

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

**ALÉM DO 7 A 1: IDENTIDADE NACIONAL E MARKETING
ESPORTIVO DA SELEÇÃO ALEMÃ NA COPA DO MUNDO
FIFA 2014**

RODRIGO NUNES LOIS

DRE: 107386115

RIO DE JANEIRO

2017

RODRIGO NUNES LOIS

**ALÉM DO 7 A 1: IDENTIDADE NACIONAL E MARKETING ESPORTIVO DA
SELEÇÃO ALEMÃ NA COPA DO MUNDO FIFA 2014**

Monografia submetida à banca de graduação da Escola
de Comunicação da Universidade Federal do Rio de
Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do
diploma de Comunicação Social, com habilitação em
Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Alice Nogueira

RIO DE JANEIRO

2017

L834

Lois, Rodrigo Nunes

Além do 7 a 1: identidade nacional e marketing esportivo da seleção alemã na Copa do mundo Fifa 2014 / Rodrigo Nunes

Lois. 2017.

96 f.: il.

Orientadora: Prof^a. Maria Alice Nogueira

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2017.

1. Marketing esportivo. 2. Futebol. 3. Comunicação. I. Nogueira, Maria Alice. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

**ALÉM DO 7 A 1: IDENTIDADE NACIONAL E MARKETING ESPORTIVO DA
SELEÇÃO ALEMÃ NA COPA DO MUNDO DE 2014**

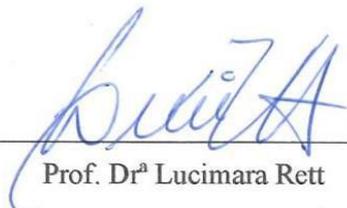
Rodrigo Nunes Lois

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

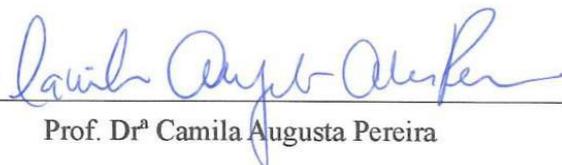
Aprovado por



Prof. Drª Maria Alice Nogueira – orientadora



Prof. Drª Lucimara Rett



Prof. Drª Camila Augusta Pereira

Aprovada em: 6/7/2017

Grau: 10.0 (dez)

Rio de Janeiro/RJ

2017

Dedico este trabalho ao repórter Rodrigo Albornoz, colega de trabalho no SporTV. Albornoz faleceu no dia 7 de junho de 2017, aos 30 anos, vítima de câncer. Foi um exemplo profissional, pela sensibilidade jornalística. Mas foi acima de tudo um ídolo, por batalhar até o fim no maior desafio de todos: a luta pela vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio de Janeiro, por ter me proporcionado oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

À Escola de Comunicação e o corpo docente, pelos dez anos de muitos aprendizados, entre idas e vindas, Ciclo Básico e as habilitações de Jornalismo e Publicidade e Propaganda. Esta faculdade moldou a minha maneira de enxergar e compreender o mundo à minha volta.

À professora Maria Alice Nogueira, por aceitar a missão de orientação deste trabalho de conclusão de curso, pela contribuição acadêmica, pela atenção dedicada ao longo dos meses e pelas conversas no campus da Praia Vermelha, para além do marketing esportivo.

A todos os amigos e colegas que tive na ECO, desde o período de ingresso, no segundo semestre de 2007/2, até a data de entrega desta monografia de graduação. Cada um contribuiu de alguma forma para a formação do meu sujeito ou esteve presente em momentos especiais dentro e fora da faculdade. Importante destacar as amizades construídas graças à Associação Atlética Acadêmica Cláudio Besserman Vianna, que representa a Escola de Comunicação, a Escola de Belas Artes e a Faculdade de Arquitetura da UFRJ.

Aos meus familiares, que me incentivaram a ingressar na rede pública de Ensino Superior, me deram a liberdade para tomar as grandes decisões sobre o meu futuro, desde cedo, e que sempre me deram o apoio necessário para seguir nos estudos.

LOIS, Rodrigo Nunes. **Além do 7 a 1: Identidade Nacional e Marketing Esportivo da seleção alemã na Copa do Mundo Fifa 2014**. Orientadora: Maria Alice Nogueira. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Publicidade e Propaganda.

RESUMO

O trabalho tem como objetivo analisar o planejamento de marketing da seleção alemã de futebol durante a Copa do Mundo de 2014, através das principais ações desenvolvidas pela federação de futebol da Alemanha (DFB, em alemão). A questão central é por que a organização esportiva definiu esse plano específico e usou determinadas estratégias. A obra consiste em três capítulos: o primeiro traz a apresentação do tema geral, o campo da Comunicação Social e o futebol; o segundo trata do assunto da pesquisa, o marketing esportivo; e o terceiro é sobre o objeto do estudo em si. Este trabalho aborda os conceitos: "comunidades imaginadas", de Benedict Anderson (2008); "espetáculo", de Freire Filho e Herschmann (2005); "Marketing 3.0", de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010); "Marketing de Relacionamento", de McKenna (1999); e "marketing esportivo", de Shank (2002). Além disso, comenta as contribuições de Tomlinson e Young (2006) e Schiller (2015), sobre a cultura futebolística na Alemanha e a sua relação com a sociedade local, e dialoga com as pesquisas de Rocco (2014), Rios (2014) e Arruda (2015), sobre o estudo de caso. A metodologia aplicada foi a observação de ações de marketing e de comunicação da seleção alemã antes e durante a Copa, e entrevistas com agentes envolvidos no processo. A conclusão mais significativa foi que o planejamento de marketing da DFB atingiu as metas estipuladas, como a construção de vínculo afetivo com o público brasileiro, a valorização da marca em escala global, e a aplicação de novos conceitos, graças à execução minuciosa das estratégias de comunicação selecionadas e ao bom desempenho esportivo no megaevento.

Palavras-chave: Comunicação; Marketing Esportivo; Futebol; Copa; Alemanha.

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Futebol e Comunicação: Fenômeno social, identidade e espetáculo	13
2.1. "Pátria de chuteiras": O futebol como base para entender o Brasil	13
2.2. "Futebol-pátria": Nacionalismo e construção de identidade nacional no futebol	18
2.3. A Bola da Vez: A espetacularização do esporte	22
3. Marketing Esportivo: Novas relações com o consumidor	27
3.1. Marketing 3.0: O consumidor no centro do mundo	27
3.2. Marketing Esportivo: As principais características do setor	32
3.3. A Indústria do Futebol: A marca Copa do Mundo	37
4. "Die Mannschaft"(A seleção): A maior marca da Alemanha	44
4.1. A História da Seleção Alemã de Futebol	44
4.2. O primeiro gol da Alemanha: A consolidação de um modelo de futebol	52
4.3. Vitória no marketing: o sucesso da Alemanha na Copa do Mundo de 2014	56
4.3.1. O Aquecimento: Os princípios do planejamento para a Copa-2014	57
4.3.2. As ações de marketing da seleção alemã antes e durante o Mundial	61
4.3.3. "Rei do Twitter": O fenômeno de Podolski e dos alemães nas redes sociais	67
4.4. Além do 7 a 1: Por que a Alemanha foi muito mais do que a campeã do mundo?	80
5. Considerações Finais	84
6. Referências bibliográficas	88
7. Apêndices	93

1. Introdução

Um dos momentos mais marcantes da Copa do Mundo da Fifa de 2014 foi a goleada de 7 a 1 aplicada sobre a Alemanha em cima do Brasil. Inserido no contexto político de declínio da expectativa da população com o futuro do país, esse resultado provocou uma série de reflexões a respeito do futebol. Mas olhemos para o lado do vencedor daquele jogo: os desdobramentos do desempenho alemão no torneio. A conquista do tetracampeonato mundial por parte da *Nationalmannschaft*, da maneira como ela se construiu, dentro e fora de campo, desde a chegada na Bahia até o fim da competição, no Maracanã, com a repercussão que houve nas redes sociais e na mídia tradicional, também contribuiu para o estímulo de diversas pesquisas. Este trabalho teve como objetivo compreender o planejamento de marketing traçado pela federação de futebol da Alemanha (DFB, em alemão). A questão central é por que a entidade esportiva traçou esse determinado plano, com essa abordagem.

A hipótese inicial era de que o sucesso de marketing da Alemanha na Copa do Mundo não ocorrera por acaso, nem o comportamento dos jogadores daquela equipe fora totalmente espontâneo, mas sim que havia todo um plano estabelecido, para ser seguido assim como as orientações futebolísticas. Esse programa levou em conta o histórico da marca da seleção alemã ao longo das décadas e principalmente hoje, num país pós-Reunificação, a questão de identidade nacional e representatividade através do futebol, a oportunidade de visibilidade gerada pela Copa, um megaevento familiar à engrenagem da sociedade do espetáculo, e as características singulares do mercado brasileiro. Veremos mais à frente como cada um destes tópicos foi dissecado pela organização.

A elaboração deste trabalho tem como justificativa geral a efervescência de estudos acadêmicos relacionados aos grandes eventos esportivos, por conta dos últimos acontecimentos no Brasil, como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. A obra pode subsidiar novos elementos para reflexões sobre a relevância do futebol na sociedade, em especial para o campo da Comunicação Social. Ao proporcionar isso com um objeto de estudo de outro país, mas com algumas semelhanças em comum, incentiva-se um outro tipo de interesse, e cria-se um espaço para comparações e distanciamentos, no mundo da globalização. O *case* da seleção alemã merece ser investigado porque é um exemplo de êxito das aplicações dos conceitos de marketing que regem as tendências de mercado no século XXI, especialmente no esporte. Por fim, a justificativa individual é a afeição pelo tema e pelo objeto, devido às experiências pessoais, acadêmicas e profissionais do autor.

Para responder à questão central do trabalho, o primeiro passo em termos de metodologia foi uma ampla pesquisa sobre obras relacionadas ao tema geral, o universo do futebol, ao assunto da pesquisa, o marketing esportivo e a Copa do Mundo, e também ao objeto de estudo, a seleção alemã de futebol. Houve a intenção de interligar contribuições brasileiras e estrangeiras, para evidenciar de certa forma a universalidade da matéria. Outra etapa da sistemática da investigação foi a realização de entrevistas, por e-mail e telefone, com agentes relevantes para a elaboração e desenvolvimento do planejamento de marketing da DFB. Esses depoimentos ajudaram a entender as estratégias criadas a partir do plano em questão e as razões por trás dele. O terceiro pilar de estruturação foi a escolha e análise de cinco ações promovidas pela organização esportiva, antes e durante a Copa. Essas iniciativas serviram de exemplos, num determinado microcosmo, para entender o macro.

Este trabalho foi dividido em três grandes capítulos. O primeiro, intitulado "Futebol e Comunicação: Fenômeno, identidade e espetáculo", traz a apresentação do tema geral. A preocupação foi estabelecer os alicerces teóricos para a compreensão do fenômeno social do futebol, principalmente no Brasil. Essa é a modalidade esportiva praticada em nosso país com a maior relevância, seja do ponto de vista econômico, político ou cultural. Como afirma Márcia Regina da Costa (1999), o futebol é extremamente popular porque estabelece relações e processos de identificação que atravessam fronteiras ou camadas sociais. Já Tomlinson e Young (2006) destacaram a potencialidade de interpretações dentro desse esporte. Outra tarefa foi comentar as vertentes e citar exemplos de estudos sobre o futebol que mais influenciaram o campo, como por exemplo o livro "Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira", de Roberto DaMatta (1982), e a obra "Monopólio da Fala", de Muniz Sodré (1984), a primeira dentro do enquadramento específico da Teoria da Comunicação.

No Capítulo I também trataremos de dois conceitos importantes para o caso estudado: a construção de identidade coletiva e a ideia de nação, que tiveram como raiz a ideia de "comunidades imaginadas", de Benedict Anderson (1983). Isso porque uma questão específica do futebol é a representatividade nacional. Outro pensamento a ser contemplado é a "tradição imaginada", de Hobsbawn e Ranger (1997), que tem a ver com tradições que ditam uma continuidade do presente em relação a um passado histórico - caso do esporte, por exemplo. O futebol tem características rituais e institucionais e é componente de identidade, através da reprodução de símbolos e valores. De acordo com esses conceitos, é possível constatar que a Copa do Mundo desempenha um papel nos "jogos identitários".

O primeiro capítulo se encerra com o questionamento sobre a matéria do espetáculo dentro do futebol na sociedade contemporânea, a partir do conceito de "espetáculo" de Herschmann e Freire Filho (2005). Como sustenta Melo Neto (2013), o esporte possui hoje uma forte configuração de entretenimento globalizado e espetacularizado. Nessa cultura do consumo, as narrativas biográficas e o surgimento de ídolos-celebridade se intensificaram. Ainda mais com o advento de tecnologias que aceleram e ampliam a interação pelas redes sociais. Essa parte é essencial para a compreensão do caso da seleção alemã na Copa de 2014.

Já o Capítulo II, "Marketing Esportivo: Novas relações com o consumidor", trata do assunto da pesquisa, o marketing esportivo e a atuação das entidades esportivas nele. O recorte deste trabalho foi feito em cima do universo do futebol e seus negócios. Porém, para compreendê-lo, foi essencial antes esclarecer os principais pontos do conceito de "Marketing 3.0", elaborado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). O planejamento, as estratégias e as ações determinadas pela DFB para a seleção alemã na Copa de 2014 tiveram essa ideia como base. Afinal, tudo esteve relacionado à construção de valores, ao princípio de que as pessoas não são meros consumidores de produtos, e ao foco no coração do cliente.

Um conceito que se aproxima do trabalho de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) é o "Marketing de Relacionamento", de McKenna (1999), porque coloca a satisfação do público-alvo no centro do negócio, através da participação e da experiência. O mercado do esporte funciona com essa tendência, sejam as entidades esportivas em si ou as empresas ligadas a elas. Segundo Melo Neto (2013), o esporte se transformou para atender ao seu consumidor, expandiu a sua segmentação e se tornou ainda mais espetacularizado.

No Capítulo II também entraremos no caso específico do marketing esportivo, usando como referência a definição de Shank (2002). Isso porque ele tem como elemento básico o envolvimento afetivo. Na particularidade do futebol, o aspecto da imprevisibilidade contribui para a oferta única da experiência. Além disso, esse ramo do marketing está sob o guarda-chuva do conceito de "composto de marketing", formulado por Borden (1949), desenvolvido por McCarthy (1960) e consolidado por Kotler como "mix de marketing". Só que existe um diferencial: o quinto "P", de paixão do consumidor. Para compreender os conceitos e teorias anteriores foi fundamental a leitura de Morgan e Summers (2008), porque aborda o marketing esportivo pelo ponto de vista da estratégia, sem deixar de lado o aspecto social do esporte. O consumo de produtos e serviços dessa área é um dos mais persuasivos da sociedade contemporânea, por acontecer basicamente por meio de ligações emocionais.

O último capítulo deste trabalho, cujo título é "*Die Mannschaft: Ein Land, Eine Mannschaft, ein Traum*" (A Seleção: uma nação, uma equipe, um sonho), é sobre o objeto de estudo em si, o planejamento de marketing da seleção alemã para a Copa do Mundo de 2014. Só que antes discorrer sobre o plano, as estratégias e as ações implementadas, foi essencial informar sobre o processo de construção da marca da seleção, a partir das medidas da DFB ao longo das décadas, dos episódios mais relevantes para essa equipe na história do futebol e do impacto desses momentos na concepção de identidade nacional na Alemanha. Além disso, foi fundamental apresentar o atual contexto do futebol alemão, já que ele influencia na configuração da seleção nacional e nas propostas de marketing das organizações esportivas.

A partir das contribuições de Tomlison e Young (2006), e Schiller (2015), foi possível estabelecer um paralelo entre a cultura do futebol brasileiro e a do alemão. Em ambos os casos, há um grande papel na construção da identidade nacional, principalmente em circunstâncias de realização da Copa do Mundo. Esses autores tiveram em comum a análise de cinco episódios pontuais para a seleção alemã, que veremos em detalhes adiante. Assim como no Brasil, a capacidade de ter simbolismos ajudou o futebol a virar fenômeno social na Alemanha, além de meio para a expressão de patriotismo e nacionalismo.

A parte principal do Capítulo III é a análise do planejamento de marketing escolhido para este trabalho. As pesquisas de Rocco (2014), Rios (2014) e Arruda (2015) ajudaram neste processo. A DFB se mostrou compenetrada nas transformações sociais mais recentes e nas oportunidades comerciais da Copa do Mundo e se preparou adequadamente. Soube como atender ao público-alvo mais relevante naquele momento: o torcedor brasileiro. Saiu do evento com a imagem altamente valorizada. As entrevistas realizadas para este estudo de caso evidenciaram isso. Nossa investigação também passou pelas premissas da federação de futebol alemã, registradas em documentos como relatórios anuais e balanços financeiros, ou o site oficial. Mas foi a exploração das ações de marketing e de comunicação que levou à conclusão de que o plano atingiu as suas metas. Outra constatação foi que o sucesso não teria sido o mesmo se não houvesse também um ótimo desempenho esportivo. Algo que se aproxima do entendimento de Rocco (2014, p.155): "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".

2. FUTEBOL E COMUNICAÇÃO: FENÔMENO, IDENTIDADE E ESPETÁCULO

Este capítulo tem como objetivo sedimentar os elementos teóricos a respeito do tema geral do trabalho. Na primeira parte há uma revisão de algumas das principais obras que contribuíram para os estudos sobre o futebol no Brasil, principalmente aqueles relacionados à Comunicação Social. Também nesta divisão há a imersão em dois conceitos relevantes para a compreensão do caso estudado: a construção de identidade coletiva e a ideia de nação. Os exemplos mais interessantes aqui são os do Brasil e da Alemanha, com as suas respectivas seleções de futebol masculino, principalmente em períodos de disputa da Copa do Mundo. Por fim, há a apresentação do conceito de espetacularização e o debate sobre o papel do esporte em questão e da Copa na cultura do espetáculo. Com esses três pilares estabelecidos será mais fácil entender os tópicos dos próximos capítulos, já em recorte mais detalhado.

2.1. “Pátria de Chuteiras”: O futebol como base para entender o Brasil

Na última década o Brasil foi o palco de vários megaeventos esportivos. O país recebeu em 2007 os Jogos Pan-Americanos, no Rio de Janeiro. Quatro anos depois, os Jogos Mundiais Militares, na mesma cidade. Em 2013 houve a Copa das Confederações, em seis capitais nacionais. No ano seguinte, a Copa do Mundo, que mobilizou 12 cidades-sede durante um mês. Por fim, em 2016 vieram os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, no Rio. Esses eventos provocaram mudanças físicas nos locais em que foram realizados, investimentos na casa dos bilhões de reais, o trânsito de milhares de turistas e atletas estrangeiros e manifestações e protestos por todo o país. Vamos utilizar a definição das obras de Hall (1992) e Benedicto (2008): “megaeventos” são aqueles com caráter temporal de limitada duração, escala internacional, capacidade de mobilização financeira e pessoal e de repercussão global.

Esse momento único na história do Brasil colabora para a reflexão sobre as dinâmicas da cultura em que vivemos através do espectro do esporte. É o que destaca Ronaldo Helal (2011, p.31), no artigo “Futebol e comunicação: a consolidação do campo acadêmico no Brasil”: “Nunca o esporte de massa foi tão importante como objeto de estudo, como meio para entender a cultura e/ou as relações entre elas, ou como fim em si mesmo, para adquirirmos mais conhecimento sobre esse universo”. Ele também comenta sobre a relação entre Esporte e a Comunicação, para o entendimento da cultura contemporânea: “A convergência entre esporte e mídia é histórica e de fundamental importância para a compreensão dos processos contemporâneos de midiatização social”(2011, p.44).

Entre todas as modalidades esportivas praticadas no Brasil, com certo nível de organização estrutural, a principal é o futebol, seja do ponto de vista econômico, político, social ou cultural. Trata-se do esporte mais popular no planeta. Segundo estatísticas da Federação Internacional de Futebol (Fifa), de 2013, são mais de 270 milhões de praticantes no mundo. No Brasil são mais de 13 milhões. De acordo com o site oficial da entidade¹, a Fifa tem 211 federações associadas. Como comparação: a Organização das Nações Unidas, a ONU², conta com 193 países-membros. Na obra “Futebol: espetáculo do século” (1999), Marcia Regina da Costa tenta explicar as razões dessa popularidade:

O futebol cria um sentimento de proximidade e reconhecimento não apenas entre as pessoas de um dado país que torcem pelo seu time, como entre outros torcedores de localidades espalhadas pelo planeta. O futebol produz relações de proximidade e identificação entre pessoas que em muitos casos encontram-se espalhadas ao redor do mundo. E essas são, em conjunto com a imprevisibilidade de uma partida, algumas das razões que fazem com que o futebol atraia multidões... (COSTA, 1999; p.22)

O que pode explicar essas possibilidades de identificação são os significados presentes no futebol ou construídos a partir dele. Para Alan Tomlinson e Christopher Young (2006), esse esporte pode carregar significados além dos convencionais e se estabelecer como ponto focal de socialização. Os autores (2006, p.119) afirmam que: “O futebol é um fenômeno cultural que está aberto à interpretação e em que diversos padrões de significado foram reconhecidos”. Ronaldo Helal (2014, p.34) destaca a relevância dos meios de comunicação nesse processo de identificação: “Com a influência dos meios de comunicação desde as primeiras décadas do século XX, e, destarte, as teorias apocalípticas do futebol como ópio popular, o futebol se consolidou em quase todo o mundo como importante elemento cultural”.

Neste momento é interessante fazer uma revisão sobre os estudos que relacionam o futebol com a sociedade brasileira. Como ressalta Helal (2014, p.14), o campo se iniciou de maneira paradoxal, com escassos trabalhos sobre um fenômeno tão popular no país, e se consolidou posteriormente com a proliferação de contribuições de grupos distintos. Para Helal (2011, p.14), o artigo “Foot-ball mulato”, de Gilberto Freyre, publicado em 1938 no jornal Diários Associados de Pernambuco, foi o primeiro texto de um intelectual a abordar a identificação da cultura nacional com o estilo de se jogar futebol do brasileiro.

¹ SITE OFICIAL DA FIFA. Página de apresentação da Federação Internacional de Futebol (Fifa). Disponível em: <http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>. Acesso em: 6/2/2017.

² ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Página com visão geral sobre a ONU. Disponível em: <http://www.un.org/en/sections/about-un/overview/index.html>. Acesso em: 6/2/2017.

Ao atribuir características dionisíacas ao estilo de jogo da seleção na Copa do Mundo de 1938, Freyre a relacionou com elementos culturais do “povo miscigenado”:

Acaba de se definir um *estyllo* brasileiro inconfundível de foot-ball; e esse *estyllo* é mais uma expressão do nosso mulatismo ágil em assimilar, dominar, *amollecer*, em *dansa*, curvas ou em musicas *technicas* européias ou norte-americanas mais angulosas para o nosso gosto: sejam *ellas* de jogo ou de *architettura* (Diário de Pernambuco, 15 junho de 1938 *apud* HELAL; 2011, p.14)

O pensamento exposto por Gilberto Freyre, no período do Estado Novo (1937-1945), durante o governo de Getúlio Vargas, foi uma etapa marcante na construção de uma nova visão do povo brasileiro, ao considerar a existência e desenvolvimento da integração racial, além do crescimento do papel do negro na sociedade. Gilberto contrapôs o estilo brasileiro a um “futebol científico europeu”. Isso impactou outro importante livro para a história acadêmica deste assunto: “O negro no futebol brasileiro” (1947), do jornalista Mário Filho. A obra também tenta interpretar o Brasil num contexto de busca por uma nova consciência nacional, através da reafirmação das raízes. A prática desse esporte por aqui apresentava, segundo Mário Filho, características só possíveis de existirem neste país. É interessante ao menos citar a discussão existente entre as décadas de 1980 e 1990 a respeito da validade deste livro como testemunho histórico. Antonio Jorge Gonçalves Soares (1998, 1999 e 2001) propôs uma análise crítica do livro de Mário Filho. Antonio o enxergou como um romance de tipo realista, relevante para a compreensão da visão da sociedade da época, traduzida em arte. De qualquer maneira, a contribuição de Mário Filho foi essencial para a questão de identidade nacional pautada pelo futebol, que vamos ver em detalhes mais à frente.

Outra relevante contribuição é o livro “Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira”, organizado pelo antropólogo Roberto DaMatta (1982). A partir de uma perspectiva ritualística, a obra procura entender o futebol como um “drama” da sociedade brasileira. O esporte, o fenômeno social, se tornou popular por “dramatizar as relações sociais do Brasil”, nas palavras de DaMatta (1982, p.21): “É parte do meu entendimento que quando eu ganho uma certa compreensão sociológica do futebol praticado no Brasil, aumento simultaneamente minhas possibilidades de melhor interpretar a sociedade brasileira”. Por conta desse potencial de reflexão existente dentro do futebol, ele afirma que o mesmo proporciona um modo privilegiado de situar um conjunto de problemas significativos da nossa sociedade. DaMatta (1982, p.82) sustenta que: “O futebol seria popular no Brasil porque ele permite expressar uma série de problemas nacionais, alternando percepção e elaboração, intelectual com emoções e sentimentos concretamente sentidos e vividos”.

Porém, nem todos os autores enxergam o futebol pelo lado positivo. O trabalho de Roberto Ramos (1984), em “Futebol: Ideologia do poder”, traz uma perspectiva vista como apocalíptica. Segundo o autor, o esporte seria um aparelho ideológico do Estado, que contribuiria para a perpetuação do regime em vigor, desestabilizando as contradições típicas do capitalismo, e bloqueando a consciência crítica. A referência de Ramos foi a obra de Louis Althusser (1970), “Ideologia e Aparatos Ideológicos do Estado”, que, podemos dizer, resumidamente, explica o planejamento, a organização e a dominação do Estado sobre a sociedade a partir de determinadas instituições e mecanismos ideológicos.

Um outro exemplo com essa visão negativa do esporte é o artigo de Joel Rufino dos Santos (1978), publicado no periódico “Encontros com a Civilização Brasileira”, intitulado “Na CBD até o papagaio bate continência”. Neste trabalho há uma crítica ao papel da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), antiga instituição responsável pela organização do futebol nacional, na militarização da seleção brasileira que disputou a Copa do Mundo de 1974, na Alemanha, e também na falta de atletas negros na equipe.

Santos (1978) também aponta para a falta de estudos sobre o futebol nesse período, entre as décadas de 1970 e 1980, ao afirmar que: “Os estrangeiros se surpreendem que no “país do futebol” não se haja escrito uma única história do futebol” (1978, p.119). Outro trabalho contemporâneo a esse, de José Carlos Rodrigues (1978), o artigo “O Rei e o Rito”, também ressalta a pouca atenção para o assunto: “É tão sensível a importância atribuída a esse esporte em nosso cotidiano, que um forte contraste se estabelece de imediato entre essa relevância e a indiferença que ainda têm alguns de nossos cientistas sociais”.

Em “Monopólio da Fala”, Muniz Sodré (1984) dedica o último capítulo ao futebol, chamado “Futebol, Teatro ou Televisão?”. Essa foi a primeira análise sobre a modalidade esportiva em questão inserida assumidamente na Teoria da Comunicação. É possível dizer que o texto também se enquadra naqueles considerados “apocalípticos”, mas já com algumas passagens otimistas sobre o papel do esporte. Muniz Sodré (1984, p.152) comenta que: “Seria um grande erro supor que a complexidade do futebol brasileiro possa cingir-se à conceituação de um “aparelho esportivo”, algo capaz de reproduzir o tempo todo, de modo reflexivo, a ideologia ou o sistema de relações do poder dominante.”

De acordo com a pesquisa teórica realizada para este trabalho, percebe-se a entrada de uma perspectiva mais positiva e intimamente ligada aos torcedores e amantes do futebol, principalmente nos campos da Comunicação e da Antropologia, com a gradativa expansão do

universo acadêmico sobre o futebol. Vale destacar dentro desse espectro o artigo de Arno Vogel (1982), “O Momento Feliz: reflexões sobre o futebol e o ethos nacional”, inserido na obra “Universo do Futebol: esporte e sociedade brasileira”, já citada anteriormente, de Roberto DaMatta. Ao analisar a derrota do Brasil na final da Copa do Mundo de 1950 e a conquista do terceiro título mundial, em 1970, o texto sedimentava o caminho para futuros trabalhos sobre futebol e identidade nacional.

Os estudos passaram a apresentar cada vez mais abordagens interdisciplinares. Um exemplo é a obra “Uma História das Copas do Mundo”, de Airton de Farias (2014), que discorre sobre o impacto das Copas do Mundo na sociedade ocidental. O trabalho, dividido em dois livros, apresenta uma história política e social do futebol, desde a sua origem, no fim do século XIX, até o presente, tendo como fio condutor todas as edições da Copa do Mundo, até 2014. O trabalho mistura História, Sociologia, Educação Física e Comunicação Social. Para Farias (2014), o futebol e as manifestações dentro dele ajudam a interpretar os contextos históricos, seja nacionalmente ou internacionalmente:

Incrível a quantidade de episódios históricos e conflitos, simbólicos ou não, que podem ser percebidos nas partidas [...], características, contradições e pormenores das sociedades. Não é temerário afirmar que a História do mundo, nos últimos cento e tantos anos, passou pelos estádios de futebol (FARIAS, 2014 , p.2)

Na opinião de Farias (2014), essa riqueza histórica do futebol, de momentos que podem ser compreendidos a partir da sua existência e prática, foi deixada de lado durante muito tempo pelo mundo acadêmico. Se a modalidade não era abordada nos estudos como uma espécie de “ópio do povo”, um instrumento de manipulação, ela era ignorada quase que por completo. Ainda mais no que diz respeito à questão do espetáculo da bola em si.

Com base nas contribuições apresentadas, conclui-se que o futebol é elemento fundamental na cultura contemporânea, principalmente no caso do Brasil. Independentemente da perspectiva do trabalho acadêmico que analisa a influência na sociedade, negativa ou positiva, é inegável o peso para a dinâmica histórica. Muitos pesquisadores alegam que o tópico foi ignorado ou tratado de forma inadequada durante décadas, mas houve uma evolução considerável no fim do século XX. Essa mudança foi acelerada nos últimos anos, com os megaeventos realizados em nosso país, principalmente a Copa do Mundo.

2.2 – “Futebol-Pátria”: Nacionalismo e construção de identidade nacional no futebol

Como vimos na parte anterior, o futebol possui a capacidade de criar identificação semelhante para pessoas de diferentes partes do mundo, graças ao seu leque de significados e símbolos. Além disso, é utilizado pela academia para interpretar a sociedade ao longo do tempo. Agora a proposta é aprofundar um dos aspectos específicos do futebol, que relaciona as seleções representativas dos países a uma ideia de construção de identidade nacional, para entender como esse esporte funciona como catalisador de comportamentos nacionalistas.

O ponto de partida é a obra “Comunidades Imaginadas”, de Benedict Anderson (2008). Dentro de uma perspectiva antropológica, o autor refaz o caminho percorrido pelo conceito de “nação”, desde o surgimento no fim da Idade Média até o século XIX. Anderson (2008, p.32) compreende a nação como uma comunidade política imaginada, limitada e soberana, ao mesmo tempo: “Ela é imaginada porque mesmo os membros da mais minúscula das nações jamais conhecerão, encontrarão ou sequer ouvirão falar da maioria de seus companheiros, embora todos tenham em mente a imagem viva da comunhão entre eles”. Anderson (2008, p.30) ressalta que: “O aspecto da nacionalidade – ou, como talvez se prefira dizer, devido aos múltiplos significados desse termo, a condição nacional – quanto o nacionalismo são produtos culturais específicos”. As nações são limitadas porque estão restringidas por fronteiras, soberanas porque possuem dominância sobre determinado espaço, e comunidades porque são pensadas sem hierarquia.

O surgimento do conceito de nação decorreu de vários fatores: a queda de pilares culturais, como a organização social a partir de dinastias, a simultaneidade da história e da cosmologia, a transformação econômica e as descobertas científicas do início da Era Moderna. Anderson (2008; p.56) explica que: “A ideia de um organismo sociológico atravessando cronologicamente um tempo vazio e homogêneo é uma analogia exata da ideia de nação, que também é concebida como uma comunidade sólida percorrendo constantemente a história”. De acordo com o autor, o capitalismo e os meios de comunicação foram fundamentais para o desenvolvimento da ideia de nação, por fornecer as ferramentas essenciais para a disseminação desse imaginário comum. Outro ponto é a influência do sentimento nacionalista nos indivíduos. Como por exemplo, a execução dos hinos nacionais. Segundo Anderson (2008; p.203), por mais banal que seja a letra, por mais medíocre que seja a melodia, existe no hino nacional uma experiência de simultaneidade. Isso contribui para a construção de uma narrativa de identidade, fundamental para o conceito de nação.

As ideias apresentadas por Benedict Anderson em “Comunidades Imaginadas” dialogam com os conceitos desenvolvidos por Eric Hobsbawm e Terence Ranger (1997), em “A Invenção das Tradições”. A obra tem como objetivo entender o modo como as “tradições inventadas” surgiram e se consolidaram na sociedade ocidental, sejam elas culturais, religiosas ou políticas. Os autores definem a ideia de “tradição inventada” como:

Um conjunto de práticas, normalmente reguladas por regras tácita ou abertamente aceitas; tais práticas, de natureza ritual ou simbólica, visam inculcar certos valores e normas de comportamento através da repetição, o que implica, automaticamente; uma continuidade em relação ao passado (HOBSBAWN; RANGER, 1997, p.10)

As tradições inventadas procuram estabelecer uma continuidade em relação ao passado histórico. Hobsbawm e Ranger (1997) defendem que a invenção das tradições é um processo de ritualização e formalização, com referências ao passado. Isso pode ser feito através de variados símbolos. O nacionalismo e a construção de uma nação se utilizam de elemento “de tradição”, para fins inéditos. Muitas vezes procuram acrescentar valores, considerados vagos, como patriotismo e lealdade. Os autores defendem que o fenômeno nacional precisa ser estudado com atenção à invenção das tradições, porque estas:

São altamente aplicáveis no caso de uma inovação histórica comparativamente recente, “a nação”, e seus fenômenos associados: o nacionalismo, o Estado nacional, símbolos nacionais, interpretações históricas (HOBSBAWN; RANGER, 1997, p. 23)

Em “A Invenção das Tradições”, os esportes também são considerados tradições inventadas. Há a referência ao futebol e à sua massificação, no período entre o final do século XIX e o início do XX. Ele incorporou características institucionais e rituais, ao mesmo tempo em escalas local e nacional. Com o tempo, a modalidade passou a ser usada como componente da identidade nacional. Ricardo Pinto dos Santos (2012) resumiu o tema, na obra “Uma História das Copas do Mundo: futebol e sociedade”. Dos Santos (2012, p.104) destaca que, por ter participantes de todas as classes sociais, o futebol foi fundamental para a construção dessa identidade: “Para que uma identidade nacional fosse gerada, era necessário um esporte que tivesse participantes de todas as camadas sociais. O futebol era esse esporte”. Para o futebol chegar ao ponto de elemento de identidade nacional, foi fundamental reproduzir símbolos e valores necessários para a identificação comum. De acordo com o conceito de “enquadramento da memória”, de Michael Pollack (1989), no artigo “Memória, Esquecimento, Silêncio”, a memória serve para:

Reforçar sentimentos de pertencimento e fronteiras sociais entre coletividades de tamanhos diferentes [...] para manter a coesão dos grupos e das instituições que compõem uma sociedade, para definir seu lugar respectivo, sua complementariedade, mas também oposições irreduzíveis (POLLACK, 1989, p.7)

É a necessidade da memória coletiva que dita o rumo das representações identitárias. Essa memória tem por objetivo preservar a coesão dentro de um determinado grupo e protegê-lo do exterior. Segundo Pollack (1989), o que está em disputa são os sentidos das identidades individuais e dos grupos. Outra referência está em “Identidade Coletiva: Os Intelectuais e a Nação”, de Bernard Giesen (1998). O autor (1999; p.17) ressalta que: "O desenvolvimento de identidades coletivas duradouras não é possível sem o uso de símbolos, que formam significados coletivos e valores e sustentam isso com visibilidade vital”.

Ainda sobre memória, o francês Jacques Le Goff (1988) ressalta as disputas existentes no processo de construção da memória coletiva, no livro “História e Memória”. Conflitos não só entre os atores sociais, mas também entre as lembranças – as mais acionadas e as esquecidas. Nisso os meios de comunicação e as instituições têm papel crucial. Le Goff destaca a intensificação da relação entre memória coletiva, história e mídia. Ao atrelar esse contexto ao futebol, Helal (2014; p.32) afirma que: “Copas do Mundo influenciam diversas sociedades e retroalimentam essas representações coletivas”.

Segundo essa linha de pensamento, as Copas do Mundo de Futebol da Fifa se constituem como megaeventos ritualísticos cujo espetáculo afeta os “jogos identitários”, num mundo cada vez mais globalizado. Passa a ser importante então entender qual o papel do futebol na representação da ideia de nação, principalmente durante as Copas. De acordo com Helal e Cabo (2014), o megaevento em questão tem esse potencial porque o público acredita se tratar realmente de confrontos de nações. Melhor explicam os dois autores:

Claro que a Copa do Mundo possui estrutura narrativa que estimula os nacionalismos. O encanto dessa competição encontra-se justamente no fato de acreditarmos que as nações estão representadas por 11 jogadores. O futebol não é a nação, mas a crença de que ele o é move as paixões durante o Mundial (HELAL; CABO, 2014, p. 28)

Algo que dialoga com as observações do alemão Jan Kotowski (2014), presentes no artigo “Reflexões sobre futebol, nacionalismo e identidade nacional”. O autor acredita que o aspecto mais eficaz de eventos como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos seja o papel deles para substancializar o discurso global de nações:

A Copa do Mundo só faz sentido em um mundo profundamente nacionalizado. Numa era de globalização marcada por corporações transnacionais, migrações em massa, e múltiplas cidadanias, a Copa do Mundo deveria ser vista como um anacronismo, mas não é esse o caso: na verdade serve para reforçar o imaginário global de distinção nacional. (KOTOWSKI, 2014)

Ainda de acordo com Kotowski, a Copa do Mundo precisa ser compreendida como a concretização contemporânea do conceito de “nação” atrelada à grande força emocional. O

futebol se relaciona à ideia de nação e outras próximas seja como uma expressão ou reflexão de uma identidade nacional específica, como parte de práticas nacionais e da política, ou até como uma espécie de porta-voz do próprio discurso de uma nação. Para o autor, a Copa tem o poder de, a cada quatro anos, trazer o futebol para o centro das discussões: “É óbvio que o fascínio mundial pelo “jogo bonito” transcender o jogo em si - futebol é tanto sobre cultura e até política quanto é sobre tentar chutar uma bola dentro da rede.” (KOTOWSKI, 2014).

Podemos observar a relação entre futebol e a ideia de identidade nacional a partir do exemplo da Seleção Brasileira. Seu desempenho foi decisivo para a construção do que se imagina como “futebol brasileiro” e a identidade do Brasil. Helal (2014) se utiliza dos principais acontecimentos da seleção em Mundiais para detalhar como eles ajudaram na construção da identidade nacional. O autor afirma que (2014, p.12): “As Copas funcionam como metalinguagem. Ao falarmos da seleção, de suas conquistas e derrotas, estamos falando também do Brasil e de seus dilemas”. Essa trajetória teve o primeiro destaque positivo em 1938, a tragédia de 1950, os títulos seguidos de 1958 e 1962, e a conquista do tricampeonato, em 1970. Helal (2014, p.7) resume: "Tanto ‘a pátria de chuteiras como o ‘país do futebol’ não são realidades naturais, mas ‘construções exitosas com forte carga simbólica no país”:

A força deste epíteto, que junta futebol com pátria, aparecia com facilidade nas crônicas e reportagens sobre atuações do Brasil em Copas do Mundo. Ainda que atualmente esse cognome tenha partido muito de sua carga simbólica, ele aparece a cada quatro anos, em períodos de realização desses eventos... (HELAL, 2014, p. 7)

O argentino Pablo Alabarces (2006), no artigo “Fútbol y patria: el fútbol y las narrativas de la nación en la Argentina”, analisa como o futebol foi operador de nacionalidade e construtor de narrativas eficazes para a ideia de identidade nacional na Argentina ao longo do século XX. Para Alabarces (2006), a centralidade da narrativa futebolística perde forças em períodos de politização dos debates nacionais e é transformada em mercadoria midiática. Mas em momentos de crise identitária, essa narrativa ganha importância exponencialmente.

Encontramos também no caso da Alemanha a forte relação entre o futebol e a construção de uma identidade nacional. Seja com os clubes da Bundesliga, a liga nacional de lá, como, e principalmente, com a seleção masculina em Copas do Mundo. É o que defendem Tomlinson e Young (2006), no artigo "Futebol Alemão: História, Cultura, Sociedade”:

O futebol alemão tem um atributo especial que o ajudou a se desenvolver até um grande fenômeno cultural: a capacidade de ter simbolismo. Símbolos tem um papel decisivo na construção de comunidades. Eles enriquecem a interpretação dos padrões de comportamento com um grau de condensação estética que facilita a comunicação de conteúdos culturais compartilhados. (TOMLINSON; YOUNG, 2006, p.15)

2.3. A Bola da Vez: A espetacularização do esporte

É impossível pensar o esporte hoje, seja em seus megaeventos, suas instituições ou seus personagens, sem levar em consideração a matéria do espetáculo. Sem as imagens em câmera lenta, mostrando cada detalhe das disputas, sem todos os rituais pré e pós-jogo, sem todo o simbolismo que é inserido em cada cerimônia... Essa espetacularização é consequência direta da mercantilização do esporte, do distanciamento em relação ao amadorismo e da aproximação com o mercado do entretenimento e com os grandes meios de comunicação. É o que resume Francisco Paulo de Melo Neto (2013, p.186), na obra “Marketing Esportivo: o valor do esporte no século XXI”: “Mais do que uma prática, o esporte ganhou fortes elementos de fantasia, pois suas competições se globalizaram, se espetacularizaram e se estenderam para outras formas de entretenimento”. A colocação de Melo Neto vai de encontro com o pensamento de Tomlinson e Young (2006, p.10): “Esses encontros esportivos e competições providenciaram a fonte e o foco para o espetáculo e, numa era de comunicação massiva, em escala internacional, o evento midiático”.

Porém, antes de continuarmos na análise da espetacularização do esporte, é necessário explicar porque isso aconteceu e discutir o conceito de “espetáculo”. Usaremos como base a obra “Comunicação, cultura e consumo: a (des) construção do espetáculo contemporâneo”, organizada por João Freire Filho e Micael Herschmann (2005). Segundo eles, a noção de “espetáculo” se consolidou como a principal para descrever (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005, p.8) “um mundo povoado por miríades de encenações, celebridades e imagens industrializadas” – inclusive o universo do futebol. A lógica do espetáculo como elemento central dos acontecimentos da vida na sociedade capitalista. Para Freire Filho, é um desafio para as pesquisas da Comunicação Social lidar com a “crescente mercantilização dos artefatos culturais e midiáticos, pelas sinergias do capital e da tecnologia, da informação e do entretenimento” (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005, p.8). A obra aborda outros três pontos relevantes para a “espetacularização”: a importância da imagem para a construção das identidades, a cultura da mídia e do consumo e a alta visibilidade no ambiente midiático.

Na introdução de “Comunicação, cultura e consumo”, Freire Filho procura delimitar o uso crítico do conceito de espetáculo, ao sustentar que (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005, p.14): “a ideia de espetáculo está atrelada, quase sempre, a conceitos como artificialismo, estetização, teatralização e encenação”. A partir de Roland Barthes (1987), o autor ressalta que essa aplicação apresenta um caráter negativo e aproxima a

espetacularização do processo de mitificação. De acordo com o semiólogo francês, a característica fundamental dos mitos contemporâneos é a manipulação da forma e o esvaziamento do conteúdo. O início da sociedade do espetáculo pode ser enquadrado na segunda metade do século XIX, quando aconteceu a substituição das fruições privadas pelas formas comercializadas de lazer. Nesse período se observou uma mudança no discurso e prática dos comerciantes, transformando os consumidores em espectadores. Freire Filho complementa com o seguinte observação (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005):

As novas estratégias de exposição e marketing dos produtos, as vitrines teatralmente compostas ratificavam o poder do espetáculo para organizar e canalizar significações em torno e por meio de objetos, ao criar cenários que revestiam simples mercadorias de conotações culturais e sociais (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005, p.23)

É de se constatar que a sociedade do espetáculo surgiu junto com a cultura do consumo, em que as novas tecnologias de representação visual foram colocadas no papel de mediadores das relações sociais. Nesse sentido, é possível afirmar que o produto passou a ser tratado com um caráter de fetiche. Como destaca Freire Filho (2005, p.26), o valor de signo adquiriu uma determinada precedência em relação ao valor de uso do objeto.

Freire Filho apresenta uma genealogia da categoria crítico-teórica do espetáculo, tendo como referência o trabalho de Guy Debord (1967), “A Sociedade do Espetáculo”. Essa obra estabeleceu os alicerces para a análise do capitalismo organizado em torno de novas formas de abstração e dominação – “Debord situa o espetáculo dentro do quadro de referência do capitalismo avançado e seu imperativo estrutural de acumulação, crescimento e lucro mediante a transformação em mercadorias de setores previamente não colonizados” (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005, p.20). O conceito de espetáculo está, portanto, associado tanto à experiência do consumo quanto ao esvaziamento da consciência da vida real – espécie de abstração essencial na ordem capitalista.

Esse consumo depende do princípio do fetichismo da mercadoria, em que as mesmas se tornam elementos carregados de signos e significados, de valores e propriedades intangíveis. A aparência das mercadorias é mais importante do que o valor de uso direto, algo ainda mais agravado com o “empacotamento simbólico”. De acordo com Freire Filho (FREIRE FILHO; HERSCHMANN, 2005, p.30):, o domínio depende do consumo de "pseudonecessidades", algo totalmente desligado das necessidades sociais naturais.

Portanto, a obra “Sociedade do Espetáculo” ainda ajuda a pensar o aspecto mercadológico da sociedade contemporânea, portadora da cultura espetacularizada, mediática,

em que as narrativas servem de fonte para sentidos e significados, estes determinados por diversos agentes, que acabam por orientar de alguma forma a vida social. Narrativas que são construídas no interior do universo da comunicação, o que dá às mesmas outra visibilidade e influência. Melhor explicam Micael Herschmann e Carlos Alberto Messeder Pereira (2005), no artigo “O espetáculo contemporâneo: Entre o dramático e o trágico”, presente na obra “Mídia, Memória & Celebidades”:

O campo da comunicação, tem, hoje, uma posição especial, de verdadeira centralidade; atualmente não podemos compreender o cotidiano no qual nós vivemos inseridos sem que façamos referência à importância dos fluxos de informação e sentido que conformam o que chamamos de realidade social (HERSCHMANN; PEREIRA, 2005, p.23)

O artigo “O espetáculo da metamorfose identitária dos reality shows de intervenção”, de Bianca Freire-Medeiros e André Werneck Bakker (2005), apesar de concentrar as atenções no formato e desenvolvimento de *reality shows* mais ligados à aparência, dialoga de alguma maneira com o texto de Herschmann e Messeder Pereira (2005), ao trazer a reflexão sobre o papel da mídia na cultura do espetáculo: “É um dos sistemas culturais que goza de maior relevância nesse processo de construção de identidades e legitimação do saber dos novos peritos” (FREIRE-MEDEIROS; BAKKER, 2005; p.104). De acordo com os dois trabalhos, os discursos recebem um tratamento diferenciado, em termos de realidade, quando acontecem ou são disseminados pelos meios de comunicação de massa.

Dentre as narrativas construídas, repetidas e disseminadas pela mídia, em escala crescente graças às novas tecnologias, as biográficas estão entre as de interesse deste trabalho. As biografias, segundo Herschmann e Messeder Pereira, dão sentido à grande coletividade, reduzem a distância entre as pessoas, entre os fãs e o ídolos (HERSCHMANN; PEREIRA, 2005, p.8): “As narrativas biográficas possibilitariam ordenar a realidade, cristalizando temporariamente identidades, projetos de vida, seja para o sujeito biografado, seja para os consumidores deste tipo de produto”. Em “Mídia e Modernidade”, John B. Thompson (1998) aponta a interação entre fãs e ídolos como uma das novas maneiras de relação que nasceram do acesso mediático ao biográfico. Para Thompson, as narrativas da vida e da intimidade dos ídolos servem de referência para a trajetória do indivíduo e para a construção da sua própria identidade. Os ídolos influenciam cada vez mais o consumo e precisam ter a capacidade de se espetacularizar. Herschmann e Pereira apontam que (2005, p.12): “Uma grande parte dos consumidores e fãs encontram uma intensa satisfação simbólica no consumo de produtos relacionados aos seus ídolos”.

Nos últimos parágrafos, pinçamos diversos conceitos e ideias fundamentais para a compreensão do objeto de estudo dentro do contexto da espetacularização. A identificação dos fãs com os ídolos, a valorização da imagem, dos rituais e dos símbolos, o processo de mercantilização do esporte, a espetacularização do jogo, a construção de narrativas... Tudo isso para chegarmos ao universo da Copa do Mundo, um dos dois megaeventos esportivos mais espetacularizados do planeta, carregado de signos e representações e que serve de plataforma para a construção e transformação de identidades nacionais. Vejamos abaixo os comentários de Francisco Melo Neto, sobre o fascínio gerado pela Copa (2013):

Esse é o mundo do esporte: um mundo de sonhos, de magia e da mais pura emoção. Uma realidade intangível que irrompe na vida de torcedores e praticantes de esporte. Algo que excede, transborda, transcende o cotidiano, a vida comum de toda uma nação, de um país inteiro que, durante a Copa do Mundo, para e torce pela sua seleção de futebol (MELO NETO, 2013, p.32)

Na prefácio da obra “O poder dos Jogos e os jogos do poder”, de Nelma Gusmão de Oliveira (2015), que trata das transformações promovidas pela produção de espetáculos esportivos, em especial os Jogos Olímpicos, Carlos Bernardo Vainer ressalta que o capital simbólico das marcas associadas ao esporte se juntaram de maneira meticulosa à paixão popular pelo futebol, para se transformarem em marcas comerciais.

Na apresentação, Nelma Oliveira deixa claro que há um programa e uma agenda dos patrocinadores, instituições e personagens envolvidos com a organização dos megaeventos, direcionados ao lucro (OLIVEIRA, 2015, p.19): “Nas disputas e coalizões entre sujeitos individuais e coletivos que se apropriam dos megaeventos esportivos com o objetivo de realizar projetos e validar estratégias de manutenção ou ascensão de suas posições”.

Isso não se restringe ao Comitê Olímpico Internacional (COI), ou à Federação Internacional de Futebol (Fifa), mas a todas as entidades dos eventos – como a federação alemã de futebol. As competições esportivas têm a capacidade de projetar internacionalmente o país/cidade-sede, e também de redefinir a imagem, seja internamente ou para o exterior. As disputas e movimentações não acontecem apenas dentro de campo, quando se fala de Copa do Mundo. É o que ressalta Arlei Sander Damo (2011), no artigo “Produção e consumo de megaeventos esportivos – apontamentos em perspectiva antropológica”:

Há diferenças significativas entre as configurações, a começar pelo fato de que no caso das Copas, e de boa parte dos eventos espetacularizados, há pelo menos duas classes de jogadores: os que efetivamente jogam e os que o fazem por projeção ou, para usar outra vez termo eliasiano, procuração (DAMO, 2011, p.74)

No artigo "Jogo espetáculo, jogo negócio", do livro "Brasil em Jogo: O que fica da Copa e das Olimpíadas", Nelma Gusmão (2014) explica como a Fifa e o COI conseguiram transformar os espetáculos esportivos em grandes negócios, por meio de transações pouco transparentes, favores, comissões, entre outras ações suspeitas. Interessante como os eventos são trabalhados de maneira detalhada para provocarem o efeito de espetáculo no consumidor, através de imagens de grande impacto, rituais cerimoniais e simbolismos:

São elementos que conferem sustentação aos eventos esportivos. É difícil imaginá-los sem pensar no fair play, na celebração ou no encontro fraterno entre atletas de diferentes culturas. Cenas mágicas das cerimônias de abertura ou encerramento, momentos de superação, conquistas inéditas e o choro emocionado do torcedor ao ver seu país consagrado campeão compõem esse imaginário (GUSMÃO, 2014, p.25)

No próximo capítulo, vamos entrar nesse assunto, do futebol e da Copa do Mundo como negócio, do surgimento, expansão e desenvolvimento do marketing esportivo, e das principais ações de marketing relacionadas ao futebol. Assim, conseguiremos entender os processos que culminaram na transformação do futebol, como ressaltou Farias (2014, p.4): "Mais recentemente, dentro de um intenso processo de mercantilização, o adepto do futebol passou a ser visto apenas como um 'consumidor', o jogo, como um 'lucrativo negócio'.

3. MARKETING ESPORTIVO: NOVAS RELAÇÕES COM O CONSUMIDOR

No primeiro capítulo, vimos os principais elementos teóricos sobre o tema geral do trabalho. Agora vamos nos aprofundar nos aspectos mais relevantes do assunto da pesquisa, com um maior direcionamento dentro da área de Publicidade e Propaganda. O capítulo a seguir abordará o surgimento, desenvolvimento e consolidação do “Marketing 3.0”, a partir do conceito elaborado pelos teóricos Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. Em seguida, o tópico é o marketing esportivo: a evolução, suas características específicas, entre outros pontos. Para fechar, o enquadramento será limitado às entidades esportivas, marcas esportivas e a comunicação dessas instituições. É nesse contexto que estão inseridos a seleção alemã de futebol e o planejamento feito para a Copa do Mundo de 2014.

3.1. Marketing 3.0: O consumidor no centro do mundo

O caso desta pesquisa é um exemplo de plano de marketing com configuração de acordo com a ideia de “Marketing 3.0”. Esse conceito surgiu inicialmente na Ásia, em 2005, por meio das ações de um grupo de consultores da MarkPlus, empresa de serviço de marketing do sudeste asiático, e que foi aperfeiçoado pelos acadêmicos Philip Kotler e Hermawan Kartajaya. Usaremos como referência para explicar o conceito a obra de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2010) “Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano”.

Segundo os três autores, o marketing está relacionado a três disciplinas, basicamente: gestão de produto, gestão de clientes e gestão da marca. Houve uma evolução ao longo das últimas décadas, com o foco do marketing saindo do produto para o cliente, no período entre 1970 e 1980, e em seguida para a gestão da marca, entre os anos 1990 e 2000. No primeiro momento, categorizado como Marketing 1.0, o marketing tinha como objetivo central a venda dos produtos da fábrica a quem estivesse interessado em comprá-los. O eixo se apoiava nos produtos básicos, voltados para o mercado de massa. Entre as orientações, a padronização em escala e a redução máxima dos custos. Em suma, o cerne estava no produto.

No entanto, ao longo do tempo, houve a necessidade de estimular a demanda dos produtos, por conta dos problemas econômicos enfrentados por diversos países, de maneira geral, no período da globalização. A saída foi a evolução do marketing, saindo do nível essencialmente tático para o estratégico. Se antes o foco estava no produto, neste segundo momento passou a ser o cliente. O Marketing 2.0 era fruto da então Era da Informação, de

acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan. Nesse determinado período, as principais questões são a segmentação do mercado, o estabelecimento de um público-alvo específico, o posicionamento e a abordagem concentrada no consumidor.

A partir dos anos 1990, com o surgimento da internet, além do avanço da tecnologia, com destaque para os campos da comunicação e da informática, o nível de conexão dos consumidores com as marcas e com eles próprios aumentou exponencialmente. O profissional do marketing se viu então obrigado a realizar várias mudanças, sejam elas táticas, estratégicas ou conceituais. O farol virou-se para a mente e o coração do cliente. O Marketing 3.0 se baseia na construção de valores. As pessoas não são apenas consumidoras, mas seres humanos com mente, coração e espírito. Vejamos a definição dos autores de “Marketing 3.0” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.11): "O Marketing 3.0 se baseia na capacidade de os profissionais de marketing detectarem as ansiedades e os anseios humanos, profundamente enraizados na criatividade, cultura, tradição e meio ambiente."

Três grandes vetores tornaram possível a chegada e consolidação do Marketing 3.0: a Era da Participação, a Era do Paradoxo da Globalização, e a Era da Sociedade Criativa. Desde o início dos anos 2000, nota-se a predominância da tecnologia como elemento fundamental para a conectividade e interatividade entre indivíduos e grupos, por meio de computadores, celulares e internet de baixo custo. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.7), "na Era da Participação, as pessoas criam e consomem notícias, ideias e entretenimento". Presenciamos a ascensão das mídias sociais, que despontam como o futuro da comunicação de marketing: “À medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências”(KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.9).

Nessa nova era, as empresas precisam dialogar com os consumidores e colaborar, não há mais um controle completo sobre as marcas. Segundo Kotler, os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor dos produtos e serviços. Logo, o Marketing 3.0 se baseia na colaboração de valores e desejos. No artigo “Comunicação publicitária no cenário pós-moderno - o exemplo da campanha *Life's for Sharing*”, Judite Inês Bersch e André Iribure Rodrigues (2011) também analisam esse cenário para a comunicação: “Os avanços tecnológicos implicam também modificação fundamental na estrutura do processo de comunicação, que pouco a pouco perde seu caráter hierárquico, dando lugar a um processo de múltiplas extremidades”(BERSCH; RODRIGUES, 2011, p.144).

A nova realidade dessa Era atinge a relação entre consumidor e empresa, tornando o primeiro cada vez mais um formador de opinião, graças ao acesso à produção de conteúdo. Bersch e Rodrigues (2011, p.158) argumentam que: “A partir dessa realidade, os papéis de consumidor e produtor de conteúdo se confundem, dando origem a um modelo de comunicação marcado pela interatividade”. Para complementar o raciocínio, os autores citam Montardo (2009), em “Conteúdo gerado pelo consumidor: Reflexões sobre sua apropriação pela Comunicação Corporativa”, que ressalta a necessidade das empresas se adequarem:

Além de se manterem a par do que o público diz a seu respeito, elas devem também abrir espaço para o diálogo, inserindo-se verdadeiramente no cenário de interatividade que a pós-modernidade desenha para a relação entre produção e consumo (MONTARDO, 2009 *apud* BERSCH; RODRIGUES, 2011, p.145)

A Era da Participação é concomitante à Era do Paradoxo da Globalização. Uma das principais características da globalização é a presença de vários paradoxos. Por exemplo, o paradoxo político: ao mesmo tempo em que há a abertura econômica de uma determinada nação, o mesmo não se aplica à política. Há também o paradoxo econômico, no qual a globalização promove a integração da produção e das áreas financeiras, mas não estabelece igualdade entre as economias dos países ou no interior da mesma nação. O último grande paradoxo da globalização é a coexistência do tribalismo e do globalismo, no que diz respeito à cultura. Há ao mesmo tempo uma cultura global universal e outra tradicional sendo fortalecida. Esse é o que mais impacta os consumidores, para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.15) “O comportamento do consumidor muda na globalização e por que o Marketing 3.0 precisa captar as tendências [...] esses paradoxos da globalização, em especial o paradoxo sociocultural, influenciam não apenas os países e as empresas, mas também as pessoas”.

De acordo com Bersch e Rodrigues (2011), hoje o sujeito se encontra em uma sociedade fragmentada, volátil e de incertezas. A realidade é marcada pela fluidez e pela multiplicidade, o que altera a forma de compreensão da comunicação, do consumo e o entretenimento (BERSCH; RODRIGUES, 2011, p.37). O indivíduo se depara com valores conflitantes, mas esse paradoxo também gera maior conscientização sobre questões como a pobreza, a sustentabilidade e a responsabilidade social. As questões culturais são colocadas no coração do modelo de negócios. O marketing cultural é um dos elementos básicos do Marketing 3.0, por tratar das preocupações e desejos dos cidadãos globais:

Para desenvolver uma campanha culturalmente relevante, os profissionais de marketing precisam entender um pouco de antropologia e sociologia. Devem ser capazes de reconhecer paradoxos culturais que talvez não sejam óbvios (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p.16)

O último pilar do Marketing 3.0 é a Era da Sociedade Criativa. A influência de indivíduos criativos e inovadores na sociedade foi determinante tanto para os países desenvolvidos como para aqueles em desenvolvimento. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan, o modelo de negócio baseado em valores é a vanguarda da inovação no Marketing 3.0 (2010, p.21): “Os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual”. Os autores sustentam que as empresas se diferenciam pelos valores nesse novo cenário. Elas jamais devem negligenciar as necessidades e esperanças dos consumidores, ansiosos por soluções que levem à transformação do mundo globalizado em algo melhor. Nesse novo momento do marketing, as práticas são influenciadas diretamente e indiretamente pelas alterações no comportamento e nas atitudes do consumidor:

Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa (KOTLER, KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; p.22)

Portanto, o Marketing 3.0 tem como um de seus elementos principais a valorização do cliente, por meio da oferta de valor, para tocar a emoção e o espírito. Isso estimula a sensibilidade à mudança na gestão da empresa. Para Bersch e Rodrigues (2011), essas transformações impactam as estratégias de comunicação publicitária, "assim, torna-se evidente a necessidade de as empresas se abrirem à inovação, adaptando-se aos novos padrões de comportamento do seu público-alvo.”(BERSCH; RODRIGUES, 2011, p.138).

Antes de entrarmos na área do marketing esportivo, é interessante rever algumas reflexões e tópicos abordados por Regis McKenna, principalmente na obra “Marketing de Relacionamento” (1999). Este trabalho dialoga com alguns dos princípios que sustentam o conceito de “Marketing 3.0” elaborado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Apesar de McKenna estar mais ligado ao campo da internet e das novas tecnologias, as ideias podem ser adaptadas ao marketing esportivo. Além disso, as novas mídias ditam as formas de relacionamento no atual contexto histórico e são cada vez mais relevantes estrategicamente.

Para contextualizar o surgimento do “marketing de relacionamento”, McKenna detalha as características do atual ambiente de negócios, marcado pela intensa competitividade. Nessa “Era Competitiva”, como o autor denomina, observa-se o crescimento da diversidade de produtos e serviços, da concorrência em escala global, a segmentação de mercados e soluções tecnológicas, entre outros pontos. McKenna destaca que o fundamental

para as empresas/instituições é compreender o nível de exigência do cliente, preocupado mais com a qualidade do que com o preço: a diversidade de produtos e serviços explica o aumento dessa exigência. De acordo com o autor, o ponto de partida do posicionamento da marca começa com o consumidor, cada vez mais atuante graças à internet e às possibilidades que ela traz, como consultas de preço, debates com outras pessoas, tudo em tempo real.

Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma empresa em relação às concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços (MCKENNA, 1999, p.45)

O “marketing de relacionamento” surge como nova abordagem nesse contexto de competitividade. A satisfação do cliente tem que estar no centro do negócio, para assim garantir a fidelidade e o sucesso da instituição. Se torna fundamental conhecer tanto o cliente quanto o mercado, nos detalhes. McKenna afirma que (1999, p.122): "O marketing nesse novo ambiente, orientado para a tecnologia e para o cliente, deve transformar-se em um diálogo entre produtor e consumidor. Se quiserem sua fidelidade, as empresas precisam aprender a ser fiéis a seus clientes". Nesse sentido, o cliente vira parte essencial da organização, seja para o desenvolvimento de produtos e serviços ou para a criação de vínculos. É fundamental ter meios de comunicação dinâmicos e eficazes, que estimulem a interatividade. O conceito de “marketing de relacionamento” está direcionado para o cliente, mas também envolve outros participantes do processo, como revendedores e distribuidores.

De acordo com McKenna, estabelece-se um novo paradigma de marketing. Baseado na experiência, trata-se de uma mudança na essência do marketing: “Da manipulação do cliente à verdadeira participação do cliente; de dizer e vender a comunicação e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão em credibilidade entre as empresas” (MCKENNA, 1999; p.5). Esse marketing de experiência estimula a interatividade, a criatividade e a conectividade, logo funciona melhor com empresas/organizações/instituições da área de serviços. Caso, por exemplo, de muitas entidades do universo do esporte.

3.2. Marketing Esportivo: As principais características do setor

Um dos mercados em que foi possível observar a mudança do foco do marketing para a “experiência” foi o do esporte. Essa área interessa às empresas que nela atuam diretamente, potenciais patrocinadores e investidores, além da mídia e do governo, por contar com grande audiência e ser gerador de riquezas. Vejamos a análise de João Henrique Areias (2009), do livro “Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo”: “A paixão que o esporte desperta remonta aos seus primórdios, mas agora ela vem acompanhada de ações de marketing cada vez mais sofisticadas.” (AREIAS, 2009, p.25). Com as mudanças no comportamento do consumidor, o esporte cresceu em diversidade, personalização e segmentação. Na obra "Marketing esportivo: o valor do esporte no século XXI", Francisco Paulo de Melo Neto (2013; p.309) defende que: “O esporte adquiriu novos valores de comunicação, imagem, associação e venda. Mais do que um produto e negócio, o esporte se transformou num novo paradigma de promoção deste século”.

Em linha com Melo Neto, Márcio de Oliveira Guerra (2011), no artigo “O que está em jogo no jogo?”, também comenta o aspecto mercadológico do esporte. O autor questiona os interesses que existem atualmente por trás do esporte, inserido numa lógica capitalista e organizado segundo os interesses das grandes corporações internacionais:

Mal sabíamos que estava surgindo uma revolução no esporte, com efeito direto e imediato...mas os princípios da comunicação começaram a conviver e a se misturar com outras áreas. E aí, quem recebe agora a informação, recebe sem esse tipo de interferência? (GUERRA, 2011; p.56)

O esporte deixou de ser concentrado no mercado de massa, com ênfase nos eventos de grande público e na venda de produtos e serviços padronizados. Ao mesmo tempo, se tornou ainda mais globalizado e espetacularizado. É fator de identidade nacional, de inclusão social, modo de vida e atividade de entretenimento. Melo Neto (2013) argumenta que o marketing esportivo: "Anteriormente provedor de ofertas massificadas e padronizadas, hoje se consolida como uma plataforma de ofertas diferenciadas e segmentadas de opções de entretenimento esportivo e de consumo de produtos esportivos" (MELO NETO, 2013, p.18).

Há diversos fatores que explicam a transformação do "negócio do esporte" e a maneira como ele é entendido através do marketing. Por exemplo, o crescimento da indústria de fabricação de materiais esportivos, e também da prestação de serviços esportivos, o desenvolvimento da mídia especializada em esportes e a expansão de marcas esportivas. Há também o surgimento dos megaeventos esportivos, como Copas do Mundo, Jogos Olímpicos

e Mundiais dos mais diferentes esportes. Por fim, o aumento do investimento de outras empresas e agentes governamentais no esporte, com o intuito de difundir suas marcas. Melo Neto (2013) afirma que o esporte é um grande negócio e o seu evento, um espetáculo:

Novas dimensões foram incorporadas ao esporte como produto. O produto esportivo tem mais atributos e valores tangíveis e intangíveis. O conteúdo do esporte se estendeu e se valorizou no mercado. A indústria esportiva se segmentou e o mercado esportivo se especializou ainda mais. (MELO NETO, 2013, p.124)

Outra definição interessante para este trabalho é a apresentada por Mathew Shank (2002), na obra “Marketing Esportivo: uma perspectiva estratégica”. Segundo o autor, o marketing esportivo pode ser entendido como “aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio de associação ao esporte” (SHANK, 2002, p.2). O livro de Shank foi importante por analisar como empresas de outros setores poderiam enxergar as oportunidades de investimento e de publicidade para explorar estrategicamente o esporte.

A partir deste ponto vamos destrinchar as características do esporte como produto e como serviço. Isso facilitará a compreensão do nosso caso de estudo. O esporte é uma atividade física que produz benefícios tangíveis e intangíveis. Trata-se de um produto construído para gerar emoções no público. Para Guerra (2011), o futebol tem uma particularidade: “O futebol sempre se diferenciou da maioria dos outros esportes, e ganhou o coração do torcedor brasileiro, e de boa parte do mundo, por uma característica especial: a imprevisibilidade” (GUERRA, 2011, p.55). Essa modalidade produz forte identificação com o público. É ao mesmo tempo produzido e consumido, é efêmero, quando em forma de evento.

Como produto, o esporte conta com características genéricas e específicas. O primeiro tipo de atributos é comum a todas as modalidades: existência de regras, necessidade de uso de equipamentos, instalações adequadas, entre outras. Já o segundo depende de aspectos exclusivos de cada um, como o número de participantes e o local da prática. Esse segundo tipo de característica deve ser contemplado pelo marketing. O esporte é ao mesmo tempo prestação de serviço de entretenimento e promoção de experiências para os consumidores. De acordo com Melo Neto (2013, p.36): “É na sua dimensão lúdica que ele emerge como um serviço de entretenimento esportivo. E, como tal, é intangível, e como experiência não pode ser tocado, apenas visto e sentido em sua emoção produzida”. O esporte também é heterogêneo, pois cada evento tem a sua singularidade, e também perecível, com início e fim. Entre todas as características, a mais relevante é a experiência com elevada carga emotiva.

Ainda há entidades esportivas cuja orientação está voltada para o produto e adotam esse modelo nas suas ações de marketing. A comunicação tenta explorar os benefícios da mercadoria em si, ou a associação com os benefícios do esporte. Podemos encontrar também muitas organizações com maior identificação com uma visão do esporte como marca. Tratar o esporte como marca tem como objetivo estabelecer vínculos emocionais com consumidores.

O caso deste trabalho é aquele voltado para as experiências, tendo como referência as estratégias e ações de colocadas em prática pela seleção alemã de futebol na Copa do Mundo de 2014. O marketing esportivo se revolucionou ao ter esse elemento como principal oferta: as vivências. Segundo Melo Neto (2013, p.18), o melhor produto do setor passou a ser a experiência proporcionada para o torcedor e o praticante da modalidade. Isso depende de várias questões além da disputa esportiva, como segurança, acessibilidade, conforto e interatividade com as figuras do jogo. O consumidor não é apenas torcedor, é participante. De acordo com Melo Neto (2013, p.55), esse tipo de marketing é focado no envolvimento afetivo e é o princípio básico de todas as ações do marketing esportivo no século XXI.

A visão do esporte como vivência e experiência é a base conceitual do marketing esportivo do século XXI, cujos principais objetivos são criar novas vivências e fomentar experiências inusitadas na compra de produtos, nas diferentes formas de consumo esportivo e no relacionamento das entidades esportivas como torcedores, praticantes e fãs (MELO NETO, 2013; p.73)

O marketing esportivo obedece ao conceito de "composto de marketing", formulado inicialmente por Neil Borden, desenvolvido por Jerome McCarthy, e consolidado posteriormente por Philip Kotler como "Mix de Marketing". Nesta teoria, existem quatro variáveis básicas: Produto, Preço, Praça e Promoção. De acordo com Melo Neto, para a área em questão deste estudo, o produto é o jogo, a competição. O preço é a mensuração do valor proporcionado pelo evento esportivo. A praça é o local de disputa do esporte. E a promoção é a divulgação do evento como espetáculo e todas as ações promocionais direcionadas nesse sentido. Mas o marketing esportivo tem o acréscimo de mais um "P", o da paixão. Ele é fundamental porque a emoção e a paixão são componentes essenciais para a compreensão do comportamento do consumidor. Segundo Melo Neto (2013, p.77), trata-se de: "uma modalidade de marketing estratégico de base experimental, vivencial e emocional que estimula o consumo do esporte em suas diferentes formas e conteúdos e que faz da paixão o principal elemento ativador do seu mix de atividades".

Além disso, o consumidor de esporte é diferente dos outros em alguns aspectos além da paixão pelo produto/serviço, como, por exemplo, no envolvimento com a marca, na

internalização dos atributos e no conhecimento das condições de entrega, seja de forma direta ou indireta. Melo Neto explica qual o elemento chave para essa lógica (2013, p.123): “O torcedor-consumidor apresenta necessidades e desejos que devem ser atendidos por meio de ofertas esportivas (produtos e serviços diferenciados)”.

Nesse mercado, a principal plataforma de negócios é a interação com os megaeventos esportivos, vistos como fundamentais para o estímulo ao desenvolvimento de tecnologias de comunicação. Eles proporcionam oportunidades para lançamentos de novos produtos, para a evolução tecnológica, extensão de serviços, geração de conteúdo, agregação de novos valores às marcas, além da experiência única para o torcedor/consumidor. De acordo com Melo Neto (2013, p.101), os megaeventos esportivos são “uma poderosa ferramenta de ativação de novos negócios para as empresas, de estímulo à criação de novos produtos, serviços e acessos e de ampliação dos relacionamentos das empresas com seus clientes.”

O livro “Marketing Esportivo”, de Melissa Johnson Morgan e Jane Summers (2008) contribui de maneira significativa para o entendimento das teorias tratadas nesta pesquisa. A obra aborda esse ramo do marketing com um viés estratégico, mas também trata do papel social do esporte, e de como ele é ferramenta de marketing em organizações de outras áreas. Segundo as autoras, o esporte tem o potencial para atingir pessoas de todas as idades, culturas ou classes sociais, e o seu consumo é um dos tipos de lazer mais persuasivos. A ligação emocional entre o torcedor e a equipe/atleta/instituição abre caminho para várias oportunidades de negócio, porque eles estão mais receptivos às mensagens.

O Marketing Esportivo é a aplicação dos quatro Ps [...] de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.6)

As autoras ainda defendem que as mudanças no estilo de vida e a promoção de atitudes mais saudáveis, a partir dos anos 1970, influenciaram o investimento direto ou indireto no mercado do esporte. A observação é de que o mercado, de forma geral, tenta capitalizar em cima dos valores, princípios e características do esporte como atividade de lazer: “Esporte é visto por muitos como parte integral não só do dia a dia mas também da sua herança e história” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.5).

Basicamente, o marketing esportivo pode ser enxergado de duas formas: como marketing do esporte, quando as entidades esportivas aplicam noções básicas de marketing nas suas operações de negócio; e outra quando o marketing usa o esporte, com a associação de

organizações de diferentes ramos a confederações, federações, equipes e jogadores, entre outros “personagens”, com o objetivo de atrair consumidores ou engajar a comunidade.

No entanto, O principal desafio para quem trabalha com marketing esportivo é saber lidar com a imprevisibilidade do esporte como produto, combinado com a sua natureza intangível e experimental. Isso é algo além da simples promoção, envolve o mix de marketing. Assim enxergam Morgan e Summers (2008, p.6): “O esporte, como um produto, tem uma composição única de qualidades, processos e capacidades que têm resultado em grande sucesso para aplicações básicas de marketing”. Para as autoras, como a satisfação do consumidor está determinada pela qualidade da experiência, mas não é possível controlar as emoções do cliente e nem a interação dele com outros, a imprevisibilidade além do campo de disputa está no caminho de quem trabalha com marketing esportivo. O evento cria a sensação de perda de controle, uma adrenalina por antecipação do que pode ocorrer, e uma excitação pelas possibilidades de desfecho. Isso é potencializado quando compartilhado por milhares de pessoas, como por exemplo numa partida de futebol.

Assim como Shank (2002), Morgan e Summers definem a estratégia de marketing como (MORGAN; SUMMER, 2008, p.26): “o processo de planejar, implementar e controlar esforços de marketing para atingir os objetivos da organização e satisfazer as necessidades do consumidor”. No caso do marketing esportivo, há pouca diferença entre o planejamento estratégico geral da organização e o do processo de marketing. Ser eficiente nesse procedimento pode trazer inúmeros benefícios para a organização, como investimentos, percepção positiva junto ao consumidor e a fidelização do cliente. Parte importante disso é a clareza sobre os objetivos e a visão da organização. Quem trabalha nesse mercado precisa ter em mente que o setor do esporte possui certos elementos únicos em relação a outros, como o esporte em si como produto, a sua promoção, a sua distribuição, a relação entre serviços etc.

Na próxima parte deste capítulo vamos entrar no negócio da Copa do Mundo da Fifa, megaevento que serve de pano de fundo para o objeto em análise. Outro assunto relevante é o funcionamento das entidades esportivas, de acordo com o que já foi visto sobre marketing esportivo. Além disso, vamos comentar algumas ações tomadas por parte dessas entidades, como patrocínios, a comunicação com o cliente e do produto e as pesquisas com consumidor.

3.3 – A Indústria do Futebol: a marca Copa do Mundo

Você pode estar se perguntando por que o secretário-geral das Nações Unidas está escrevendo sobre futebol. Mas a Copa do Mundo faz com que nós, nas Nações Unidas, morramos de inveja. Como o único jogo realmente global, praticado em todos os países, por todas as raças e religiões, é um dos poucos fenômenos tão universais quanto as Nações Unidas. Podemos até dizer que é ainda mais universal. A Fifa tem 207 membros. Nós temos 191... (Artigo de Kofi Annan, ex-secretário geral da Organização das Nações Unidas; FOLHA, 9/6/2006)

O trecho retirado do discurso do ex-secretário geral das Organizações das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, evidencia a força política da Copa do Mundo de Futebol, organizada pela Fifa. A última edição, realizada no Brasil, em 2014, teve uma audiência mundial de 3,2 bilhões de pessoas, sendo mais de um bilhão na final entre as seleções da Alemanha e da Argentina³. De acordo com o Balanço Final para as ações da Copa do Mundo de 2014, do Ministério do Esporte⁴, o público nos estádios passou de 3,4 milhões de torcedores, o país recebeu mais de um milhão de turistas, de 202 países diferentes, 20 mil profissionais de comunicação trabalharam na Copa, e as redes sociais durante o evento tiveram mais de 3 bilhões de interações. Ainda segundo este documento, a Copa custou R\$ 27,1 bilhões, sendo R\$ 8,3 bilhões para as obras dos estádios.

O conceito para a criação de uma Copa do Mundo de futebol surgiu no fim dos anos 1920, depois do sucesso do torneio realizado nos Jogos Olímpicos de 1924. A proposta era criar um evento para o futebol e suas seleções independente dos Jogos. Elaborada pelo francês Jules Rimet, a primeira edição ocorreu em 1930, no Uruguai. Isso quase 30 anos depois do surgimento da Federação Internacional de Futebol, a Fifa, em maio de 1904.

Desde então a Copa é realizada a cada quatro anos - exceção feita ao período entre as duas Guerras Mundiais. Até este trabalho, 16 países já foram sede: Uruguai, Itália, França, Suíça, Suécia, Chile, Inglaterra, México, Alemanha, Argentina, Espanha, Estados Unidos, Coreia do Sul, Japão, África do Sul e Brasil (duas vezes). O processo para a escolha do país-sede foi alvo de críticas, depois da decisão pela Rússia, para 2018, e principalmente, Qatar para 2022. Não faltaram motivos: ausência de transparência e suspeita de compra de votos.

³ 2014 COPA DO MUNDO FIFA. Copa do Mundo de 2014 alcança 3,2 bilhões de espectadores, e um bilhão de pessoas assiste à final. Página oficial da Fifa. Zurique, 16/12/2015. Disponível em: <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519.html>. Acesso em: 4/1/2017.

⁴ BALANÇO. Balanço Final para as Ações da Copa do Mundo da Fifa Brasil-2014 (6º balanço). Ministério do Esporte. Brasília, 1/12/2014. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/assessoriaEspecialFutebol/copa2014/6_Balanco_Copa_dez_2014.pdf. Acesso em 5/1/2017.

Trata-se de um evento que gera bilhões de reais para os cofres da Fifa. Segundo o relatório de 2015 da entidade⁵, o ciclo para a última Copa, de 2014, levou a um faturamento de US\$ 5,7 bilhões. No ciclo anterior, entre 2007 e 2010, para a Copa da África do Sul, foram US\$ 4,1 bilhões. Para o Mundial da Alemanha, entre 2003 e 2006, a receita foi de US\$ 2,5 bilhões. E para o ciclo do evento realizado simultaneamente no Japão e na Coreia do Sul, entre 1999 e 2002, a soma foi de US\$ 1,8 bilhões. Ou seja, de 1999 até 2014, o faturamento da Fifa com Copas do Mundo foi de aproximadamente US\$ 14,1 bilhões. A principal fonte de recursos é a venda dos direitos de transmissão para emissoras de televisão de todo o mundo – quase 44%, ou US\$ 2,48 bilhões, no ciclo para a Copa de 2014. Arlei Damo (2011) resume bem como a engrenagem funciona para a Fifa (DAMO, 2011, p.69): “A FIFA comercializa os direitos de transmissão dos jogos, a publicidade nos estádios e arredores, os ingressos e outras fontes de faturamento, sem empenhar um centavo que seja em infraestrutura.”

Por conta dos escândalos de corrupção dos últimos anos, que culminaram com o afastamento do ex-presidente Joseph Blatter, a Fifa sofreu com a perda de patrocinadores e terminou o ano de 2015 com um déficit de US\$ 122 milhões. Mesmo assim, a entidade máxima do futebol pretende aumentar as suas despesas: em 2016 na casa de US\$ 1,13 bilhão, para US\$ 1,4 bilhão ao fim do ciclo, em 2018. Para garantir esse crescimento, é fundamental o sucesso do principal produto: a Copa do Mundo. Mais uma vez é relevante recorrer às observações de Damo (2011, p.73): "Está fora de discussão o fato de que um jogo de Copa do Mundo é tratado como mercadoria; afinal, é um espetáculo e, como o próprio termo sugere, sua razão de existir tem a ver com o fato de vir a ser apreciado por um público que paga, direta ou indiretamente, para tanto."

Mas para quem o espetáculo da Copa do Mundo é dirigido? Ele atende a um público específico. O torcedor de Copa é diferente. Trata-se de um consumidor mais ligado, ativo, exigente, bem informado e provedor de conteúdo. Hoje o cenário é de intensa interação entre os torcedores e os personagens do megaevento, sejam eles quais forem. Em situações assim, há diversos fatores de potencialização das marcas esportivas, que se fortalecem e ganham exposição na mídia. Há condições propícias para a construção de imagens e momentos memoráveis, elementos que são fundamentais para a ativação das marcas. Melo Neto (2013 p. 190) explica: “As marcas esportivas vinculam-se a momentos de grande envolvimento dos

⁵ RELATÓRIO. Relatório Financeiro e de Governança 2015. Site oficial da Fifa. Zurique, 14/3/2016. Disponível em: http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/77/08/71/gb15_fifa_web_en_neutral.pdf Acesso em: 10/1/2017.

torcedores antes, durante e após a realização dos eventos esportivos. Nesses momentos ocorre o que se denomina “efeito inspirador dos eventos esportivos”.

De acordo com o trabalho de Douglas B. Holt (2005), “Como as Marcas se tornam Ícones: os princípios do Branding Cultural”, a história de uma marca reúne pelo menos três componentes: personagem, enredo e metáfora. Segundo o autor, a marca conta com bons personagens quando consegue simbolizar um movimento que aborda problemas da sociedade e influencia a vida dos indivíduos. Melo Neto (2013) destaca a vantagem do marketing esportivo de se fazer história com o esporte, devido à variabilidade de resultados. Ele também ressalta a importância da marca para o torcedor, porque é através dela que se constrói uma fidelização além do simples consumo de um produto ou serviço.

O esporte trabalha muito com simbolismos, então as marcas de um ente ou entidade esportiva são elementos a serem observados nos estudos de marketing. Para Melo Neto (2013), existe diferenciação para outros tipos: “É uma marca de intensa conexão emocional que conduz seus consumidores a uma situação de grande devoção e idolatria, pois torcer pela marca significa viver emoções renovadas” (2013, p.184). O vínculo entre a marca e o torcedor/consumidor se estabelece e ganha força de acordo com o desempenho esportivo ao longo do tempo e o capital social dos torcedores e praticantes.

A marca esportiva tem outra característica diferenciada: a de criar nos torcedores e/ou praticantes da modalidade o sentimento de propriedade compartilhada, por meios de momentos inesquecíveis que são vividos em conjunto. Esse torcedor é o principal agente de promoção da marca, pois é quem a compartilha junto às suas pessoas mais próximas. Essa geração, ora planejada, ora espontânea, é uma das principais características do meio.

Diferentemente da situação em que empresas estabelecem estratégias e ações de marketing por meio do esporte, no caso das entidades esportivas é a marca do esporte que deve ser trabalhada e desenvolvida, no que diz respeito a visibilidade, conceito e identidade:

Enquanto no marketing por meio do esporte (marketing esportivo *latu sensu*) o esporte é visto como fator de ativação do mix de marketing, no marketing esportivo das entidades esportivas (o marketing esportivo [...] *stricto sensu*) o esporte é um fator estratégico de fundamental relevância para o desenvolvimento e a sobrevivência da entidade esportiva (MELO NETO, 2013, p.48)

Segundo o mesmo autor, a espetacularização dos eventos coloca o marketing esportivo na condição de meta-marketing, porque abraça outras modalidades. O conceito desse tipo de marca depende da definição dos significados e dos principais atributos dos entes esportivos. A partir disso é possível estabelecer o posicionamento, para então desenhar a projeção da

identidade proposta. Como ressalta Melo Neto (2013), a marca ganha identidade e imagem a partir das construções do significado, atributo, conceito e posicionamento:

A identidade é o somatório e a combinação de todos esses elementos e determina como os torcedores e praticantes devem perceber e sentir a modalidade esportiva. É o conteúdo simbólico da marca e que deve entrar na mente e no coração dos seus seguidores. (MELO NETO, 2013, p.215)

A marca esportiva tem como um dos principais instrumentos de comunicação a mídia tradicional especializada (TVs e jornais). É por meio dela que se atinge o público-alvo. Por outro lado, a mídia depende desse conteúdo dos entes esportivos. Um bom exemplo são as transmissões dos jogos e competições pela televisão. Esse é o principal meio de comunicação das marcas, dos produtos e dos patrocinadores. Além disso, há a reprodução dos eventos esportivos, na cobertura especializada, por exemplo, que potencializa a percepção do torcedor. Isso sem falar na interatividade via internet. Assim resume Melo Neto:

Sempre atenta ao conteúdo, a mídia seleciona previamente o estágio de evolução do esporte em termos de audiência e competitividade e define as melhores imagens e momentos da marca a serem levados ao público. (MELO NETO, 2013, p.209)

A comunicação do esporte e através do esporte assume diferentes formas porque existe um contexto de múltiplos relacionamentos, como por exemplo entre os torcedores e os atletas, entre as marcas esportivas e os fãs, entre os produtos e as marcas das empresas patrocinadoras, entre as organizações e a sociedade. Para cada tipo de relacionamento há uma configuração de comunicação, mas é fundamental estar em conexão com os desejos do consumidor, independentemente da proposta. É o que sustenta Melo Neto (2013; p.291): “Se o profissional de marketing esportivo não estiver atento às necessidades dos torcedores e praticantes e se não souber o que eles realmente querem, priorizam e veem como criativo e inovador, corre sério risco de ser mal sucedido em suas ações.” Mas uma comunicação criativa trabalha com um mix de tipos e formas de interação - de preferência indo além das mídias convencionais -, com conteúdo variado, e com mensagens capazes de fixação.

A Seleção Brasileira de futebol masculino é o melhor produto do esporte nacional e um dos principais do mundo. Serviu como parâmetro de comparação para o objeto de estudo deste trabalho. A seleção é cinco vezes campeã mundial de futebol masculino, tem várias conquistas continentais no currículo, conta com jogadores renomados internacionalmente e é uma marca de unanimidade nacional.

Assim define Melo Neto (2013; p.194): “O simbolismo da seleção é muito forte, pois se identifica com o Brasil, seu país de origem, e seu principal atributo é a brasilidade. É a marca

de um país e de todos os brasileiros". Trata-se portanto uma marca com elevado nível de fidelidade, a emocional, porque o torcedor/consumidor atribui à mesma aspectos que lhe ajudam na construção da identidade. Neste caso, identidade nacional, de cidadão e de povo.

João Henrique Areias (2009) explica as razões para o sucesso da seleção brasileira na Copa do Mundo de 1994, no livro "Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo". Segundo o autor, o plano de marketing apresentou estratégias e ações que iam desde a distribuição de folhetos até as de *ambush marketing*. Foram fechados dez contratos publicitários naquele período, entre vínculos individuais e coletivos. Os preços de publicidade nos contratos de grupo variaram entre US\$ 50 mil para televisão e US\$ 5 mil para produtos com licenciamento. Segundo o autor, a imagem do time foi oferecida a agências de publicidade do Brasil e dos Estados Unidos da seguinte maneira:

Brown, blonde, black, tall, short, strong, handsome, graceful, famous, athletic, sensual, confident, versatile, agile, creative, healthy, dynamic, intelligent, young, successful, charming, cheerful, well-groomed, sensational. And ready to advertise your products. (AREIAS, 2009, p.61)

Figura 1 – Foto da Seleção Brasileira na Copa do Mundo de 1994



Legenda: Em pé, da esquerda para a direita: Taffarel, Jorginho, Aldair, Mauro Silva, Márcio Santos e Branco. Agachados, no mesmo sentido: Mazinho, Romário, Dunga, Bebeto e Zinho. Fonte: Agência O GLOBO

O uso de grandes astros do esporte é uma estratégia comum de comunicação da marca, chamada de promoção do estrelismo. Seja pelo desempenho esportivo ou pelo potencial de exploração de imagem, os atletas de renome atraem admiração de torcedores e atenção da mídia especializada. Associá-los à marca é uma estratégia de fortalecimento, exposição e aproximação com o público-alvo, além de ferramenta de estabelecimento de identidade. Para isso dar certo, é fundamental uma comunicação bem consolidada da marca: “O estrelismo sem comunicação não se torna um poderoso instrumento de marketing da marca esportiva. A promoção do estrelismo como ação de branding não pode prescindir da comunicação da marca”(MELO NETO, 2013, p.213).

Herschmann e Pereira (2005) debatem em “Mídia, Memória & Celebidades” sobre a presença da celebridade heroica na cultura das celebridades. Em geral, essas celebridades são esportistas. Elas possuem características dos antigos heróis, adaptadas à sociedade do espetáculo: “Explora-se a intimidade dos praticantes de esportes do mesmo modo como as estrelas ou as celebridades, da mídia e do *grand monde*, têm sua intimidade discutida e visualizada por uma plateia ávida por novidades” (HERSCHMANN; PEREIRA, 2005, p.67).

Outro aspecto importante sobre o marketing esportivo é o patrocínio. Essa é a principal ação de marketing da entidade esportiva e responsável pela maior parte das receitas. Trata-se de uma ferramenta de gestão de marca, dedicada a agregar valor, atributos, conceito e posicionamento para as empresas patrocinadoras. Segundo Jean-François Bourg e Jean-Jaques Gougnet (2005), em “Economia do Esporte”, os motivos para se investir em esporte por meio do patrocínio são as altas taxas de audiência, o estado de receptividade dos telespectadores, fiéis às entidades esportivas, a linguagem universal do esporte, a necessidade de se estar presente em todos os mercados e a vontade de forjar para si mesmo uma imagem simpática e popular. As entidades esportivas apresentam propriedades que interessam às empresas e são usadas como veículos de comunicação e objetos de ações de marketing.

A pesquisa de consumidor também tem relevância nesse setor de marketing. Esse tipo de investigação é bem executado por grandes empresas do ramo, como as de fornecimento de material esportivo, e também por entidades esportivas estrangeiras, como a federação alemã de futebol. Porém, ainda é uma prática incipiente das instituições brasileiras, o que leva a um baixo aproveitamento de suas potencialidades. Geralmente, as pesquisas são direcionadas para questões previamente definidas e focadas em aspectos como comportamento, desempenho, atributos e envolvimento de torcedores.

Neste capítulo o objetivo foi apresentar os aspectos mais relevantes do assunto da pesquisa, dentro da área da Publicidade e da Propaganda. A primeira parte consistiu na explanação do conceito de Marketing 3.0, sustentado pelos pilares da Era da Participação, Era do Paradoxo da Globalização e a Era da Sociedade Criativa. Isso permitiu a compreensão do marketing de experiência, do marketing de relacionamento e, por consequência, do marketing esportivo. O objeto de estudo deste trabalho se enquadra no espectro desse último tipo de marketing. Também analisamos a Copa do Mundo e toda a engrenagem mercadológica que funciona dentro e ao redor do megaevento. Isso ajudou a entender melhor os processos de construção de marca esportiva e de estratégias de comunicação nesse mercado específico, além da espetacularização dos atletas e das equipes, a questão do patrocínio e das pesquisas de consumidor. Com todos esses pontos em mente, será possível compreender o planejamento e ações adotadas pela seleção alemã de futebol durante a Copa do Mundo de 2014.

4. “DIE MANNSCHAFT” (A SELEÇÃO): A MAIOR MARCA DA ALEMANHA

“A Seleção: uma nação, uma equipe, um sonho”. Esse era o slogan estampado no ônibus da seleção alemã de futebol durante a Copa do Mundo de 2014, disputada aqui no Brasil. A partir dos elementos teóricos apresentados nos capítulos anteriores, desde as questões fundamentais para a construção de uma ideia de nação, passando pelo marketing esportivo, até a mercantilização dos jogadores, podemos analisar com maior embasamento o planejamento da *Deutscher Fußball-Bund*, a Federação Alemã de Futebol (DFB, em alemão), no que diz respeito ao marketing e suas posteriores ações, para aproveitar a grande visibilidade gerada por um megaevento como uma Copa. Além disso, temos como meta compreender o posicionamento da marca, levando em consideração histórico, visão, missão e objetivos. Para isso, será fundamental revisitar a história da “*Nationalmannschaft*” e a sua importância para a sociedade germânica, principalmente no aspecto de relevância para a construção da identidade nacional. Na sequência, a proposta é se debruçar sobre o planejamento estratégico de marketing adotado pela DFB para a Copa do Mundo de 2014. Por fim, comentar as ações e táticas adotadas e parte da repercussão da campanha.

4.1. A História da Seleção Alemã de Futebol

A seleção alemã adulta de futebol masculino é a principal equipe e a principal marca da DFB. Fundada em 28 de janeiro de 1900, por 86 clubes, a DFB é atualmente uma das maiores federações esportivas do mundo, com mais de 6,8 milhões de membros associados e aproximadamente 22,4 mil clubes afiliados⁶. A instituição é responsável pela organização de duas ligas profissionais (Bundesliga e Bundesliga 2) e as competições semi-profissionais ou amadoras de cinco associações regionais e 21 associações estaduais. Com 117 anos desde a criação, a DFB é uma das oito federações fundadoras da Fifa. De acordo com a página oficial⁷, a sua história mostra “a meteórica ascensão do futebol para se tornar o esporte mais popular da nação, um processo em que a DFB não foi apenas uma força esportiva, mas também uma autoridade de grande importância, de um ponto de vista sócio-político”.

⁶ ESTATÍSTICAS. Estatísticas da Associação. Página oficial da DFB. Frankfurt, 26/2/2016. Disponível em: <http://www.dfb.de/en/about-dfb/members/>. Acesso em: 5/2/2017.

⁷ HISTÓRIA. Sobre a DFB. Página oficial da DFB. Frankfurt, 7/5/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/en/about-dfb/>. Acesso em: 5/2/2017.

O período pós-Segunda Guerra para a Alemanha ficou marcado pelo peso do futebol na construção de uma identidade nacional, mas vale citar alguns episódios anteriores: em 1903, a criação do campeonato nacional; em 1908, a formação da seleção nacional de futebol; em 1933, durante Nazismo, a incorporação da DFB pelo Estado, ao “Departamento Especial de Futebol”, evidenciando a relevância política desse esporte; a introdução da Copa da Alemanha, em 1935, competição que hoje reúne clubes das mais variadas divisões; e a participação dos alemães nas Copas do Mundo de 1934 e 1938, após a abstenção do Mundial de 1930. Por conta da Segunda Guerra (1939-1945), a Fifa não promoveu o evento na década de 1940. Destruída em praticamente todos os sentidos, a Alemanha só conseguiu restabelecer o funcionamento de sua federação em julho de 1949, quando o Comitê Executivo da Fifa permitiu a sua reentrada na associação. O retorno da seleção alemã ao calendário internacional se deu apenas em 22 de setembro de 1950, ou seja, a equipe ficou fora da Copa do Mundo de 1950. Nas palavras da DFB⁸, desde o seu surgimento no país, “o futebol também ajudou a Alemanha a se fortalecer por dentro, graças à sua organização.”

A obra de Alan Tomlinson e Christopher Young (2006), "Futebol Alemão: História, Cultura, Sociedade", já vista algumas vezes neste estudo, analisa a importância do futebol na Alemanha no período pós-guerras e no processo de reunificação do país, até as vésperas da Copa de 2006. O livro explora o significado do futebol dentro da cultura alemã, como emergiu como o foco da expressão de identidade nacional e evidência da restauração do orgulho nacional. Os autores trabalharam com cinco momentos pontuais: a conquista da primeira Copa do Mundo, em 1954; a fundação da Bundesliga, em 1963; a realização da Copa em 1974, acompanhada do segundo título mundial, mesmo com o país dividido; o tricampeonato em 1990, na Itália; e a candidatura para ser país-sede da edição de 2006. Vejamos a análise de Tomlinson e Young sobre a importância do esporte na Alemanha:

Na era pós-Guerra, todos os grandes eventos esportivos na Alemanha ficaram à sombra. A trágica Olimpíada de 1972 em Munique e a Copa do Mundo dois anos depois, que culminaram no mesmo estádio, foram concebidas como vitrines para a rejeição completa da Alemanha ao seu complexo legado histórico. O Milagre de Berna em 1954, quando a Alemanha derrotou a mística Hungria na final, exemplificou a força do esporte para contribuir para a reconstrução da identidade nacional (TOMLINSON; YOUNG, 2006, p.11)

Tomlinson e Young (2006) defendem que a Alemanha talvez seja o único país na Europa em que o futebol ganhou um simbolismo de tamanhas proporções. Segundo os autores

⁸ HISTÓRIA. Sobre a DFB. Página oficial da DFB. Frankfurt, 7/5/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/en/about-dfb/>. Acesso em: 5/2/2017.

(2016, p.12): “O futebol na Alemanha providenciou um ponto revelador para debates a respeito de identidade nacional e o caminho pelo qual conceitos e estereótipos de características nacionais foram construídos e representados”. Essa capacidade de ter simbolismo ajudou o futebol alemão a se tornar um grande fenômeno cultural. Os símbolos presentes nele colaboram para a construção de comunidades, ao atuar como expressões “perceptíveis de disposições culturais” (TOMLINSON; YOUNG, 2006, p.15). A partir do trabalho sociológico de Bernd Giesen (1999) e as considerações de Habbo Knoch (2002), os autores relacionam o poder do futebol de se tornar um ponto de socialização e de carregar e transmitir redes não-esportivas de significado, o que abre espaço para interpretações diferentes. Essas versões são mais plurais no universo da Comunicação: “Essas reapropriações culturais são geradas por uma variedade de formas midiáticas - da televisão para a imprensa, da literatura para o cinema. Nessas categorias, a liberdade discursiva de gêneros facilita a expansão das interpretações” (TOMLINSON; YOUNG, 2006, p.12).

Outra contribuição relevante para entender a relação entre momentos-chave do futebol alemão e a ideia de identidade nacional é o artigo de Kay Schiller (2015), intitulado “Vitórias para a Alemanha? Patriotismo, Nacionalismo e a seleção alemã de futebol, 1954-2014”. A obra também aborda as expressões de patriotismo e nacionalismo ligadas à seleção alemã de futebol, com um recorte para o mesmo período, a grosso modo, entre 1950 até a década passada. Antes de pontuarmos os momentos-chave citados anteriormente, vale refletir sobre o argumento de Schiller, de que a identificação da sociedade alemã com a seleção nacional é um indicador de modismos culturais e históricos, mas que não deve ter a sua relevância superestimada, para determinar o grau de nacionalismo da mesma, dependendo do contexto.

Tanto Tomlinson e Young (2006) quanto Schiller (2015) usam como marco-zero a conquista da Alemanha na Copa do Mundo de 1954, na Suíça. Em um episódio conhecido como “O Milagre de Berna”, a seleção alemã derrotou a Hungria, então liderada pelo lendário Ferenc Puskas e considerada invencível na época, por 3 a 2, de virada. Essa final da Copa é considerada por Schiller como o primeiro espetáculo esportivo na Alemanha que também foi tratado como um grande evento midiático. O autor afirma que: “A vitória foi seguida por uma onda de entusiasmo nacional, que teve como expressão maior o exuberante boas-vindas que o time recebeu na República Federativa em seu retorno” (SCHILLER, 2015, p.179). Para Schiller, o triunfo se tornou um marco para a identidade nacional da Alemanha, assim como o pacifismo contemporâneo, a relevância para a integração europeia, e a força econômica.

Ainda de acordo com as palavras do autor, esse triunfo reverberou na mídia alemã da época e na cultura popular como resultado da adesão dos jogadores aos conceitos de espírito de equipe e de nação. Eles reproduziram, de certa forma, o comportamento do soldado alemão comum, que permaneceu fiel ao seu país e aos camaradas de exército, ao contrário das principais lideranças políticas e militares. Mais uma vez, os artigos de Tomlinson e Young (2006) e Schiller (2015) convergem, ao usar como referência o trabalho do alemão Habbo Knoch (2002), “*Gemeinschaft auf Zeit. Fußball und die Transformation des Nationalen in Deutschland und England*”⁹. Nessa produção sobre a relação do nacionalismo na Alemanha e na Inglaterra com o futebol, Knoch detalhou como características da Segunda Guerra encontraram eco na seleção alemã que triunfou na Copa do Mundo de 1954:

Quando heróis militares já não eram uma demanda, depois de 1945, traços de caráter como disciplina, perseverança, resistência, combatividade e o ideal da camaradagem masculina sobreviveram intactos e serviram como importantes ingredientes para redesenhar a identidade nacional (KNOCH 2002 *apud* SCHILLER 2015, p.179)

Durante as décadas de 1960 e 1970, houve um processo de “desnacionalização” do futebol e da cultura alemã, de uma maneira geral, segundo Schiller. Um dos fatores foi a criação da “*Fußball-Bundesliga*”, ou simplesmente “*Bundesliga*”, a liga profissional de futebol da Alemanha, em 1963. Curioso como a unificação dos clubes que antes disputavam campeonatos regionais provocou essa nova ordem. Schiller explica isso a partir do trabalho de Wolfram Pyta, “Futebol Alemão: uma história cultural”: “O estabelecimento de uma liga profissional andou de mãos dadas com o reforço das tradições das origens regionais do futebol alemão, em vez de resultar no fortalecimento de um nacionalismo para o futebol na Alemanha (PYTA, 2006, p.16 *apud* SCHILLER, 2015, p.181). Essa “desnacionalização” do simbolismo do futebol alemão, e da seleção, conseqüentemente, atingiu o seu ápice na Copa do Mundo de 1974, sediada pela Alemanha Ocidental, no período da Guerra Fria.

Várias ocorrências durante essa Copa contribuíram para isso. Schiller (2015, p.183): comenta que: “Nem mesmo ganhar o título em cima da favorita Holanda acendeu uma faísca de entusiasmo nacional”. Entre os fatores, houve desde as condições climáticas ruins durante o Mundial, marcado pela forte chuva, passando pela maneira como o governo social-liberal de Willy Brandt reagia a manifestações populares, até o contexto história da República Federativa da Alemanha, a antiga Alemanha Ocidental.

⁹ Tradução do título: Mundo do Futebol - Comunidade no Tempo. Futebol e a transformação do nacional na Alemanha e na Inglaterra. Tradução livre.

Em 1974 o ambiente foi subjugado, não apenas pela continuidade de ameaça terrorista após os Jogos Olímpicos de Munique, mas também pelo mal-estar econômico dos anos 70. A tendência gloriosa, com crescimento estável e baixo desemprego, veio ao fim com o primeiro choque no preço do petróleo, em 1973 (SCHILLER, 2015, p.183)

O episódio que trouxe à tona a questão do nacionalismo alemão na Copa foi o jogo entre Alemanha Ocidental e Alemanha Oriental (República Democrática Alemã), realizado no dia 22 de junho de 1974. De um lado, a seleção representante do mundo capitalista. Do outro, a equipe socialista. Nas arquibancadas, mais de 60 mil torcedores da Alemanha Ocidental, contra apenas 1.500 da Alemanha Oriental, segundo a Fifa¹⁰. Esperava-se um clima de guerra entre os times, mas isso não ocorreu. No fim, vitória ocidental por 1 a 0. O time vencedor terminou o torneio com a imagem estereotipada de tática e forte fisicamente.

Schiller traz para debate outro ponto daquela geração da Alemanha campeã mundial em 1974. Ao contrário da equipe de 1954, jogadores como Günter Netzer e Franz Beckenbauer apresentavam características que os afastavam de um simbolismo nacionalista. Eles estavam mais próximos à cultura de liberdade e transformação social que marcou o mundo no fim dos anos 1960 e início dos anos de 1970. No caso da Alemanha Ocidental, dentro de um contexto de liberalização e democratização. O futebol começava a perder o estereótipo de esporte do proletariado e se deslocava para a cultura de massa moderna. Schiller destaca (2015, p.185): “O rebelde Netzer e o mais centralizado Beckenbauer foram então destinados a se tornarem projeções personificadas para as revoltas de 1960 e 1970”.

Os dois jogadores eram símbolos de uma Alemanha diferente, em que supostos valores nacionais como espírito de equipe e competitividade foram substituídos por individualismo e liberdade de expressão. Schiller relembra uma entrevista de Beckenbauer, principal jogador e capitão, para o jornal “*Bild*”, uma semana após a conquista do Mundial de 1974, em que o ex-atleta falou sobre a discussão do grupo com a federação alemã, a respeito da premiação pela vitória no torneio. Ao ser perguntado se o dinheiro era importante para os jogadores se sentirem motivados, Beckenbauer declarou: “Claro! O jogador precisa sentir que tem algum valor. Aí ele pode começar a gostar de jogar. Quando eu escuto essa m*** de que nós deveríamos jogar pela honra ou pelo escudo no nosso peito, eu digo que isso é piada, que ninguém mais acredita nisso (BILD, 15/7/1974 *apud* SCHILLER, 2015, p.186).

¹⁰ 1974. Leste quase vence a batalha de irmãos. Site oficial da Fifa. Zurique, 6/5/2010. Disponível em: <http://www.fifa.com/worldcup/matches/round=262/match=2062/classic-match/index.html>. Acesso em: 7/2/2017.

Passaram-se 26 anos e a conquista do tricampeonato mundial, em 1990, coincidiu com o momento histórico da reunificação da Alemanha. Esse processo, em que a República Democrática Alemã foi anexada pela República Federal da Alemanha, começou em 1989, ano da queda do Muro de Berlim, e atravessou o ano de 1990, até outubro. Ou seja, ele se desenrolou durante a Copa daquele ano. Isso potencializou, mais uma vez, a relação simbólica entre a seleção e a nação: “a conquista do troféu da Copa do Mundo, combinado com a euforia do processo de reunificação da Alemanha, levou a uma explosão do uso de símbolos nacionais” (SCHILLER, 2015, p.187). Segundo Schiller, aquele período também teve como pano de fundo a “re-nacionalização” do simbolismo no futebol. Para o autor, essa tendência foi continental e internacional, e refletiu as mudanças provocadas pelo fim da Guerra Fria.

Ao contrário das décadas anteriores, ícones que eram mal vistos por apresentarem um certo caráter nacionalista (o que poderia remeter a um orgulho nazista) passaram a ser exibidos pelos alemães: “balançar a bandeira da Alemanha e vestir a camisa da seleção tinha virado não só a ordem do dia nos estádios mas também na esfera pública, antes e depois dos jogos” (SCHILLER, 2015; p.187). A Alemanha foi campeã em 1990 depois de amargurar o segundo lugar em 1982, perdendo para a Itália, e também em 1986, para a Argentina. Isso também potencializou as manifestações de orgulho nacional naquela Copa.

Como apontado por Tomlinson e Young (2006) e Schiller (2015), o mais recente momento-chave para o poder de significado do futebol e para a expressão de identidade nacional na cultura alemã foi a Copa do Mundo de 2006. Evento que foi tratado como “*Sommermärchen*”¹¹, um conto de verão. O país recebeu o direito de ser sede em julho de 2000, cerca de dez anos após a Reunificação. Para Schiller (2015), houve um trabalho por parte do governo federal, durante a administração de Gerhard Schröder (1998-2005) e depois de Angela Merkel (2005-atualidade) para otimizar a oportunidade da Copa e estimular o fenômeno de “patriotismo benevolente” – diferente de exaltação do nacionalismo. Schiller (2015) considera a atmosfera da Copa de 2006 como “*partyotism*”, porque nela estiveram juntos a festa do megaevento (“*party*”), das reuniões dos milhares de torcedores em locais públicos, com o orgulho em relação à seleção nacional (“*patriotism*”), que apresentou um futebol interessante, do ponto de vista dos analistas esportivos, e terminou em terceiro lugar.

¹¹ MOURÃO, Marcelo; MENICONI, Tadeu. Tricampeã, Alemanha tem bom retrospecto em Copas do Mundo. *Deutsche Welle*, 6/6/2010. Disponível em: <http://www.dw.com/pt-br/tricampeã-alemanha-tem-bom-retrospecto-em-copas-do-mundo/a-2044695>. Acesso em: 1/3/2017.

Quão profundas são as mudanças na expressão do sentimento nacionalista em eventos de futebol, na psique nacional? Foi a Copa mais do que uma euforia de curto prazo, mesmo que seja sabido que a euforia é um elemento do nacionalismo através do esporte? (SCHILLER, 2015, p.177)

Um forte elemento do “*partyotism*” na Alemanha é a identificação de parte da população com jogadores de origem étnicas diferentes, como Mesut Özil (Turquia), Lukas Podolski (Polônia) e Jerome Boateng (Gana). Desde o fim da Reunificação, o país atravessava uma fase de expansão da sua diversidade étnico-cultural, por conta da constante chegada de imigrantes, principalmente da Turquia e da África, e também da crescente ligação com outros países da Europa, com destaque para as repúblicas ex-integrantes da “Cortina de Ferro” (exemplos: Rússia, Polônia, Tchecoslováquia e Hungria). Para Schiller (2015; p.177), isso trouxe questionamentos sobre aceitação da multiétnicidade x aceitação de multiculturalismo:

Esse nacionalismo/patriotismo a partir do futebol não é mais uma exclusividade étnica, mas anda de mãos dadas com uma aceitação positiva da Alemanha como uma sociedade multiétnica, por parte dos torcedores, que entretanto não deve ser confundida como um endosso de multiculturalismo (SCHILLER, 2015; p.188)

Além disso, Schiller sustenta que as recentes políticas de governo não colocaram em igualdade de valor as culturas presentes dentro da Alemanha. O que houve na realidade foi a assimilação de pequenas “peculiaridades culturais”, toleradas enquanto não ameacem a predominância da típica cultura alemã: “O futebol alemão então reflete essa preocupação crescente com a integração em uma sociedade heterogênea” (SCHILLER, 2015, p.190).

Ainda no contexto histórico pós-Reunificação, há outros fatores que precisam ser levados em consideração para entender a manifestação do “*partyotism*”. Após tantas décadas, os resquícios da Segunda Guerra ou do poder nazista estão muito distantes. É compreensível que as gerações mais jovens da população alemã usem momentos como os jogos da seleção alemã em Copas do Mundo para celebrar um sentimento positivo de pertencimento à nação. Schiller (2015, p.191) afirma que: “O futebol sacudiu completamente a imagem que tinha de proletariado e se moveu das margens para o centro da cultura de massa moderna. Agora é popular por toda a sociedade alemã, superando qualquer barreira”.

Com esse deslocamento para o centro da cultura popular, e o posicionamento no foco da atenção pública, o futebol ganhou, após a Copa do Mundo de 2006, um papel ainda maior na indústria do entretenimento da Alemanha. Para Schiller (2015), os jogos da seleção nacional se tornaram oportunidades para desconhecidos deixarem para trás as suas rotinas e celebrarem a vida, numa atmosfera quase carnavalesca nas “*Fan Fests*”. Isso atraiu o interesse do mercado: “A experiência ensina que, sempre que novas atividades de lazer

populares emergem, os interesses comerciais não estão muito atrás” (SCHILLER, 2015; p.192). O autor explica como o futebol provê oportunidades exploração comercial, sendo os campeonatos europeus e mundiais especialmente importantes para a seleção nacional.

As forças de mercado influenciam no nacionalismo/patriotismo atual da Alemanha, porque as ações das empresas, de relações públicas, da mídia e do setor político vão de encontro com a audiência receptiva da população. Até por isso a Fifa decidiu exercer maior controle sobre as “*Fan Fests*”, diante do sucesso delas no Mundial de 2006, e também para proteger de alguma forma os vínculos comerciais com transmissoras da Copa, patrocinadores e outras empresas parceiras. É o que aponta Schiler (2015, p.192), ao relembrar a espontaneidade local das festas na Alemanha: “Em 2010 e em 2014 as *fan fests* foram organizadas de maneira centralizadora pelo departamento de marketing da Fifa e foram espalhadas por cidades na África do Sul e no Brasil, e até em grande capitais pelo mundo”.

A federação de futebol da Alemanha esteve atenta a essas mudanças sociais das últimas décadas e também às novas oportunidades de negócio – principalmente àquelas ligadas aos megaeventos, como a Eurocopa e a Copa do Mundo. O “*partyotism*” se perpetuou nas edições de 2010 e de 2014. Catherine Stupp (2013), no artigo “Orgulho de ser alemão? Futebol e o medo do nacionalismo”, apresenta algumas das transformações passadas pela DFB. Segundo a autora (STUPP, 2013): “a associação conservadora e nacionalista se transformou em uma instituição que se vê como um player global e que se apresenta como moderna”. Isso vamos ver com mais detalhes na próxima parte do capítulo.

4.2. O Primeiro Gol da Alemanha: A consolidação de um modelo de futebol

Nas páginas anteriores foram apresentados os históricos da DFB e da seleção alemã, com destaque para os momentos de maior efervescência da questão de representatividade da identidade nacional. Isso foi necessário para compreendermos o significado da marca e do peso da seleção alemã na sociedade local. Só que antes de entrarmos no planejamento de marketing para a Copa do Mundo de 2014, é fundamental fazer uma outra visita ao passado recente e analisarmos o contexto de mudanças no futebol alemão estabelecido nas últimas duas décadas. Visto que há total relação com a geração de jogadores que veio ao Brasil.

No dia 20 de junho de 2000, a Alemanha perdeu por 3 a 0 para Portugal e foi eliminada da Eurocopa, ainda na fase de grupos. Foi o último capítulo naquela competição, na qual ficou em 15º lugar, entre 16 seleções, após três jogos, um empate e duas derrotas. Essa campanha acendeu um sinal de alerta para o governo e para importantes instituições do futebol alemão, como a DFB, as federações locais, os clubes e a “*Deutsche Fussball Liga*”, a DFL (Liga de Futebol Alemão, em alemão), entidade que organiza a Bundesliga. No dia 28 de fevereiro de 2001, oito meses depois da queda na Euro, a Assembleia Geral da DFL decidiu que uma série de medidas precisava ser tomada para transformar o futebol do país, com a ratificação da DFB. Isso mesmo com o vice-campeonato na Copa de 2002.

O primeiro passo foi preparar o terreno para o futuro. Virou obrigatório para os clubes da DFL a construção de academias para as categorias de base. Aproximadamente 1 US\$ bilhão foi injetado em 366 centros de treinamento para jovens, desde 2000 até 2014¹². Na temporada 2015/2016, o investimento na base, no futebol amador e nos centros foi de € 158,5 milhões. Além disso, houve a uniformização do programa de ensino para todo o país¹³, para crianças entre 11 e 14 anos, o estabelecimento de educação complementar, intercâmbios para treinadores, para outros países da Europa, e a qualificação dos professores de Educação Física para a capacitação na identificação de talentos. Até mesmo uma licença especial para técnicos das categorias foi criada para garantir o sucesso do projeto.

¹² LOOS, Lucas. Do fracasso à glória: o que o futebol alemão pode ensinar aos brasileiros. *Globoesporte.com*. Rio de Janeiro, 9/7/2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2014/07/do-fracasso-gloria-o-que-o-futebol-alemao-pode-ensinar-aos-brasileiros.html>. Acesso em: 1/4/2017.

¹³ GREELEY, Brendan. Como o plano de 14 anos da Alemanha destruiu o Brasil. *Bloomberg*, 9/7/2014. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-07-09/how-germany-s-14-year-plan-destroyed-brazil>.

Acesso em: 1/4/2017.

Outra mudança relevante foi no modelo de governança dos clubes. De acordo com o estatuto¹⁴ da *Bundesliga*, também de 2001, as instituições passaram a obedecer a regra do “50+1”, que determina que, na constituição de sociedade empresária pela associação, sejam mantidos pelo menos 50% + 1 dos votos. Ou seja, o direito de voto majoritário. O sistema híbrido reforça a questão da associação esportiva ao mesmo tempo que abre portas para vínculos com empresas. Esse lado da competitividade comercial, além da organização financeira, colabora para os clubes controlarem rigorosamente os gastos.

Com o aproveitamento de mais jogadores criados nos próprios clubes, atrelado a uma política de redução de folha salarial (hoje de 32,6% da receita total), a balança financeira dos clubes ficou mais favorável, ano a ano. Segundo o Relatório Financeiro da *Bundesliga*¹⁵ de 2017 (exercício 2015/2016), os 18 clubes da Primeira Divisão tiveram uma receita bruta de mais de € 3 milhões e lucro geral superior a € 206 milhões. O faturamento em 2002/2003, já com as regras adotadas pela DFL, foi cerca de € 1,150 bilhão¹⁶. De 2014/2015 para 2015/2016, o aumento total foi de 23,71%. Dos 36 clubes das duas principais divisões, 24 terminaram o ano com lucro. A partir de 2018 os valores devem aumentar, já que a DFL fechará um novo contrato de direitos de transmissão, até 2020/2021. Se olharmos para o quadro geral, a liga alemã tem uma diferença para as outras concorrentes na Europa: o relativo equilíbrio das fontes de receita. Os direitos de transmissão na TV renderam € 933,3 milhões, o equivalente a 28,77% do total; a publicidade contribuiu com € 772,5 milhões, ou 23,81%; o merchandising, € 201,8 milhões, ou 6,22%; as transferências internas e externas de jogadores, €532,6 milhões, aproximadamente 16,41%; e por fim, a receita com *matchday*, o dia de jogo (ingressos, venda de produtos no estádio e ações de hospitalidade), representou 16,3% do total na temporada 2015/2016, ou € 527,6 milhões.

Esse retorno financeiro que os clubes têm com os jogos do campeonato alemão, especificamente, tem como principal fator a grande presença dos torcedores nos estádios. Nesse aspecto, a Copa do Mundo de 2006 foi fundamental, por facilitar a ampliação,

¹⁴ LIGASTATUT. Estatuto da DFL. Página oficial da Bundesliga. Frankfurt, 2001. Disponível em: <http://www.bundesliga.de/de/dfl/statuten/> Acesso em: 1/5/2017.

¹⁵ BUNDESLIGA. Bundesliga alcança mais de 3 milhões de euros em receitas pela primeira vez. Página oficial da Bundesliga. Frankfurt, 10/1/2017. Disponível em: <http://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/agblmd18-bundesliga-report-2017-430992.jsp>. Acesso em: 1/5/2017.

¹⁶ LOPES, Duda. Especial Futebol Alemão: Bundesliga dobra faturamento em uma década. Düsseldorf, 31/8/2016. Disponível em: http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/especial-futebol-alemao-bundesliga-dobra-faturamento-em-uma-decada_31038.html. Acesso em 1/5/2017.

construção e modernização das arenas do país. A Alemanha contou na temporada 2015/2016 com média de público de 42.421 espectadores por jogo na Bundesliga 1, na primeira divisão. Na temporada 2001/2002, a média tinha sido de 33 mil pessoas. Segundo a DFL, os números alemães são os melhores do mundo, nesse quesito. Quase 18,8 milhões de pessoas foram às arenas nas duas primeiras divisões. A taxa de ocupação geral ficou acima de 90%. Além disso, o preço do ingresso por partida¹⁷, para o torcedor que compra o carnê anual, foi em média de 10,85 euros, ou aproximadamente R\$ 37,13. A maior parte dos estádios preserva áreas sem cadeiras, com o intuito de manter uma atmosfera mais popular de torcida, sem deixar de lado os consumidores que preferem um tratamento diferenciado, VIP. Na Alemanha, o espetáculo do futebol é preservado para todos os tipos de consumidores.

Alguns elementos são fundamentais para a manutenção das altas taxas de público. O primeiro é a qualidade do jogo. A Alemanha figura na segunda colocação no *ranking* das competições¹⁸ de clubes da União das Federações Europeia de Futebol (Uefa), atrás da Espanha, e na frente de Inglaterra, Itália, que têm maior faturamento, e da França. Isso significa que, no geral, os times alemães vão bem em disputas internacionais. O segundo fator gerador de interesse é a identificação com as equipes. Em vez de muitos estrangeiros, contratados por milhões de euros, como na *Premier League*, as equipes geralmente contam com muitos atletas originados em suas divisões de base. De acordo com o Relatório da Bundesliga de 2016¹⁹ (Exercício 2014/2015), cerca de 60% dos jogadores que disputaram a primeira divisão eram de origem alemã. Na temporada seguinte, 2015/2016, a taxa subiu para 66%. Na segunda divisão, o percentual foi de 72% em 2014/2015. A média de idade foi de 25 e 24,5 anos nas duas temporadas em questão, respectivamente. Segundo o regulamento da *Bundesliga*, o elenco dos clubes deve ter no mínimo 12 jogadores formados no país, sendo quatro da própria base. Por outro lado, não há limite para atletas extracomunitários (apenas de relacionados por jogo, de cinco), ao contrário da maioria das grandes ligas de futebol.

¹⁷ WENZEL, Gerd. Estádios sempre lotados na Alemanha tem razão de ser: ingressos baratos. *Bundesliga.com.br*. São Paulo, 2/9/2016. Disponível em: <http://www.bundesliga.com.br/estadios-sempre-lotados-na-alemanha-tem-razao-de-ser-ingressos-baratos/>. Acesso em: 2/5/2017.

¹⁸ UEFA. Ranking das competições de clubes da Uefa. Página oficial da Uefa. Nyon, 6/6/2017. Disponível em: <http://pt.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html>. Acesso em: 7/6/2017.

¹⁹ BUNDESLIGA. O relatório de 2016 - O estado econômico do futebol alemão profissional. Página oficial da Bundesliga. Frankfurt, 2016. Disponível em: http://s.bundesliga.com/assets/doc/1070000/1067069_original.pdf. Acessado em: 7/6/2017.

Um campeonato nacional forte significa uma seleção forte. Desde que se deu início ao processo de transformação do futebol alemão, a Alemanha foi semifinalista da Eurocopa em duas ocasiões (2012 e 2016) e disputou o título em 2008. Em se tratando de Copa do Mundo, ficou em terceiro lugar nas edições de 2006, em casa, e em 2010, na África do Sul, e conquistou o título em 2014. Dos 23 campeões no Brasil, 18 defendiam clubes alemães naquele momento. Destes, muitos foram “produtos” diretos dessa reforma: Jérôme Boateng, Bastian Schweinsteiger, André Schürrle, Toni Kross, Thomas Müller, Mario Götze, Manuel Neuer, Mesut Özil e Sami Khedira. De 2009 em diante, essa seleção sempre figurou entre as cinco melhores do mundo, no *ranking* da Fifa²⁰. Líder do Grupo C das eliminatórias europeias para a Copa do Mundo de 2018, vai brigar pelo pentacampeonato. Esse sucesso foi e é fundamental para a construção da marca da seleção da Alemanha.

Para Kenneth Corsen (2014), no artigo: “Futebol e modelos de negócio: Quais os fatores por trás do sucesso da Alemanha na Copa do Mundo?”, a Alemanha estabeleceu um novo patamar de união entre foco, processo de orientação de performance e uma maneira interessante de se jogar futebol: “A Alemanha fez isso ao adequar elegância e perfeita execução estratégica, num tempo em que o futebol moderno é caracterizado pela influência notável de investidores chamativos, sem um verdadeiro sentido de desenvolvimento orgânico” (CORSEN, 2014). Segundo o autor, a federação de futebol foi essencial junto com os clubes profissionais e amadores por promover uma abordagem unificada:

Quando os alemães iniciaram um processo investigativo para encontrar o caminho correto para o sucesso no futebol moderno, eles integraram aspectos culturais como identidade, estilo de jogo e o desenvolvimento de talento. E fizeram isso de uma maneira que estabeleceu uma boa margem e perspectiva de crescimento. Na Alemanha, a cultura do torcedor de futebol é parte do DNA do modelo de negócio do futebol e da sociedade (CORSEN, 2014)

Em março de 2011, a DFL apresentou um relatório²¹ intitulado “10 Anos de Academias: Centros de talento de alto nível para o Futebol Alemão”. O então presidente da instituição, Reinhard Rauball, destacou que “Para todos os clubes, a introdução compulsória de academias para jovens jogadores em 2001 foi a pedra fundamental do caminho para um futuro de sucessos para o futebol alemão”. Na próxima parte do trabalho, vamos tratar do maior produto de todo este planejamento: a seleção alemã da Copa do Mundo de 2014.

²⁰ FIFA/COCA-COLA. Ranking das seleções masculinas. Site oficial da Fifa. Zurique, 1/6/2017. Disponível em: <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/>. Acesso em: 1/6/2017.

²¹ BUNDESLIGA. Dez anos de academias. *Slideshare.net*. Disponível em: <https://www.slideshare.net/italomen/dfl-leistungszentren2011-gb>. Acesso em: 1/6/2017.

4.3. Vitória no marketing: O sucesso da Alemanha na Copa do Mundo de 2014

Este trabalho tem como objetivo principal analisar o planejamento de marketing e os elementos-chave da campanha publicitária da seleção alemã de futebol para a Copa do Mundo de 2014. A questão central é o porquê da DFB ter escolhido o posicionamento e as estratégias que escolheu para esse evento. Além disso, pretende-se observar se as metas conceituais estipuladas pela organização esportiva foram devidamente alcançadas. Neste capítulo já foram apresentados os momentos mais marcantes da história dessa equipe, com destaque para a relevância identitária de cada episódio, para entendermos o processo de construção da imagem do objeto de estudo. Também houve a apresentação do contexto interno em que hoje ele está inserido na Alemanha, dentro de um modelo de futebol, no que diz respeito ao negócio, à filosofia de trabalho e à cultura esportiva, após a transformação ao longo do século XXI. Isso foi feito com o intuito de trazer à luz o pano de fundo da marca da *Nationalmannschaft*. Nas próximas páginas, o foco será o plano de marketing para a seleção.

Como metodologia, a opção foi pela análise do conteúdo e da configuração das principais ações de marketing desenvolvidas pela entidade esportiva na Copa do Mundo de 2014. Também fazem parte da sistemática entrevistas, feitas por e-mail e telefone, com representantes dos maiores agentes para o plano desta seleção: a DFB, as patrocinadoras master (Mercedes-Benz e a Adidas), e a Golden Goal, empresa de marketing esportivo parceira da federação de futebol da Alemanha, no período entre 2012 e 2014. Infelizmente, por questões de confidencialidade de contrato, não houve resposta para todas as perguntas, e em algumas delas o retorno ficou aquém do esperado. Mas com o que foi viável extrair dos entrevistados, além das informações disponíveis, na época e atualmente, é possível, sim, responder ao questionamento central, entender as razões por trás do plano desenhado, contextualizar com o tema da identidade nacional e aplicar os conceitos gerais de marketing e os específicos do setor do esporte, vistos nos capítulos anteriores. Também usamos como referência as contribuições de Ary José Rocco (2014), Fernando Rios (2014), e Thaís Aline Arruda (2015), para as oportunidades de reflexões mais teóricas.

4.3.1. O Aquecimento: Os princípios do planejamento para a Copa-2014

Na página oficial da DFB²² estão disponíveis os aspectos do departamento de marketing da entidade. A organização se vangloria por ter “habilidades comerciais, planejamento de longo prazo e ações estratégicas”, que garantem a defesa do orçamento, com os próprios recursos, graças ao trabalho da área de marketing. O foco é dividido em três “pilares”: direitos de transmissão, patrocínios e licenciamento/merchandising. A base mais forte e estável das estratégias de marketing da federação é o sucesso da seleção adulta de futebol masculino, em especial através das receitas internacionais de patrocínio e de direitos de imagem e de transmissão. Assim define o secretário-geral da DFB, Helmut Sandrock: “Como um símbolo do futebol alemão, é o produto número 1 da DFB. Por causa da sua atratividade e do seu sucesso de audiência na TV, é natural a sua condição em extensões contratuais ou novos vínculos em todos os nossos negócios de marketing”.

Em outubro de 2013, a DFB divulgou o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade²³, documento para mostrar como a organização esportiva fazia a gestão do futebol alemão. Na parte sobre a seleção nacional (páginas 24 e 25), há o destaque para os principais valores representados por ela: espírito de equipe, juventude, integração e competência social. Além disso, há a apresentação dos resultados de uma pesquisa de opinião sobre a *Nationalmannschaft*, de julho de 2012. De acordo com os dados, a seleção provoca entusiasmo, significa “esporte limpo”, é cosmopolita, defende o espírito de equipe, representa juventude e cria o sentimento de integração, para mais de 80% dos 563 mil entrevistados em território alemão. Ainda segundo esse relatório, a visão da seleção alemã é: jogar um futebol de alto nível mundial e conquistar títulos. A missão é ser a principal representação do esporte local, um dos personagens centrais do futebol global e um símbolo da Alemanha. A marca DFB depende fundamentalmente da equipe nacional e de seu sucesso esportivo. Não só para o valor subjetivo, mas porque o desempenho do time influencia diretamente nas finanças para os projetos de longo prazo. O documento destaca a “imagem positiva notória” dos jogadores e como eles são ativos socialmente, em prol do meio ambiente, integração social e voluntariado.

O departamento de marketing da DFB trabalha com os conceitos de alta qualidade, excelência e de exclusividade com os patrocinadores e parceiros. As atenções estão nas

²² DFB. DFB de A a Z: M de Marketing. Site oficial da DFB. Frankfurt, 8/3/2013. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-von-a-bis-z-m-wie-marketing-117820/> Acesso em: 25/4/2017

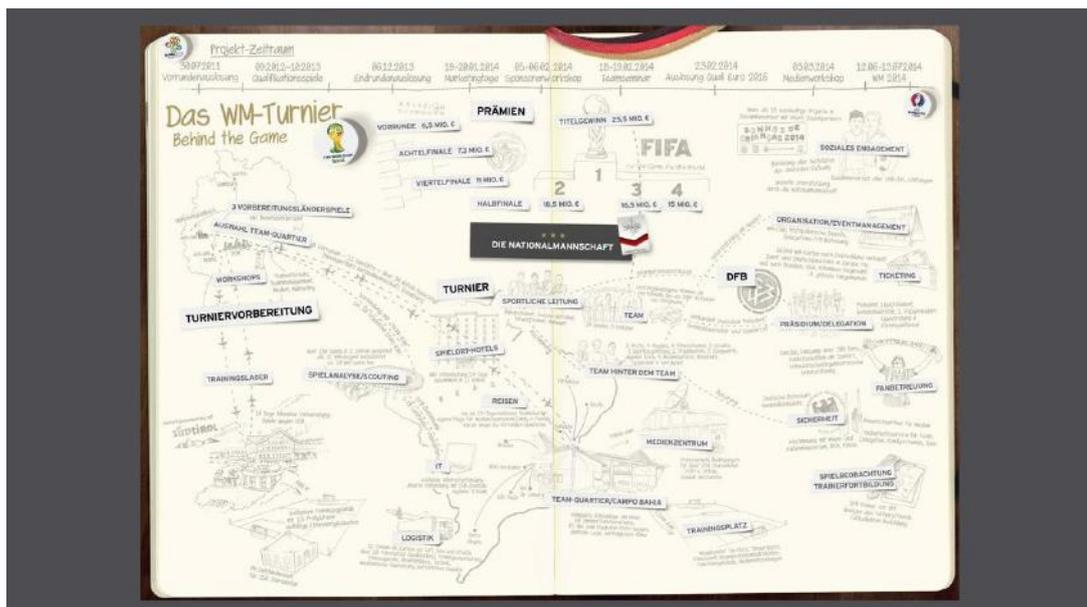
²³ DEUTSCHER FUSSBALL-BUND. *Fussball is Zukunft* (Futebol é o futuro). Disponível em: <http://www.dfb.ruschkeundpartner.com/nb/2013/#/24> . Acesso em: 25/4/2017.

estratégias para esses patrocínios, os aspectos visuais da entidade, a comercialização dos direitos de transmissão internacional e o licenciamento. Os patrocinadores masters são a Mercedes-Benz, marca alemã de automóveis do grupo *Daimler AG*, e a Adidas, fornecedora de material esportivo. Além disso, outros parceiros comerciais são a Coca-Cola, *Commerzbank*, *Deutsch Post*, *Deutsche Telekom*, *Allianz*, *Lufthansa* e *Mc Donald's*. No geral, marcas consideradas de valor *premium*. Podemos entender melhor o estreitamento dos valores da federação com os parceiros a partir da análise de Christoph Preßler, coordenador da área de esportes do departamento de Comunicação Global da Mercedes-Benz. Ele sustenta que:

A seleção alemã de futebol representa um futebol moderno, dominante, atrativo, além disso o time busca o sucesso – todos esses valores se encaixam com as características da nossa marca, dos nossos produtos. Em especial, características como o encaixe entre soberania e futebol estético, design expressivo e agilidade, são as principais semelhanças entre a seleção alemã e a Mercedes-Benz.

O planejamento geral da DFB para a Copa do Mundo de 2014 começou em julho de 2011, no sorteio das Eliminatórias, mas passou a ser o centro das atenções um ano depois, após o fim da Eurocopa. Naquele período, os principais dirigentes da instituição realizaram a primeira viagem ao Brasil, de um total de dez até o início da Copa. Como é possível ver na imagem abaixo, extraída de uma apresentação da DFB de maio de 2014, existiu uma complexa organização para o Mundial. O megaevento era visto como o momento ideal para mostrar a transformação do futebol alemão e consolidá-la para o mundo.

Figura 2 – Gráfico com a organização da DFB para a Copa do Mundo de 2014



Fonte: DFB (www.dfb.de)

A primeira medida mais específica do plano de marketing veio um mês depois, em agosto de 2012, através do braço empresário da DFB para consultorias, a “*DFB Consulting*”, com o fechamento do acordo com a Golden Goal, empresa brasileira de gestão e marketing esportivo²⁴. A Golden Goal, que tem como clientes Flamengo, Fluminense, Botafogo e Maracanã, também faz parte do grupo Chime Sports Marketing (CSM), um dos maiores do mundo no setor. O acordo teve como objetivo promover a prestação dos serviços da organização alemã no mercado brasileiro até o fim da Copa de 2014. Com a rede de contatos da Golden Goal, a DFB teria melhor direcionamento nessa entrada. A *DFB Consulting* é um departamento com uma linha de negócios, para vender consultoria em diversas áreas, como por exemplo organização de eventos, captação de patrocínios, serviços de federações de futebol e construção de centros de treinamentos. O “*know-how*” para isso veio com a experiência da realização da Copa do Mundo de 2006. Os potenciais clientes desses serviços eram o Comitê Organizador Local (COL) da Copa-2014, as cidades-sede ou potenciais bases de treinos e as federações das seleções do torneio.

Sócio da CSM/Golden Goal, o empresário Carlos Eduardo Caruso explica a parceria: “A *DFB Consulting* é uma empresa, só que dentro da federação de futebol alemão. Com todo o conhecimento adquirido nos últimos anos, a DFB conhecia os critérios e pontos exigidos pela Fifa para diversos aspectos da Copa”. Como o Brasil nunca havia realizado um grande evento – com exceção dos Jogos Pan-Americanos de 2007, no Rio de Janeiro -, havia uma demanda no mercado para esse tipo de consultoria, ainda mais com a proximidade da Copa e dos Jogos Olímpicos de 2016. Caruso comenta que: “É um mercado internacionalmente conhecido pela dificuldade de planejamento. Os alemães são ótimos planejadores. Mas sabiam que atuar aqui seria difícil e que precisavam de um parceiro local” (CARUSO, 2017).

As informações de Caruso colaboram para a compreensão da entidade esportiva sob um outro viés: “Trata-se de uma marca com percepção de qualidade, forte, não é uma federação qualquer. Acreditávamos no produto que eles queriam vender” (CARUSO, 2017). Além disso, os comentários do empresário ajudam a entender a visão da DFB em relação ao mercado brasileiro. Ele destaca (CARUSO, 2017) que: “A Alemanha planejou muito bem o envolvimento com essa Copa do Mundo, em todos os aspectos. Não só o local onde ficaria o centro de treinamento, mas a forma como os jogadores se portaram nas mídias sociais e a

²⁴ DFB. DFB Consulting fecha acordo com firma líder em marketing esportivo no Brasil. Site oficial da DFB. Frankfurt, 15/8/2012. Disponível em: <http://www.dfb.de/NEWS/DETAIL/DFB-CONSULTING-AGREES-DEAL-WITH-LEADING-BRAZILIAN-SPORTS-MARKETING-FIRM-35854/>. Acesso em: 25/4/2017.

busca pela simpatia da população local”. Esse *insight* da oportunidade surgiu ainda em 2006, após a Alemanha sediar o Mundial: “O evento trouxe uma mudança de imagem muito positiva, uma agenda positiva para o país. É como se percebessem que, a partir daquele momento, o mundo os enxergava de forma diferente” (CARUSO, 2017). Na opinião de Caruso, a construção de todo o planejamento, esportivo, logístico ou econômico, e principalmente de comunicação, teve como lição o ano de 2006.

A partir dessas informações e de outras colhidas nas viagens de seus representantes, a organização esportiva começou a traçar as estratégias do plano de marketing para a seleção alemã, tendo como referência o mercado brasileiro, o consumidor brasileiro, sem esquecer da projeção global. A Copa do Mundo de 2014 seria a oportunidade para fortalecer a imagem dessa nova equipe, jovem, cosmopolita, alegre e engajada. Além disso, uma situação para potencializar as atividades econômicas. Que melhor lugar para fazer isso do que o Brasil? Afinal, ele ainda é considerado “O País do Futebol” e ganhou carga extra de relevância para o negócio da Fifa por ser a sede da vez. Aplicando o conceito de “mix de marketing”, trabalhado por Borden, McCarthy e Kotler, essa era a nova “Praça” do principal produto da DFB. O torcedor brasileiro exigiria da Alemanha algumas características: ser uma equipe vencedora; apresentar um estilo de jogo ofensivo e alegre; contar com jogadores que se divirtam dentro de campo; ser formada por pessoas bem-humoradas e receptivas. O consumidor local só compraria um outro “produto” se conseguisse se identificar com ele, criar vínculo, especialmente emocional. Segundo Hans-Ulrich Voigt, coordenador de comunicação da entidade para TV, para o plano de marketing da organização esportiva ser bem sucedido, era necessário atingir duas metas, que têm a ver com as “demandas” da praça:

Nossa principal missão, em termos de marketing, era convencer o público de que éramos um só time, dentro e fora de campo. Nós também tínhamos um outro grande objetivo: nos tornarmos a equipe número 2 no coração dos torcedores brasileiros, ficando atrás apenas da Seleção Brasileira (VOIGT, 2017)

O princípio do “espírito de equipe” já é um valor associado à seleção alemã há décadas. A parte do sucesso no desempenho esportivo, prioridade da federação, estava encaminhada, como foi visto em torneios anteriores, após anos de investimento na reformulação do futebol e na reconfiguração da equipe. Agora as questões eram: como fixar para o público geral essa nova imagem? Como atrair a simpatia dos brasileiros? A chave foi empregar a maior parte dos esforços na promoção da marca, na comunicação, explorando os jogadores, as estrelas da seleção. Esse tipo de medida é essencial no marketing esportivo.

4.3.2. As ações de marketing da seleção alemã antes e durante o Mundial

A primeira ação a ser destacada neste trabalho foi o lançamento do segundo uniforme de jogo da seleção alemã, de visitante, para a Copa²⁵. Isso aconteceu no dia 13 de fevereiro de 2014, a praticamente quatro meses da abertura do torneio. O então novo modelo, rubro-negro, com faixas horizontais, produzido pela fornecedora Adidas, teve como inspiração o Flamengo, clube de futebol brasileiro. Mas não foi uma mera questão de inspiração: havia objetivos mercadológicos claros. A Adidas também é fornecedora de material esportivo do Flamengo. Segundo a última pesquisa LANCE!/Ibope, de 2014²⁶, o clube carioca tem a maior torcida do país, com aproximadamente 32,5 milhões de representantes.

Figura 3 – Anúncio do uniforme da seleção alemã para a Copa do Mundo de 2014



Legenda: O uniforme para o Rio! Fonte: DFB (www.dfb.de)

No anúncio da nova camisa, a DFB destaca que o vermelho simboliza agressividade, característica que a seleção pretendia mostrar na Copa. Percebe-se nesta declaração o interesse em atingir o público-alvo local. Gerente de Comunicação da Adidas Brasil, Paulo Ziliotto explicou como se desenvolveu essa ação, sendo conduzida pela Adidas Alemanha, a

²⁵ DFB. *Das neue Auswärtstrikot der Nationalmannschaft* (O novo uniforme de visitante da seleção). Site oficial da DFB. Frankfurt, 13/2/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/das-neue-auswaertstrikot-der-nationalmannschaft-55420/>. Acesso em: 5/1/2017.

²⁶ LANCE!. Última pesquisa LANCE!/Ibope mostrou Flamengo na frente, mas vantagem menor para o Timão. LANCE!Net. Rio de Janeiro, 10/5/2017. Disponível em: <http://www.lance.com.br/futebol-nacional/flamengo-segue-com-maior-torcida-mas-vantagem-para-timao-cai.html>. Acesso em: 15/5/2017.

Era do interesse da DFB entender e ser atuante no Brasil. Era do interesse do Brasil, de contar histórias do futebol brasileiro mundo afora. [...] Existiam várias referências e possibilidades. Uma delas, por exemplo, era a conexão com os clubes locais e, mais especificamente, com o Flamengo (ZILLOTTO, 2017)

Na mesma publicação sobre o novo modelo de uniforme, a DFB fez questão de destacar mensagens enviadas por brasileiros, sem especificar a origem nas redes sociais:

- “Linda camisa rubro-negra...Parecida com a do Flamengo, do Rio...O clube tem uma torcida gigante aqui no Rio de Janeiro...Parabéns” (Marcio Pinheiro, Rio de Janeiro, Brasil).

- “Eu sou brasileiro e torcedor do Flamengo. O novo uniforme da seleção alemã é muito bonito! A Alemanha vai ser a minha segunda opção na Copa do Mundo” (Cesário Furtado Leite Filho, Fortaleza, Brasil).

- “Muito bonita! Eu sou fã do Flamengo e tenho muitos amigos da Alemanha. Eu amei a nova camisa! Eu quero uma também!” (Andre Eidler, Rio de Janeiro, Brasil)

A Alemanha usou a camisa rubro-negra em duas oportunidades: na partida contra os Estados Unidos, pela fase de grupos, e no dia do histórico 7 a 1 em cima do Brasil, na semifinal. Após o megaevento, a Adidas divulgou o saldo parcial²⁷ das suas vendas e as expectativas para 2014. Nele é possível observar o impacto das ações no mercado exterior. Segundo a companhia, o faturamento com vendas seria superior a € 2 bilhões naquele ano. Até dezembro seriam vendidas 8 milhões de camisas. O principal produto seria o uniforme da seleção alemã, com um recorde de mais de 2 milhões de peças comercializadas – 30% a mais do que em 2006. Fora do Europa, a expectativa era de 500 mil. Os números se confirmaram ao final do processo. O ano de 2014 foi especial para a Adidas, que também é patrocinadora da Copa do Mundo e da Argentina, a outra finalista do torneio.

Percebe-se portanto que a federação alemã obteve êxito com essa ação, ao associar o produto (no caso, o segundo uniforme de jogo da seleção) com a paixão de parte do público-alvo, contemplando assim uma das premissas do setor. Para Pozzi e Oliveira (1996), é fundamental para o sucesso no marketing esportivo a marca ou produto tornarem-se parte da experiência e da identificação do consumidor. Ainda usando como referência as reflexões dos autores, na obra “Patrocine o Evento Certo”, a Adidas e a DFB conseguiram um dos objetivos centrais do ramo, ao se apropriar da paixão dos torcedores pelo Flamengo: aumentar o reconhecimento público e estabelecer identificação com os segmentos específicos do

²⁷ ADIDAS. Adidas assegura passagem limpa pela Copa do Mundo da Fifa 2014. Adidas Group. Herzogenaurach, 14/7/2014. Disponível em: <http://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2014/adidas-secures-clean-sweep-2014-fifa-world-cup/> Acesso em: 13/3/2017.

mercado. O patrocinador se diferenciou da concorrência com essa abordagem e ampliou seu acesso aos clientes. Elcio Cornelsen (2014), no artigo “Um Conto de Fadas de Verão – A Copa de 2014 vista a partir da mídia”, questiona essa tática da seguinte forma:

Seria mera coincidência ou fruto de planejamento? E foi justamente com esse uniforme que a seleção alemã enfrentou o Brasil no dia 8 de julho de 2014, pela semifinal da Copa. Não nos parece, por acaso, que no dia em que a equipe tetracampeã retornou à Alemanha, Lukas Podolski postou no Twitter uma foto na cabine do avião, com o quepe do comandante e trajando uma camisa rubro-negra, mas do Flamengo! (CORNELSEN, 2014, p.126)

A outra ação realizada pela DFB antes da Copa e que teve forte impacto para a consolidação do planejamento de marketing foi a construção do centro de treinamento em Santa Cruz Cabralia. Situado na vila de Sandro André, a aproximadamente 30km de Porto Seguro (BA), o local ganhou o nome de “Campo Bahia”²⁸. Espalhada por uma área de 15 mil metros quadrados, a estrutura contou com 65 habitações, em 15 prédios de dois andares para a delegação da DFB, campo de treino, auditório para o atendimento à imprensa e espaços para familiares dos atletas e fãs. A concentração também tinha sala de *spinning*, piscina, campo de minigolfe, salão de jogos e um telão para ver jogos do Mundial. O projeto do “Campo Bahia”, iniciado em 2013, estabeleceu um marco na preparação de seleções para a Copa.

Figura



Desenho tridimensional virtual do projeto do Campo Bahia

²⁸ DFB. "Campo Bahia" em Porto Seguro será o novo centro de treinamento da Alemanha na Copa-2014. Site oficial da DFB. Frankfurt, 13/12/2013. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/campo-bahia-bei-porto-seguro-wird-quartier-bei-der-wm-2014-49911/> Acesso em: 20/2/2017.

Fonte: Página do resort Campo Bahia

A razão para a concepção do Campo Bahia foi por estratégia esportiva, no primeiro plano: a Alemanha pôde treinar numa região com clima parecido ao das cidades dos compromissos pela primeira fase (Salvador, Fortaleza e Recife), diminuiu o tempo de viagem e de recuperação pós-jogo, isolou o time da euforia das grandes capitais e fortaleceu o espírito de coesão da equipe. Mas uma observação mais aprofundada traz à tona outros elementos. Primeiro, a insatisfação dos dirigentes com as opções de base oferecidas pela Fifa e pelo comitê organizador local para as delegações. Outro ponto é a exaltação da capacidade de planejamento e execução da DFB. Vejamos a seguinte declaração²⁹ do então presidente da entidade, Wolfgang Niersbach, sobre o assunto: “Esse é o melhor centro de treinamento para uma Copa do Mundo, de todos os tempos. Eu visito acomodações como essas há mais de 40 anos, mas o Campo Bahia é de longe o melhor, em que a seleção alemã já esteve”.

O custo do empreendimento nunca foi divulgado, mas chegou ao conhecimento geral que a construção foi feita com o investimento de empresários alemães que já atuavam no Brasil, além do aporte dos patrocinadores da DFB. Em especial, da Mercedes-Benz, parceria da organização esportiva desde 1972 e patrocinadora master desde 1990. Coordenador da área de esportes do departamento de Comunicação Global da Mercedes-Benz, Christoph Preßler explicou como funciona o patrocínio: “A cooperação é a comunicação por meio da publicidade na estrutura de treinamento e também nos meios de transporte das equipes. Há

²⁹ DFB. Presidente da DFB elogia: "Melhor CT em todos os tempos. Site oficial da DFB. Frankfurt, 19/6/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-praesident-niersbach-lobt-bestes-quartier-aller-zeiten-59763/> Acesso em: 20/2/2017.

também o sistema de logística em compromissos internacionais, além de outras atividades” (PREBLER, 2017). Depois da Copa, o Campo Bahia virou um complexo condomínio *resort*.

O levantamento desse centro de treinamento, com características únicas na Copa do Mundo, colaborou para as estratégias de marketing da DFB ao reforçar a imagem de uma nova Alemanha, representada tanto pela iniciativa em si como pelos jogadores. Um país mais preocupado com questões como liberdade, conforto, lazer, alegria, descontração, responsabilidade social e consciência ambiental. A escolha da Bahia também foi notável, por conta dos signos do estado: calor, música e sensualidade. Porém, a federação alemã fez isso sem abandonar os pilares da disciplina e do espírito de equipe. Essa também é a avaliação de Ary José Rocco (2014), no artigo “Brasil 1 x 7 Alemanha: O Dia em que a Comunicação a Favor do Esporte goleou o Esporte a Favor da Comunicação”. O autor considera que:

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 (ROCCO, 2014, p.160)

A existência do Campo Bahia proporcionou o cenário ideal para outra tática do plano da DFB: múltiplas iniciativas de Relações Públicas. A delegação alemã chegou no local em 8 de junho de 2014, e no dia seguinte já promoveu um encontro que repercutiu na mídia brasileira³⁰ e estrangeira³¹ e contribuiu para a criação de empatia. A federação abriu o treino da tarde para a população de Santa Cruz Cabralia (cerca de 200 torcedores), que tiveram liberdade no contato com jogadores famosos internacionalmente, como Lucas Podolski, Mesut Özil e Manuel Neuer. Algo difícil de se imaginar no futebol de hoje, cada vez com mais restrições de acesso aos atletas. O destaque foi a interação dos atletas e da comissão técnica com os membros da aldeia indígena pataxó que vive no município. Os índios fizeram uma apresentação e também uma festa para o atacante Miroslav Klose, aniversariante do dia. Essa imagem do veterano atacante, de origem polonesa, em meio aos índios, rodou o mundo. Após a Copa, a DFB ainda doou € 10 mil euros, pouco mais de R\$ 30 mil na época, para essa

³⁰ CANEDO, Victor. Festa de índios para aniversariante Klose encanta alemães em 2º dia. Globoesporte.com. Santa Cruz Cabralia, 9/6/2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/selecoes/alemanha/noticia/2014/06/aniversariante-do-dia-klose-entra-na-roda-e-comemora-com-indios-na-bahia.html> . Acesso em: 15/1/2017.

³¹ WALLRODT, Von Lars. Löw presenteia Klose com uma dança no aniversário. *Die Welt*. Santa Cruz Cabralia, 9/6/2014. Disponível em: <https://www.welt.de/sport/article128873395/Loew-schenkt-Klose-ein-Taenzchen-zum-Geburtstag.html> Acesso em: 15/1/2017.

comunidade indígena. O valor foi revertido para a compra de uma ambulância.

Ainda naquele dia 9 de junho, na primeira coletiva de imprensa organizada no Campo Bahia, o secretário-geral da DFB, Helmut Sandrock, e o diretor executivo Oliver Bierhoff reforçaram o agradecimento ao povo local. Na concentração, os jogadores e membros da delegação usaram camisas com as mensagens “Feliz por estar aqui”, na frente, e “Obrigado, Bahia”, nas costas. Isso com dois dias de estadia no local. Na nota oficial sobre o assunto³², o capitão do time, Philipp Lahm declarou: “É só você olhar para o rosto dos atletas - aí você vai saber quão bem nós estamos nos sentindo. Um grande agradecido ao povo da Bahia e de Santo André. A Copa do Mundo não poderia começar melhor para nós”.

No artigo “O que as marcas têm a aprender com a Alemanha nesta Copa”, Daniel Rimoli (2014) comenta como esses dois momentos, dos índios e das camisas de agradecimento, contribuíram para a construção de uma imagem positiva da seleção dentro do enquadramento pretendido pelo plano de marketing da DFB: “Foi dado o primeiro passo para a fusão, quero dizer, engajamento, alemão-brasileiro, e a transferência de identidade da marca alemã para a brasileira. Começa a mistura de DNAs das duas marcas e um importante passo, humilde e simpático” (RIMOLI, 2014). Além dele, Rocco (2014, p.162) afirma algo semelhante: “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”.

Segundo a Secretaria Estadual da Bahia para Assuntos da Copa do Mundo de 2014, a Secopa-BA, além da doação feita aos índios pataxó, a DFB contribuiu com um investimento no valor anual de € 20 mil, ou R\$ 60 mil, para a escola de Santo André, até 2016, colaborou para a reforma do campo de futebol amador da vila e deu de presente para a população um total de 25 bicicletas (cada uma no valor de € 1 mil). Representantes da federação alemã também visitaram 15 projetos sociais espalhados pelo Brasil durante a Copa e escolheram seis para colaborar com € 500 mil - os eleitos foram de Salvador, Recife e Fortaleza. Além disso, foi lançada a iniciativa “Sonho de Crianças 2014”, que consistiu, basicamente, em dar apoio financeiro e de pessoal para ONGs brasileiras em regiões de alta criminalidade.

³² DFB. Time da DFB agradece a região da Bahia com camisas especiais. Site oficial da DFB. Santa Cruz Cabrália, 9/6/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-team-dankt-region-bahia-mit-speziellen-trikots-59326/>
Acesso em: 15/1/2017

De acordo com a DFB³³, o investimento de apoio ao Centro de Cultura de Santo André, focado no atendimento às crianças da região, será de € 100 mil até o fim de 2018. Aproximadamente 50 meninos e meninas terão a oportunidade de aprender a tocar instrumentos, ler, dançar e trabalhar com arte. Para todas essas ações e outras, a organização esportiva conta com o apoio da sua própria fundação, a “*Egidius Braun*”, e a da *Bundesliga*. A federação promove essas iniciativas de responsabilidade social desde a Copa do Mundo de 1986, disputada no México. Hans-Ulrich Voigt, coordenador de comunicação da entidade para TV, comentou sobre as ações da organização esportiva, na área de Relações Públicas:

Nós da federação alemã de futebol promovemos uma série de ações na Bahia. Houve a construção de uma escola, além da doação de material para a mesma, ações de engajamento com a população indígena local e várias outras medidas. Mas o mais importante foi o nosso respeito em relação à população brasileira.

4.3.3. "Rei do Twitter": O fenômeno de Podolski e dos alemães nas redes sociais

Analisamos até o momento três componentes fundamentais das estratégias do plano de marketing da DFB para a Copa do Mundo de 2014: a confecção do segundo uniforme inspirado no Flamengo; a construção de um centro de treinamento na Bahia, marcado pela interação dos jogadores com a população local; ações de Relações Públicas, voltadas para a questão da responsabilidade social. Todas essas ações colaboraram para angariar empatia por parte dos brasileiros, ajudaram a consolidar a imagem de “equipe unida e preparada” pretendida pela federação, e influenciaram na reflexão sobre esta seleção ser a representação de uma “nova Alemanha”. Mas nenhuma tática foi tão efetiva, tão bem-sucedida e tão comentada quanto o compartilhamento de conteúdo relacionado aos jogadores por meio da internet, seja em canais oficiais da DFB ou nas redes sociais.

A primeira situação aconteceu no dia 9 de junho (o mesmo do encontro com os índios pataxós), quando, após a sessão de treinos, o goleiro Manuel Neuer e o meio-campista Bastian Schweinsteiger vestiram a camisa do Bahia (Figura 5) e tentaram cantar o hino do clube. Esse vídeo³⁴ foi publicado na página do Facebook da DFB e teria sido gravado por torcedores na porta da concentração, em uma área restrita a moradores da região. A versão ainda disponível no Youtube, do blog “BBMP”, tem quase 754 mil visualizações (Acesso em 11/6/2017).

³³ DFB. Todos os projetos sociais no Brasil da Copa do Mundo de 2014 em funcionamento. Site oficial da DFB. Frankfurt, 8/6/2015. Disponível em:

<http://www.dfb.de/news/detail/alle-wm-sozialprojekte-in-brasilien-sind-angelaufen-124464> Acesso em: 1/3/2017

³⁴ BLOG. Neuer e Schweinsteiger vestem camisa e tentam cantar hino do Bahia. Globoesporte.com. Rio de Janeiro, 9/6/2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/blog-da-copa/post/astros-da-alemanha-neuer-e-schweinsteiger-vestem-camisa-e-cantam-o-hino-do-bahia.html> Acesso em: 10/3/2017.

Figura 5 – Frame de vídeo viral com Neuer e Schweinsteiger no Campo Bahia



Fonte: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/blog-da-copa/post/astros-da-alemanha-neuer-e-schweinsteiger-vestem-camisa-e-cantam-o-hino-do-bahia.html>

No vídeo, filmado com um celular, Neuer e Schweinsteiger aparecem com uniformes do Bahia, abraçados a dois brasileiros e rodeados por outros, e aparentam estar felizes e descontraídos, mesmo em uma situação com desconhecidos. Os jogadores sorriem, cantam e pulam, sem saber as palavras em português. Essa situação lúdica, que traz as ideias de alegria e de proximidade, gravada de maneira amadora, viralizou e foi um dos grandes assuntos da Copa naquele dia. Importante lembrar que, como visto no Capítulo II, a partir dos conceitos de Herschmann e Pereira (2005), na sociedade do espetáculo explora-se exaustivamente a intimidade das celebridades – em especial, de atletas *top*. De maneira consciente, a seleção alemã, por meio dos principais porta-vozes, mandou um recado: viemos festejar a Copa com vocês. E o público queria consumir esse tipo de informação. Rocco (2014) explica que:

Com extrema clareza de seus objetivos, o planejamento alemão também demonstrou um extremo conhecimento de seu público-alvo, o torcedor brasileiro, alegre, receptivo e empolgado com o megaevento realizado “em casa”. Estavam alicerçadas as bases do relacionamento a ser criado (ROCCO, 2014, p.157)

Neuer e Schweinsteiger também foram protagonistas de outro vídeo³⁵, publicado em redes sociais e pela mídia no dia 18 de junho, em que os atletas aparecem com Tibúrcio, um professor de dança. Tibúrcio, cujo nome de nascimento é Mauro Lúcio Silva, já era conhecido dos alemães. Desde 2001 que o carioca viaja constantemente para a Alemanha. Ele visita o Bayern de Munique, clube que o goleiro e o meio-campista defendiam antes da Copa de 2014.

³⁵ Manuel Neuer & Bastian Schweinsteiger dancing on the beach. 18/6/2014. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=qXla5bIG6Y0&t=4s> . Acesso em: 8/4/2017.

Com a ajuda do lateral-direito brasileiro Rafinha, Tibúrcio conheceu os dois em 2011. Ele se comunica com os alemães de maneiras inusitadas, já que não sabe falar alemão e nem inglês.

O brasileiro conquistou os atletas do Bayern por ensiná-los algumas danças típicas do nosso país, pela sua origem humilde, e por trazer sorte à equipe e à seleção alemã. Tanto que Manuel Neuer pagou a passagem de Tibúrcio para a Bahia e os traslados até Santa Cruz Cabrália. A versão do vídeo ainda disponível no Youtube com mais visualizações foi assistida 153.189 vezes (Acesso em 11/6/2017). Neuer, Schweinsteiger e Tibúrcio aparecem sambando, dançando, brincam e se divertem na areia. A força e o significado dessas imagens são expressivos: dois alemães, jovens e brancos, em harmonia com o negro brasileiro, ao som de ritmos bem conhecidos do novo mercado da DFB. Mais um momento em que a estratégia de comunicação da organização esportiva deu certo: aumentar a simpatia do público local com a seleção e, ao mesmo tempo, reforçar a imagem de grupo diferente do estereótipo imaginado para os alemães, em se tratando de posicionamento global.

As publicações de fotos e vídeos não saíram apenas nos perfis dos jogadores ou da DFB. Elas também foram feitas no site oficial da federação alemã. No dia 28 de junho, o Brasil enfrentou o Chile, pelas oitavas de final. Como a Alemanha jogaria contra a Argélia só no dia 30, havia a possibilidade de os alemães assistirem à partida. O que seria algo normal numa rotina de concentração foi transformado em novo conteúdo fiel às estratégias da DFB. No vídeo³⁶, intitulado: “Angústia brasileira no Campo Bahia”, Schweinsteiger aparece desta vez ao lado de Lucas Podolski, acompanhando a decisão por pênaltis entre Brasil e Chile. Eles torceram juntos com funcionários brasileiros e se envolveram em uma bandeira do nosso país.

O atacante Lucas Podolski foi o grande protagonista do fenômeno de sucesso da seleção alemã nas redes sociais. Na verdade, se fizermos um recorte apenas nele, conseguiremos entender todo o plano de marketing da DFB que existiu por trás. É dizer, este micro ajuda a analisar o macro. A proposta não foi separar todas as publicações dele no Twitter durante a Copa, mas pinçar aquelas que servissem como exemplos, por concentrarem grande parte dos elementos do plano de marketing da organização esportiva para o Mundial. Em sua obra, Cornelsen (2014, p.126) também destaca o atleta, quando afirma que: “Também foi notório o modo como o jogador Lukas Podolski, o mais ativo da seleção alemã na função de angariar simpatia, procurou divulgar através das redes sociais sua admiração pelo país e

³⁶ DFB-TV. Angústia brasileira no Campo Bahia. Site oficial da DFB. Frankfurt, 28/6/2014. Disponível em: <http://tv.dfb.de/video/der-brasilien-krimi-im-campo-bahia/8816/> - Acesso em: 16/4/2017.

pela cultura brasileira”. Na mesma linha segue Thaís Arruda (2015), ao sustentar que:

Podolski ganhou o destaque e muita simpatia dos brasileiros, o jogador quase não atuou dentro de campo. Porém, foi o principal nas redes sociais, divulgando mensagens de identificação com o povo brasileiro, de respeito, e principalmente de muita alegria em estar no país (ARRUDA, 2015, p.49)

Antes de seguirmos, é fundamental apresentar o personagem. Lucas Josef Podolski é um dos símbolos do novo modelo de futebol da Alemanha, já comentado neste capítulo. Ele nasceu na Polônia, em 1985, e se mudou de país dois anos depois. O jovem atleta passou por todas as categorias de base do Colônia e também da seleção, desde os 16 anos. Quando completou 18 anos, em 2003, teve a primeira oportunidade como profissional. Naquela temporada, marcou dez gols em 19 jogos. No ano seguinte, fez a sua primeira partida oficial pela *Nationalmannschaft*. Daquele momento em diante, se consolidou como um dos grandes nomes do futebol alemão. Defendeu o principal clube de futebol do país, o Bayern de Munique, por três anos. Pela seleção principal, ele disputou 130 jogos e marcou 49 gols. Participou das Eurocopas de 2004, 2008, 2012 e 2016, e dos Mundiais de 2006, 2010 e 2014.

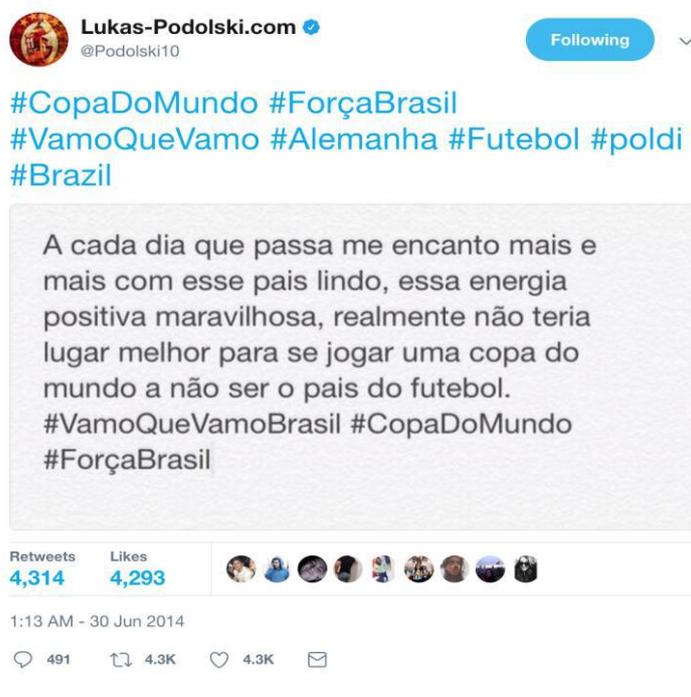
Quando chegou o momento da Copa no Brasil, Podolski vinha de duas boas temporadas pelo Arsenal, da Inglaterra, com 28 gols em 69 jogos. Porém, era reserva na seleção do técnico Joachim Löw. Durante toda a competição, ele ficou em campo por apenas 54 minutos, se somados os tempos da partida contra Portugal e contra os Estados Unidos. Muito pouco, se pensarmos num total possível de 630 minutos, sem incluir prorrogações e acréscimos. Então como explicar o sucesso das publicações de Podolski, com os torcedores brasileiros? Uso da língua portuguesa, mensagens irreverentes, elogios ao Brasil, conhecimento da cultura local e reverência ao futebol pentacampeão mundial. Se olharmos através do prisma do marketing, podemos reconhecer o alto conhecimento do mercado e do público-alvo, o posicionamento da marca e a diferenciação e a relação íntima com o consumidor – neste caso específico, através de referências ao futebol, o “P” de paixão.

Selecionamos sete das mais de 300 publicações de Podolski no Twitter durante a Copa do Mundo, realizadas entre os dias 29 de junho e 14 de julho de 2014. O objetivo foi analisar as mensagens do jogador para averiguar se elas se encaixavam dentro do conjunto de ações comentadas anteriormente e dentro do plano de marketing da DFB. A proposta foi entender como as imagens e frases do atleta refletiam a estratégia de comunicação da seleção alemã. Os principais critérios de escolha foram o potencial de contribuição para a investigação, a relevância do assunto abordado e a repercussão da publicação. Antes de prosseguirmos, é

interessante comentar que os textos e as fotos compartilhadas foram de escolha do próprio jogador, mas ele contou com o auxílio de um amigo brasileiro, chamado Douglas Santos (ex-atleta, com experiência em marketing, que vive na Inglaterra), para traduzir palavras, definir o conteúdo e a forma dos recados. Douglas também fazia sugestões sobre gírias e termos a serem usados, com o intuito de “retratar” o carisma de Podolski.

A primeira publicação selecionada é do dia 29 de junho. Foi a estreia de Podolski com uma mensagem toda em português³⁷. Naquela data, a seleção alemã já estava há 21 dias no Brasil e classificada para as oitavas de final. Como podemos ver na Figura 6, o jogador exaltou a beleza do país, elogiou a energia da população local e enalteceu a escolha como sede do Mundial. Interessante notar as *hashtags* “#VamoQueVamoBrasil” e “#ForçaBrasil”, duas tentativas de informalidade e proximidade com o público-alvo. A mensagem foi curtida por 4.301 pessoas e compartilhada por 4.317 contas no Twitter (Acesso em 11/6/2017).

Figura 6 – Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 29/6/2014



³⁷ PODOLSKI, L
maravilhosa, reali
#VamoQueVamo]

o, essa energia positiva
ser o pais do futebol.

Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

Um dos momentos mais marcantes para a torcida brasileira na Copa do Mundo foi no dia 4 de julho, quando o atacante Neymar sofreu uma fratura na lombar, após uma joelhada nas costas, durante a partida contra a Colômbia, válida pelas quartas de final. Neymar era o principal nome da Seleção Brasileira, tanto esportivamente quanto em termos midiáticos. Mas o foco aqui é na equipe de Podolski, que havia vencido a França horas antes. Na mesma tarde, o atacante alemão publicou uma mensagem³⁸ de comemoração pela classificação às semifinais, de expectativa para o confronto contra os brasileiros, mas também de lamentação pelo problema de Neymar. O detalhe é a *hashtag* “#éTois”, uma marca do jogador brasileiro nas redes sociais. Essa gíria foi criada por Neymar junto com o amigo Thiaguinho, famoso cantor de pagode. Nesta nova publicação de Podolski (Figura 7), é possível notar a reverência ao futebol brasileiro e a tentativa de empatia com a população local. Esse *tweet* foi compartilhado 6.070 vezes e curtido por 4.823 usuários diferentes (Acesso em 11/6/2017).

Figura 7 – Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 4/7/2014



Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

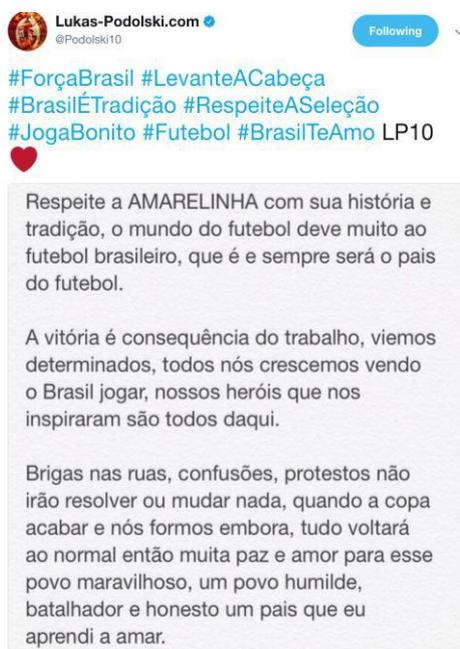
Porém, o episódio mais significativo daquela Copa ocorreu no dia 8 de julho, em Belo Horizonte. Pentacampeã mundial, a Seleção Brasileira foi goleada por 7 a 1 pela Alemanha. Foi um resultado histórico: o maior vexame nos mais de 100 anos da história da equipe e a

³⁸ PODOLSKI, Lucas. " Feliz pela vitória de hoje, ñ vejo a hora te enfrentar o Brasil, triste pelo @NeymarJr espero q se recupere logo #ForçaNeymar #éTois #poldi". Publicado em: 5/7/2014.

pior derrota em Mundiais. O revés eclipsou a tragédia do “*Maracanazzo*”, da edição de 1950, quando o Brasil perdeu a final para o Uruguai, no Maracanã. A derrota para os alemães estabeleceu um ponto de inflexão para a análise da estrutura, cultura e organização do futebol brasileiro. Criou um estigma na carreira dos jogadores envolvidos naquela partida, a “geração do 7 a 1”. Por outro lado, foi o ápice do desempenho da seleção adversária. A atuação coletiva exuberante da *Nationalmannschaft* também é componente fundamental de qualquer explicação sobre o episódio. Vitória obtida com o uniforme rubro-negro, em alusão ao Flamengo. No intervalo do jogo, quando o placar mostrava 5 a 0 para a Alemanha, o técnico Joachim Löw exigiu de seus atletas o mesmo empenho, mas que evitassem qualquer arrogância no segundo tempo e ressaltou que era importante não humilhar os brasileiros.

Na manhã do dia seguinte, Podolski publicou em seu perfil no Twitter um texto³⁹ pedindo respeito à Seleção Brasileira. Na mensagem (Figura 8), o atacante exaltou a tradição do adversário, e afirmou que o Brasil “é e sempre será o país do futebol”. Interessante destacar alguns trechos do *tweet*: a palavra “AMARELINHA”, que estabelece uma espécie de vínculo afetivo entre o alemão e a camisa do Brasil; a frase “A vitória é consequência do trabalho, viemos determinados”, uma referência à toda a preparação da Alemanha para a disputa da Copa do Mundo de 2014; e o último parágrafo, “Brigas nas ruas, confusões, protestos não irão resolver ou mudar nada”, que evidencia o conhecimento com o contexto político local e a preocupação com a segurança e andamento do megaevento.

Figura 8 - Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 9/7/2014



³⁹ PODOLSKI, Lucas. ' #Futebol #BrasilTeAmo L

lição #RespeiteASeleção #JogaBonito

Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

Vemos nesta publicação de Podolski todos os elementos presentes em outras ações de comunicação da DFB ao longo da Copa. É possível utilizá-lo como exemplo do plano de marketing estabelecido pela organização. Há a menção à preparação da seleção alemã para o torneio, a exaltação e busca por afinidade com o consumidor local, o conhecimento do mercado, a diferenciação da marca e a exploração da paixão pelo futebol. O respeito pela Seleção Brasileira foi peça-chave para conquistar a simpatia da população. É o que sustenta Cornelsen (2014, p.127): “Essas e outras mensagens, evidentemente traduzidas ou mesmo escritas por outra pessoa, contabilizaram para Podolski, uma espécie de “embaixador da simpatia”, e para a seleção alemã a admiração e o carinho de vários torcedores brasileiros”. A mensagem recebeu 27.092 curtidas e foi compartilhada 31.620 vezes (Acesso em 11/6/2017).

Se os dois últimos casos estiveram atrelados a momentos relevantes da Copa do Mundo, o próximo exemplo foi em direção contrária. Mas isso não diminuiu a sua capacidade de repercussão e nem o seu potencial de empatia. No dia 10 de julho, Podolski colocou no Twitter um comentário sem qualquer relação com o futebol e mesmo assim conseguiu 19.314 curtidas e 23.342 compartilhamentos (Acesso em 11/6/2017). A mensagem⁴⁰ foi: “Já estou tão acostumado com o Brasil que já estou até assistindo novela”.

Figura 9 – Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 10/7/2014



Lukas-Podolski.com  Following 

Ja estou tão acostumado com o **#Brasil** que já estou até assistindo novela **#Noveleiro** **#CoraçãoVerdeAmarelo** **#Brasil** **#poldi** **#aha**

 Translate from Portuguese

Retweets	Likes
24,323	19,297

1:59 AM - 11 Jul 2014

 3.5K  24K  19K 

⁴⁰ PODC
#Coraçãc

#Noveleiro

Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

As novelas de televisão são elementos importantes da cultura popular brasileira. Aproximar-se desse universo foi uma “jogada” de marketing considerável de Podolski, porque de certa forma ampliou o alcance da sua marca, ao dialogar com outros públicos que não do futebol. O atleta explorou a paixão relacionada a outro aspecto do mercado brasileiro. Nas *hashtags* ele procurou se (re)definir como “#Noveleiro” e reafirmou a sua relação de amor com o Brasil, ao usar “#CoraçãoVerdeAmarelo”.

Acompanhadas de outras medidas já citadas e do bom desempenho esportivo ao longo da competição, as mensagens irreverentes de Podolski também contribuíram para a existência de um ambiente positivo para a seleção alemã, mesmo depois da goleada por 7 a 1 em cima do Brasil. É o que sustenta Cornelsen (2014, p.128): “No cômputo geral, isso também colaborou para assegurar aos comandados de Joachim Löw um ambiente mais que agradável em *terras brasilis*”. Diante desse cenário, a Alemanha chegou para a final da Copa do Mundo contra a Argentina ciente de que contaria com o apoio de boa parte do público. Na véspera da decisão, dia 13 de julho, Podolski lançou no Twitter um chamado⁴¹ (Figura 10):

Figura 10 – Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 13/7/2014



⁴¹ PODOLSKI, Lucas.
#OmaracaÉnosso #Pron

ero ver geral de #VermelhoPreto

Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

O jogador abusa das gírias, como “tamo junto”, “ver geral” e “pronto falei”. Além disso, usa a expressão “O Maraca é nosso”, bem conhecida das torcidas do Rio de Janeiro. Outro elemento importante é a imagem. São duas peças do uniforme de visitante, rubro-negras, inspiradas no Flamengo. Não à toa o atacante também usa a *hashtag* “#FLAlemanha”. Percebe-se aqui um alinhamento com os interesses gerais da DFB, da promoção da marca da seleção e de seus produtos. Segundo Rocco (2014), essas ações apoiaram as atividades esportivas da organização, sem esquecer do aspecto mercadológico. O autor afirma que: “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” (ROCCO, 2014, p.157). A publicação teve 23.591 compartilhamentos e 19.908 curtidas (Acesso em 11/6/2017).

Em se tratando de representação desta geração da Alemanha, Podolski e Schweinsteiger foram talvez os dois maiores símbolos, tanto antes como durante a Copa do Mundo de 2014. Os dois amigos foram também os grandes personagens das ações da DFB nas redes sociais e dos conteúdos divulgados pela entidade nos meios oficiais. No dia 13 de julho, logo após a vitória por 1 a 0 sobre a Argentina, na final da Copa, Podolski colocou em sua conta no Twitter uma foto⁴² (Figura 11) com o colega, ainda no campo do Maracanã. Essa imagem foi compartilhada por outras 84.447 pessoas na rede social e curtida 79.380 vezes (Acesso em 11/6/2017). Foi o recorde de repercussão das publicações do jogador no Mundial.

Figura 11 – Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 13/7/2014



⁴² PODOLSKI, Lucas. "A]

Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

Ao contrário de outras contribuições de Podolski que vimos anteriormente, esta não teve uma mensagem direcionada ao consumidor brasileiro, nem o uso de *hashtags*. Mas o conteúdo teve uma grande audiência por alguns motivos: primeiro, pelo momento do registro, a conquista do tetracampeonato mundial; segundo, por concentrar na mesma foto duas celebridades internacionais do futebol; e terceiro, pela imagem em si. A felicidade estampada dos dois jogadores, com Schweinsteiger dando um beijo no rosto de Podolski, teve forte impacto. Podemos constatar que essa cena serve de representação da seleção alemã (e do povo alemão) que a DFB pretendia transmitir no cenário global e no mercado brasileiro: um grupo jovem, feliz, unido e apaixonado pelo “futebol bonito”. Era a marca a ser consolidada.

Ao término da Copa do Mundo, Podolski virou para o público brasileiro uma pessoa carismática, irreverente, simpática, divertida e respeitosa. Se essa imagem reflete a "pessoa" Lucas Podolski na esfera mais íntima, ou se foi algo apenas construído artificialmente, não cabe o julgamento neste trabalho. Fato é que houve um processo de identificação, construído a partir das interações nas redes sociais e do comportamento em situações de contato físico. Na última publicação⁴³ (Figura 12) antes de voltar para a Alemanha, o jogador agradeceu pelo carinho, afirmou que nunca esqueceria o Brasil e ainda lançou a *hashtag* “#FicaPodolski”.

Figura 12 – Reprodução de *tweet* de Lucas Podolski do dia 15/7/2014.



⁴³ PODOLSKI, Lucas. "B1 #obrigado". Publicado em:

a #brazil #worldchampion2014

Fonte: Twitter oficial de Lucas Podolski (@Podolski10)

A imagem mostra Podolski abraçado à taça de campeão do mundo, de bermuda e chinelos, com uma praia do Rio de Janeiro ao fundo. É possível reparar que o jogador veste uma camisa do Flamengo (não a versão rubro-negra do uniforme da Alemanha). Novamente, há a preocupação com o posicionamento da marca e com outros aspectos mercadológicos, como, por exemplo, a interação com os patrocinadores. Esta publicação foi curtida por 15.539 usuários do Twitter e compartilhada 11.705 vezes (Acesso em 11/6/2017). Em entrevista por e-mail para este autor, Hans-Ulrich Voigt, coordenador de comunicação da DFB para TV, deixa claro o papel das ações de Podolski para o plano geral da organização: "Jogadores como o Lucas (Podolski) postaram várias mensagens, em português, nas redes sociais, durante a Copa do Mundo. É muito importante contar com jogadores como ele, que interagem com os seus fãs, para a estratégia geral de marketing da DFB".

Fizemos nesta parte do capítulo uma análise das principais ações delineadas no plano de marketing da DFB para a Copa do Mundo de 2014. Ao observar cada uma delas, pudemos compreender como funcionaram as estratégias da organização esportiva e relacionar com traços do marketing esportivo. O lançamento de um uniforme de jogo inspirado no Flamengo teve êxito porque estabeleceu identificação com um segmento específico do mercado, ampliou o leque de produtos da marca "seleção alemã" e atingiu o "P" de paixão de uma parcela do público-alvo, obedecendo assim as premissas desse setor.

A construção do centro de treinamento em Santa Cruz Cabralia colaborou principalmente para o posicionamento da marca da seleção e os valores atribuídos à ela. O local, da maneira como foi elaborado, contribuiu para a exaltação da preparação alemã para a Copa e reforçou a imagem da nova Alemanha, mais receptiva a outras culturas, descontraída no seu jeito de ser e calorosa entre os seus membros. Foi a principal "Praça" da seleção, já que nos estádios o período de exposição da marca era limitado, tanto em tempo quanto em abrangência. Coordenador de comunicação da DFB para TV, Hans-Ulrich Voigt despista, ao afirmar que não era um objetivo do planejamento da DFB explorar essa configuração do perfil do grupo, no Campo Bahia, mas admite que isso aconteceu:

A nossa geração em 2014 teve vários jovens jogadores, de diferentes origens étnicas, que contribuíram para a imagem de uma nova Alemanha. Porém, não era um objetivo especial da federação alemã exibir isso, ressaltar isso. A Alemanha é feita de uma sociedade com distintos fundos étnicos e a seleção é um espelho da nossa sociedade. Não é fácil, mas sabemos lidar com isso. (VOIGT, 2017)

A terceira tática foi a implementação de várias iniciativas de Relações Públicas, majoritariamente de responsabilidade social. Essa medida foi relevante por criar empatia entre os jogadores, que são afinal os agentes da seleção alemã, e a população brasileira. Também colaborou para uma diferenciação da oferta de vivência, indo além do aspecto esportivo - algo relevante para esse tipo de marketing, que, de acordo com McKenna (1999), está fundamentalmente atrelado às experiências. Por fim, produziu benefícios tangíveis e intangíveis, ao deixar um legado para a região onde a delegação ficou concentrada, na Bahia. Nas palavras de Rimoli (2014): "A Alemanha deu um banho de estratégia que colocou as Relações Públicas na posição correta de gerador original de ações em todos os níveis da comunicação, resultando em aproximação, engajamento e mudança de percepção de imagem". É possível concluir que esse elemento alterou a percepção do "preço" da seleção alemã, pois influenciou a mensuração do valor gerado pela passagem da equipe pelo Brasil.

As outras duas ações mencionadas neste capítulo, a divulgação de conteúdos de caráter intimista dos jogadores da Alemanha, pelos mais variados meios e canais, e o posicionamento dos atletas nas redes sociais, capitaneados por Lucas Podolski, podem ser mais enquadradas, de certa forma, na mesma variável do mix de marketing: a promoção. Foram essas as ferramentas centrais para a divulgação da marca da seleção alemã e os instrumentos para a interação com o torcedor-consumidor. O que a DFB vendeu, através de seus representantes, foi uma experiência única Copa do Mundo, marcada pela emoção, pela paixão ao futebol, pela interatividade e sensação de proximidade, e pelo sucesso esportivo. O mercado brasileiro tinha necessidades e desejos a serem atendidos, ainda mais neste megaevento do futebol, e eles foram contemplados por outro agente que não a sua própria seleção. A Alemanha terminou o torneio também com o título de a mais simpática da Copa.

4.4. Além do 7 a 1: Por que a Alemanha foi muito mais do que a campeã do mundo?

A seleção alemã de futebol foi a primeira equipe europeia a ganhar o troféu da Copa do Mundo da Fifa na América do Sul. O título de 2014 se juntou às conquistas de 1950, 1974 e 1990 na galeria de prêmios da DFB. A Alemanha é a maior detentora de medalhas no torneio: quatro ouros, quatro pratas e quatro bronzes. Além disso, foi a que mais vezes chegou entre as semifinalistas, com 13 vezes em 18 participações na competição. Como vimos nas outras partes deste capítulo, houve todo um plano de marketing para aproveitar a oportunidade da Copa de 2014 e consolidar o atual projeto do futebol alemão, iniciado em 2001. A *Nationalmannschaft* é o principal produto da organização esportiva e foi o objeto central de diversas ações, centradas essencialmente nos jogadores, antes e durante o Mundial, demarcadas pelas estratégias de marketing da entidade. A proposta agora não é julgar o sucesso do plano de marketing ou analisar profundamente os seus frutos e desdobramentos, como por exemplo a mudança da imagem da seleção e de sua representação do país, porque isso exigiria toda uma metodologia complementar e um recorte diferente ao trabalho. A sugestão é apenas pontuar alguns dos resultados das táticas implementadas.

A primeira decorrência é que a execução das ações de comunicação foi bem avaliada. É o que defendem Rocco (2014), Rios (2014) e Arruda (2015). Após analisar uma série de notícias veiculadas pelo jornal “O GLOBO”, durante a Copa do Mundo, Arruda afirma que a DFB conseguiu conciliar a busca pelos objetivos esportivos com as metas de mercado: “Os objetivos planejados pelo marketing esportivo da seleção alemã foram cumpridos com êxito, a maioria das notícias relacionadas a ela transmitem uma imagem positiva e de afinidade com público brasileiro, assim como ressaltam a nova identidade” (ARRUDA, 2015, p.53). Rocco também destaca o equilíbrio na gestão da marca e do produto esportivo: “O posicionamento adequado de mercado, que gera os resultados financeiro e econômico, deve estar conectado e apoiar a performance esportiva, responsável pelo sucesso em campo (ROCCO, 2014, p.150). Já Rios complementa essa avaliação com o comentário sobre o caráter de integração entre as várias frentes de comunicação – algo determinado pelo planejamento de marketing: “O programa de comunicação se desenvolveu maravilhosamente, sendo utilizadas todas as etapas de um bom plano e utilizadas todas as técnicas à disposição de um programa de comunicação organizacional integrada” (RIOS, 2014). Virou *case* de sucesso.

Como houve êxito das táticas de comunicação e do planejamento de marketing, no escopo geral, houve uma mudança na percepção da imagem da seleção alemã. Era uma preocupação da DFB a ideia que o povo brasileiro e de outros países tinham dos jogadores, das características e dos valores da equipe. A intenção era apagar o estereótipo de grupo sério, frio, reservado e voltado apenas para o “futebol-força”. Essa concepção começou a se dissolver na Copa do Mundo de 2006, como vimos anteriormente neste capítulo, mas o auge dessa transformação ficou para a edição de 2014, num país de cultura diferente. De acordo com o plano de marketing analisado, o objetivo era a *Nationalmannschaft* se tornar o segundo time mais popular da Copa no Brasil. Além disso, a equipe tinha a responsabilidade de retratar uma nova Alemanha. Ao fim do megaevento, a seleção passou a ser vista como carismática, alegre, aberta, irreverente, multiétnica e protagonista de uma maneira de jogar mais “bonita”. Vejamos os comentários de Patrick Kisko, chefe de marketing da DFB, em entrevista ao “SporTV”, canal de assinatura segmentado em esportes, no dia 6 de julho de 2014: “Pensamos nas estratégias comerciais, parceiros, TV, propagandas. Mas também preparamos como iríamos agir, estar aqui e fazer parte do torneio. Nosso alvo desde cedo era ser o segundo time mais popular da Copa no Brasil”⁴⁴.

Na opinião de Rocco (2014), as ações implementadas na Copa tiveram o resultado de alterar da imagem da equipe: “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” (ROCCO, 2014, p.171). Rimoli (2014) também compartilha do mesmo pensamento. O autor elogia o engajamento promovido pela organização com os atletas e afirma que houve a união de um time com representantes de várias origens culturais distintas, sob o conceito do “Alemão Cordial”. Rimoli defende que:

O trabalho realizado foi nitidamente de valorização da imagem e reputação do país Alemanha por meio da atuação visível da seleção alemã de futebol. A intenção não foi, em momento algum, “comprar a vitória” ou a Copa. Mas, sim, desfazer uma imagem antiga e arraigada de que os alemães são frios, sem emoções e individualistas. (RIMOLI, 2014)

A ferramenta mais utilizada pela DFB para reconstruir a imagem da seleção, estreitar os laços com o consumidor brasileiro (principal figura do mercado na Copa de 2014), expandir as perspectivas de negócios e fortalecer a marca foi a comunicação digital. O

⁴⁴ SPORTV. Patrick Kisko diz que Alemanha queria ser o segundo time na torcida dos brasileiros. Página do SporTV. Santa Cruz Cabralia, 6/7/2014. Disponível em: <http://sportv.globo.com/copa/videos/v/patrick-kisko-diz-que-alemanha-queria-ser-o-segundo-time-na-torcida-dos-brasileiros/3479673/>. Acesso em: 1/6/2017.

impacto das publicações de Podolski e as audiências obtidas comprovam que houve benefícios com essa tática. Como podemos ver na reportagem do jornal britânico “*Daily Mirror*”⁴⁵, do dia 14 de julho, a final entre Alemanha e Argentina foi o ápice de repercussão para qualquer evento na história, esportivo ou não, nas redes sociais. A vitória alemã por 1 a 0 atingiu o recorde de 618, 725 *tweets* por minuto (Acesso em: 14/7/2014), em determinado momento. A maior marca em uma partida foi durante Alemanha 7x1 Brasil: um total de 32,1 milhões de *tweets* durante o jogo. Já no Facebook, mais de 88 milhões de usuários pelo mundo estabeleceram o recorde de 280 milhões de interações durante a decisão da Copa. Ainda de acordo com o conteúdo do *Daily Mirror*, os países em que o *buzz* nas redes sociais foi maior foram, na ordem: Estados Unidos, Brasil, Argentina, Alemanha e Indonésia. No cômputo geral, foram 672 milhões de publicações no Twitter relacionadas ao megaevento, e no Facebook cerca de 350 milhões de pessoas tiveram conversas sobre o tema, gerando 3 bilhões de interações. Curiosamente, Podolski não ficou entre os dez atletas mais comentados.

De qualquer maneira, ficou evidente com o caso da Alemanha, o peso no marketing esportivo para a interação pelas redes sociais. De acordo com James Compton (2015), no artigo “Megaeventos, mídia e espetáculos globais”, no mundo globalizado e interconectado digitalmente de hoje, os megaeventos esportivos espetacularizados permitem que diferentes atores façam comentários, o que aumenta a escala e a intensidade desse próprio espetáculo. O autor afirma que: “O mundo digitalmente conectado, onde os megaeventos esportivos providenciam uma combinação de ação, drama e celebridades raramente disponível em outras áreas da vida, é um deleite para os fãs de esporte” (COMPTON, 2015, p.60).

Houve desdobramentos positivos também em termos de audiência na televisão. O gradativo sucesso no desempenho esportivo, fruto do planejamento geral da DFB durante anos, aliado à identificação da atual população alemã com esta geração da seleção, e ao êxito das ações de valorização da marca, parte do plano marketing da organização esportiva, concomitaram em ótimos números espectadores. Segundo os números da Fifa sobre a Copa do Mundo de 2014⁴⁶, cerca de 34,5 milhões de pessoas na Alemanha assistiram à final contra

⁴⁵ WOOLASTON, Victoria. Final da Copa do Mundo amassa recordes do Twitter e do Facebook: Alemanha vs. Argentina vira o maior evento em redes sociais. *Daily Mirror*. Londres, 14/7/2014. Disponível em: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2691827/World-Cup-Final-smashes-Twitter-Facebook-records-Germany-v-Argentina-biggest-event-social-media.html> . Acesso em: 20/5/2017.

⁴⁶ FIFA. Relatório sobre as audiências de televisão na Copa do Mundo de 2014. Site oficial da Fifa. Zurique, 2014. Disponível em: [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwcbraziltvaudiencereport\(draft5\)\(issue date14.12.15\)_neutral.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwcbraziltvaudiencereport(draft5)(issue date14.12.15)_neutral.pdf) . Acesso em: 20/5/2017.

a Argentina, no canal público ARD. O *share* foi de 86,3%. É o recorde de audiência no país. Isso sem contar as centenas de milhares de torcedores que viram o jogo em locais públicos com telões. A semifinal contra o Brasil teve mais de 32,5 milhões de espectadores para a ZDF, com *share* de 87,6%. A partida contra a França, pelas quartas de final, teve audiência de 26,3 milhões de pessoas. Já a contra a Argélia, pelas oitavas, foi de 28,2 milhões. A estreia, contra Portugal, teve registro de audiência de 26,4 milhões de pessoas.

Para comparação: A DFB tem como uma de suas parceiras a Infront Sports, agência de marketing esportivo internacional. Essa empresa é a responsável pela negociação dos direitos de transmissão e de marketing das partidas da seleção. Segundo a companhia⁴⁷, os jogos da “*Nationalmannschaft*” alcançam uma audiência média nacional de 10 milhões de espectadores, e são comercializados para mais de 200 países pelo mundo.

Bons resultados na execução do plano de marketing, na consolidação da imagem da seleção e na valorização da marca, nas ações nas redes sociais e nas audiências de televisão vão implicar em maior retorno financeiro. De acordo com o Relatório Financeiro da DFB⁴⁸ de 2015, a entidade teve uma receita total de aproximadamente € 228 milhões. A maior fatia foi de patrocínios e outros serviços de marketing: cerca de € 104,5 milhões. Em 2015 o valor foi acima dos € 101 milhões de 2014, ano de Copa do Mundo. Os atuais contratos da federação alemã com a Mercedes-Benz e a Adidas vão até o fim de 2018. A tendência é de que eles sejam renovados com aumento. Pelo menos é o que sugere Christoph Preßler, coordenador da área de esportes do departamento de Comunicação Global da Mercedes-Benz:

A parceria entre a DFB e a Mercedes-Benz é uma parceria para a vida toda. A relação entre as duas instituições é única no esporte alemão. A seleção alemã é o hobby favorito dos alemães. Durante a Copa do Mundo, o país inteiro apoia a equipe, por isso a Mercedes-Benz tem orgulho de ser parceiro por tantas décadas.

Ao comentarmos alguns exemplos de resultados da execução do plano de marketing da DFB para a Copa do Mundo de 2014, mesmo que de forma superficial, percebemos como o trabalho feito junto à seleção alemã de futebol, a partir de conceitos fundamentais do marketing esportivo, que por sua vez são desdobramentos das teorias Borden, McCarthy, Kotler e outros autores vistos no Capítulo II, teve retornos positivos para a entidade. Todas as etapas mostraram que a Alemanha estava preparada para ser campeã do mundo. E muito mais.

⁴⁷ DFB. DFB Seleção Alemã de Futebol. *Infront Sports*. Disponível em: <http://www.infrontsports.com/properties/dfb/dfbteam/> Acesso em: 21/5/2017.

⁴⁸ DEUTSCHER FUSSBALL-BUND. Relatório Financeiro 2015. Site da DFB. Frankfurt, 2/6/2016. Disponível em: http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/105123-DFB-Finanzbericht2015.pdf. Acesso em: 1/6/2017.

5. Considerações Finais

A premissa deste trabalho era analisar as ações de marketing realizadas pela federação alemã de futebol (DFB), com a seleção masculina adulta como principal elemento, durante a Copa do Mundo de 2014. A questão central era o porquê do uso das estratégias e da elaboração do planejamento observados ao longo da competição, por parte da organização esportiva. Havia muitos componentes para se trazer à tona para entender as bases do plano da instituição. Além disso, outra problemática era como que essas medidas adotadas surtiram o efeito planejado e desejado, antes, durante e depois do megaevento. Para responder a essas indagações, foi necessário refazer todo o caminho que levou até essas táticas de marketing.

Observando agora de trás para frente, o primeiro passo foi entender a construção da marca, dos princípios e dos valores da *Nationalmannschaft*, a partir do atual contexto do futebol alemão e da história da federação. Na segunda etapa, ampliou-se o escopo para o mundo dos negócios do futebol e para o funcionamento das entidades esportivas dentro dos parâmetros de marketing da sua área. Por sua vez, esses padrões do marketing esportivo obedecem aos conceitos de Marketing 3.0, estabelecidos principalmente por Philip Kotler, que são norteados pela abordagem centrada no ser humano e nas experiências promovidas. O segredo no marketing esportivo é criar as condições para vivências diferenciadas. A última etapa, que na realidade foi a primeira do trabalho, foi mostrar como as entidades esportivas – com foco naquelas ligadas ao futebol e à representatividade nacional –, fazem parte de um tema maior, de construção de identidade coletiva e da ideia de nação. Além disso, houve a preocupação de contextualizar o esporte dentro da cultura do espetáculo e do universo da Comunicação Social. Afinal, essa é a nossa área de estudo.

Esse processo fez surgir uma série de conclusões que vão muito além dos resultados, objetivos ou subjetivos, alcançados pela DFB com essa campanha de marketing na Copa. O campo de estudos ligados ao futebol é muito rico e relevante para a Comunicação Social, ainda mais num país como o Brasil, ou por exemplo a Alemanha, onde esse esporte tem um peso significativo para a cultura popular contemporânea. O futebol é catalisador de conflitos, ferramenta ideológica, portador de simbolismos, expressão do povo, um grande negócio e, sempre será, um universo de emoções. Em momentos como os de realização ou disputa da Copa do Mundo, a efervescência temática é maior, porque existe sim uma mobilização maior da sociedade – ambições econômicas ou políticas em jogo, interesses do consumidor, visibilidade na mídia, projetos de Estado, inovações tecnológicas, entre outros fatores.

Como foi possível notar ao longo de todos os capítulos, hoje não é mais possível desassociar a Copa do Mundo da Fifa da sociedade do espetáculo. Trata-se de um evento único no calendário mundial, em que há toda uma engrenagem mercadológica de consumo, movida pela alta visibilidade e estrelismo dos principais personagens, os jogadores. As grandes empresas internacionais e as entidades esportivas se aproveitam dessa oportunidade para capitalizar, em cima de um público-alvo específico, mas existente em quase todo o mundo. É também a chance para transformar, ampliar ou dar novo significado a uma marca.

A conclusão é de que a DFB fez isso com a marca da seleção alemã, durante a Copa do Mundo de 2014. A partir de um detalhado planejamento de marketing, que levou em consideração todo o histórico da marca, sua missão, visão e valores, a importância da imagem da *Nationalmannschaft* na sociedade germânica nesse período pós-Reunificação, os detalhes do novo mercado a ser explorado pela organização (no caso, o Brasil), as peculiaridades do megaevento em questão, a composição multiétnica da equipe, o perfil dos atletas, a relevância das ações nas redes sociais, e as características do consumidor, local ou global, a organização esportiva conseguiu valorizar a marca da seleção. A opinião de Rimoli (2014) aponta na mesma direção, quando ele afirma que:

Houve também um fantástico trabalho de engajamento com a equipe que se tornou o principal emissor das mensagens. A escolha do tom de voz, considerou tanto a identidade alemã quanto o cenário contemporâneo multicultural, e uniu um time com turcos, poloneses e ganenses que agiam de forma similar. Valores e cultura se traduziram no comportamento de cada representante da marca (RIMOLI, 2014)

Após analisarmos os pilares desse planejamento da DFB, as ações postas em prática e os resultados, é possível afirmar que o êxito geral está diretamente relacionado com a fidelidade aos princípios do Marketing 3.0, com foco nos aspectos da experiência e do relacionamento. A organização aplicou o que entendemos como marketing do esporte, ao incorporar noções básicas de marketing aos seus procedimentos. Ela se abriu para inovações e se adaptou aos novos padrões de comportamento do consumidor. Com isso, conseguiu estimular o engajamento dos brasileiros e de outros torcedores pelo mundo. A opinião de Rimoli (2014) aponta na mesma direção, quando ele afirma:

Impossível não citar também a fluidez na exploração das novas mídias e a característica natural e orgânica que só as redes sociais, os selfies, os vídeos amadores e a velocidade do real time podem revelar. Os brasileiros conheceram o alemão natural, simples. O uso do meio digital foi o alimento para o engajamento orgânico, e também o meio para mudar a percepção do alemão que tínhamos em nosso imaginário. (RIMOLI, 2014).

Diante desse sucesso, e da forma como ele aconteceu, uma consideração precisa ser feita: as ações não teriam as mesmas respostas se o desempenho da Alemanha dentro de campo tivesse sido outro. É impossível separar isso. No esporte, os resultados têm grande influência na gestão da marca e nos aspectos mercadológicos. Isso porque os relacionamentos entre as entidades dessa área e os consumidores são construídos a partir da ligação entre as estratégias de comunicação e a performance esportiva. É assim que também enxerga Rocco (2014, p.156): “Valores e crenças de agremiações vencedoras são mais facilmente assimilados por seus públicos do que valores e crenças de entidades perdedoras”. Se a seleção alemã tivesse perdido a semifinal para o Brasil, o que seria um resultado absolutamente normal, várias das iniciativas promovidas pela DFB não teriam tido a mesma repercussão ao fim da Copa do Mundo, ou teriam passado despercebidas.

Além disso, fora a questão de vitórias, empates ou derrotas, a Alemanha apresentou um estilo de jogo cativante para o público brasileiro e para os estrangeiros que vieram acompanhar *in loco* o megaevento. Esse aspecto também fez diferença porque impactou a experiência e a vivência do consumidor. A DFB soube aproveitar a oportunidade da Copa para reposicionar a marca, tanto para o Brasil quanto para o cenário global e a própria sociedade germânica. Pelo menos a geração de 2014 entrou para a história do futebol como uma equipe alegre, descontraída, unida e respeitosa. Isso foi viável graças às estratégias de marketing da entidade e, obviamente, à performance a cada jogo. Segundo Rocco (2014, p.151): “As estratégias de comunicação foram planejadas e construídas para apoiar a performance esportiva da equipe alemã. A comunicação “a serviço do esporte”.

Depois da Copa do Mundo de 2014, a Alemanha teve como primeiro grande desafio a Eurocopa de 2016. Nesta competição, a seleção chegou até as semifinais, mas perdeu para a França, dona da casa, por 2 a 0. Pouco tempo depois a DFB enviou um grupo para o Rio de Janeiro, para a disputa dos Jogos Olímpicos Rio-2016. Essa equipe, composta basicamente por atletas abaixo dos 23 anos, e com apenas um integrante da delegação campeã dois anos antes, chegou à decisão para encarar o Brasil de Neymar, no Maracanã. Desta vez, a festa foi brasileira, com conquista da medalha de ouro, nos pênaltis. O interessante para este trabalho sobre esses dois megaeventos é que a seleção alemã mantém uma boa sequência de boas colocações, sempre apresentando para o mundo do futebol novos talentos oriundos do intenso trabalho realizado nas categorias de base dos clubes locais. Dos 11 alemães titulares que enfrentaram o Brasil nessa final da Olimpíada, quatro já haviam passado pelo time principal.

Outro ponto que merece ser destacado é o planejamento da federação alemã de futebol para garantir o sucesso de todas as representações da entidade a longo prazo. No mesmo ano de 2014, a DFB apresentou o projeto “DFB Academy”. Segundo a federação, graças a uma concessão de terreno por parte do governo, de duração de 99 anos, a organização está construindo na cidade de Frankfurt um grande complexo, que passará a ser a sua nova sede. Esse conjunto terá um depósito para as questões logísticas, prédios para a parte administrativa e, claro, toda uma infraestrutura esportiva para as seleções de base e adultas, masculinas e femininas. O orçamento para todas as obras foi estimado inicialmente em € 89 milhões, mas passou para €109 milhões. A previsão de conclusão foi estabelecida para o fim de 2018.

O estudo do caso da seleção alemã durante a Copa do Mundo de 2014 nos fez pensar sobre construção de identidade nacional e as especificidades do marketing esportivo. É o segundo trabalho de conclusão de curso (TCC) que faço em Comunicação Social. O primeiro, ligado à habilitação de Jornalismo, consistiu, resumidamente, na análise da narrativa da carreira do ex-jogador Ronaldo Nazário de Lima, o “Ronaldo Fenômeno”, construída pela imprensa esportiva dentro dos parâmetros da Jornada do Herói, de Joseph Campbell (1949), mas totalmente inserida dentro da sociedade do espetáculo e da cultura das celebridades. Como é possível observar, o interesse em estudos sobre as diferentes relações entre o futebol e o campo da comunicação segue firme e forte. Ainda não foi definido um norte, mas há a clara intenção de continuar a produzir novas pesquisas acadêmicas nessa área, seja em uma pós-graduação *latu sensu* ou *stricto sensu*. O mais importante é poder contribuir com observações, questões e conclusões sobre esse universo tão rico e relevante para o Brasil.

6. Referências

- ALABARCES, Pablo. *Fútbol y patria: el fútbol y las narrativas de la nación en la Argentina*. Prometeo, Buenos Aires, 2006.
- ANDERSON, Benedict R. Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a difusão do nacionalismo. Companhia das Letras, São Paulo, 2008.
- AREIAS, João Henrique. Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo. Outras Letras, Rio de Janeiro, 2009.
- ARRUDA, Thaís. Estratégias de Marketing da Copa do Mundo: Estudo de caso da seleção Alemã através do jornal O Globo. Faculdade de Comunicação da Universidade de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2015.
- BAKKER, André Werneck; FREIRE-MEDEIROS, Bianca. O espetáculo da metamorfose identitária dos *reality show* de intervenção. In *Mídia, Memória & Celebidades*. E-Papers, Serviços Editoriais, Rio de Janeiro, 2005.
- BARTHES, Roland. *Elementos de semiologia*. São Paulo: Cultrix, 1987.
- BERSCH, Judite Inês; Rodrigues, André Iribure. Comunicação publicitária no cenário pós moderno - o exemplo da campanha da *Life's for sharing*. In *In Comunicação, Mídia e Consumo*. Editora ESPM, Rio de Janeiro, 2011.
- CORNELSEN, Elcio Loureiro. Um “Conto de Fadas de Verão”– A Copa de 2014 Vista a Partir da Mídia. In: _____. *A Copa das Copas; Reflexões sobre o Mundial de Futebol de 2014 no Brasil*. São Paulo: Ludens, 2014. p. 121-148
- DA COSTA, Márcia Regina. *Futebol: espetáculo do século*. Musa Editora, 1999.
- DAMO, Arlei Sander. Produção e consumo de megaeventos esportivos - apontamentos em perspectiva antropológica. In *Comunicação, Mídia e Consumo*. Editora ESPM, Rio de Janeiro, 2011.
- DAMATTA, Roberto. *Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.
- DEBORD, G. *A Sociedade do Espetáculo - Comentários sobre a sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro, Contraponto, 1997.
- FARIAS, Airton De. *Uma História das Copas do Mundo: futebol e sociedade*. Armazém da Cultura, Fortaleza, 2014.
- FREIRE FILHO, João; HERSCHMANN, Micael (org). *Comunicação, cultura e consumo: A (des)construção do espetáculo contemporâneo*. E-Papers Serviços Editoriais, Rio, 2005.
- GIESEN, Bernard. *The intellectuals and the nation: collective identity in German Axial age*. Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
- GUERRA, Mário de Oliveira. O que está em jogo no jogo?. *Comunicação Mídia E Consumo*, 8, 11-37. Revista ESPM, 2011.
- GUSMÃO, Nelma de Oliveira. O poder dos Jogos e os jogos do poder. UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.
- GUSMÃO, Nelma de Oliveira. Jogo espetáculo, jogo negócio. In *Brasil em Jogo: O que fica da Copa e das Olimpíadas*. Boitempo Editorial, Rio de Janeiro, 2014.
- HELAL, Ronaldo. Futebol e comunicação: A consolidação do campo acadêmico no Brasil. In *Comunicação Mídia E Consumo*, 8, 11-37. Revista ESPM, 2011.
- HELAL, Ronaldo e AMARO, Fausto. Construindo a Nação Arco Íris: esporte e identidade nacional em *Invictus*; In *Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)*, Juiz de Fora, 2011.
- HELAL, Ronaldo e DO CABO, Alvaro. *Copas do Mundo: Comunicação e Identidade Cultural no País do Futebol*. Rio de Janeiro, Editora UERJ, 2014.

- HERSCHMANN, Micael; MESSENDER PEREIRA, Carlos Alberto (org). *Mídia, Memória & Celebidades*. E-Papers, Serviços Editoriais, Rio de Janeiro, 2005.
- HOBSBAWM, E.; RANGER, T. (Org.). *A invenção das tradições*. Paz e Terra, Rio, 1997.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Campus, São Paulo, 2010.
- KOTOWSKI, Jan. *Reflections on Football, Nationalism, and National Identity*. Disponível em: <https://networks.h-net.org/node/3911/discussions/31304/reflections-football-nationalism-and-national-identity>. Acesso em: 8/2/2017.
- LE GOFF, Jacques. *História e Memória*. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. *Marketing Esportivo: o valor do esporte no século XXI*. Beste Seller, Rio de Janeiro, 2013.
- MORGAN, Melissa Johnson e Jane Summers. *Marketing esportivo*; tradução Vertice Translate; revisão téc. João Cândido Gonçalves Saraiva. Thomson Learning, São Paulo, 2008.
- NOCH, Habbo. *Fußballwelten: Gemeinschaft auf Zeit. Fußball und die Transformation des Nationalen in Deutschland und England*. Verlag für Sozialwissenschaften. Alemanha, 2002.
- POLLAK, Michael. *Memória, esquecimento, silêncio*. Estudos Históricos, Rio de Janeiro, vol. 2, 1989, p. 3-15.
- POZZI, L., OLIVEIRA, M. *Patrocine o Evento Certo*. Mercado Global. São Paulo, n.99, p.13.15. 1996.
- RAMOS, Roberto. *Futebol: Ideologia do Poder*. Editoria Vozes, Petrópolis, 1984.
- RIOS, Fernando. *Lições de futebol e de comunicação integrada*. Disponível em: <http://www.hojeemdia.com.br/esportes/2.945/privacidade-pedida-por-felip-o-fica-longo-da-granja-comary-1.245235> . Acesso em: 19/4/2017.
- ROCCO, Ary José. *Brasil 1 x 7 Alemanha: O Dia em que a Comunicação a Favor do Esporte Goleou o Esporte a Favor da Comunicação*. In: *A Copa das Copas; Reflexões sobre o Mundial de Futebol de 2014 no Brasil*. Ludens, p. 149-174, São Paulo 2014.
- RODRIGUES, José Carlos. "O rei e o rito". In RODRIGUES, José Carlos. *Revista Comum*, Rio de Janeiro, FACHA, 1978.
- SANTOS, Joel Rufino. *Na CBD até o papagaio bate continência*. In *Encontros com a Civilização Brasileira*, número 5, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.
- SANTOS, Ricardo Pinto. *Uma História das Copas do Mundo: Futebol e Sociedade*. Volumes 1 e 2. Armazém da Cultura, São Paulo, 2012.
- SCHILLER, Kay. *Siegen für Deutschland? Patriotism, Nationalism and the German National Football Team, 1954-2014*. *Historical Social Research* 40(4): 176-196. 2015.
- SHANK, Mattheus. *Marketing Esportivo: uma perspectiva estratégica*. Prentice Hall, 2002.
- SODRÉ, Muniz. "Futebol, Teatro ou Televisão". In SODRÉ, Muniz *O Monopólio da Fala*. Petrópolis, Vozes, 1984.
- STUPP, Catherine. *Proud to be German? Football and the fear of nationalism*. Disponível em: <https://www.opendemocracy.net/can-europe-make-it/catherine-stupp/proud-to-be-german-football-and-fear-of-nationalism>. Acesso em: 10/3/2017.
- THOMPSON, John. *Mídia e Modernidade*. Editora Vozes, Petrópolis, 1998.
- TOMLINSON, Alan; YOUNG, Christopher. *German Football: History, culture, society*. Routledge, Londres, 2006.
- VOGEL, Arno. *O momento feliz: reflexões sobre o futebol e o ethos nacional*. In: DaMATTa, Roberto et al. *Universo do futebol*. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.
- COMPTON, James. *Mega-Events, Media and the Integrated World of Global Spectacle*. In *Mega-Events and Globalization*. Routledge, Londres, 2015.

Links Acessados:

- RELATÓRIO. Relatório Financeiro e de Governança 2015. Site oficial da Fifa. Zurique, 14/3/2016. Disponível em: http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/77/08/71/gb15_fifa_web_en_neutral.pdf . Acesso em: 10/1/2017.
- BALANÇO. Balanço Final para as Ações da Copa do Mundo da Fifa Brasil-2014 (6o balanço). Ministério do Esporte. Brasília, 1/12/2014. Disponível em: http://www.esporte.gov.br/arquivos/assessoriaEspecialFutebol/copa2014/6_Balanco_Copa_dez_2014.pdf. Acesso em 5/1/2017.
- 2014 COPA DO MUNDO FIFA. Copa do Mundo de 2014 alcança 3,2 bilhões de espectadores, e um bilhão de pessoas assiste à final. Página oficial da Fifa. Zurique, 16/12/2015. Disponível em: <http://www.fifa.com/worldcup/news/y=2015/m=12/news=2014-fifa-world-cuptm-reached-3-2-billion-viewers-one-billion-watched--2745519.html>. Acesso em: 4/1/2017.
- SITE OFICIAL DA FIFA. Página de apresentação da Federação Internacional de Futebol (Fifa). Disponível em: <http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>. Acesso em: 6/2/2017.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Página com visão geral sobre a ONU. Disponível em: <http://www.un.org/en/sections/about-un/overview/index.html>. Acesso em: 6/2/2017.
- ESTATÍSTICAS. Estatísticas da Associação. Página oficial da DFB. Frankfurt, 26/2/2016. Disponível em: <http://www.dfb.de/en/about-dfb/members/> . Acesso em: 5/2/2017.
- HISTÓRIA. Sobre a DFB. Página oficial da DFB. Frankfurt, 7/5/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/en/about-dfb/> . Acesso em: 5/2/2017.
- 1974. Leste quase vence a batalha de irmãos. Site oficial da Fifa. Zurique, 6/5/2010. Disponível em: <http://www.fifa.com/worldcup/matches/round=262/match=2062/classic-match/index.html>. Acesso em: 7/2/2017.
- LOOS, Lucas. Do fracasso à glória: o que o futebol alemão pode ensinar aos brasileiros. Globoesporte.com. Rio de Janeiro, 9/7/2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2014/07/do-fracasso-gloria-o-que-o-futebol-alemao-pode-ensinar-aos-brasileiros.html>. Acesso em: 1/4/2017.
- GREELEY, Brendan. Como o plano de 14 anos da Alemanha destruiu o Brasil. Bloomberg, 9/7/2014. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-07-09/how-germany-s-14-year-plan-destroyed-brazil>. Acesso em: 1/4/2017.
- MOURÃO, Marcelo; MENICONI, Tadeu. Tricampeã, Alemanha tem bom retrospecto em Copas do Mundo. Deutsche Welle, 6/6/2010. Disponível em: <http://www.dw.com/pt-br/tricampeã-alemanha-tem-bom-retrospecto-em-copas-do-mundo/a-2044695>. Acesso em: 1/3/2017.
- LIGASTATUT. Estatuto da DFL. Página oficial da Bundesliga. Frankfurt, 2001. Disponível em: <http://www.bundesliga.de/de/dfli/statuten/> Acesso em: 1/5/2017.
- BUNDESLIGA. Bundesliga alcança mais de 3 milhões de euros em receitas pela primeira vez. Página oficial da Bundesliga. Frankfurt, 10/1/2017. Disponível em: <http://www.bundesliga.com/en/news/Bundesliga/agblmd18-bundesliga-report-2017-430992.jsp>. Acesso em: 1/5/2017.
- LOPES, Duda. Especial Futebol Alemão: Bundesliga dobra faturamento em uma década. Düsseldorf, 31/8/2016. Disponível em: http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/especial-futebol-alemao-bundesliga-dobra-faturamento-em-uma-decada_31038.html. Acesso em 1/5/2017.

- WENZEL, Gerd. Estádios sempre lotados na Alemanha tem razão de ser: ingressos baratos. Bundesliga.com.br. São Paulo, 2/9/2016. Disponível em: <http://www.bundesliga.com.br/estadios-sempre-lotados-na-alemanha-tem-razao-de-ser-ingressos-baratos/>. Acesso em: 2/5/2017.
- UEFA. Ranking das competições de clubes da Uefa. Página oficial da Uefa. Nyon, 6/6/2017. Disponível em: <http://pt.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html> . Acesso em: 7/6/2017.
- BUNDESLIGA. O relatório de 2016 - O estado econômico do futebol alemão profissional. Página oficial da Bundesliga. Frankfurt, 2016. Disponível em: http://s.bundesliga.com/assets/doc/1070000/1067069_original.pdf. Acessado em: 7/6/2017.
- FIFA/COCA-COLA. Ranking das seleções masculinas. Site oficial da Fifa. Zurique, 1/6/2017. Disponível em: <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/> . Acesso em: 1/6/2017.
- BUNDESLIGA. Dez anos de academias. Slideshare.net. Disponível em: <https://www.slideshare.net/italomen/dfb-leistungszentren2011-gb> . Acesso em: 1/6/2017.
- DFB. DFB de A a Z: M de Marketing. Site oficial da DFB. Frankfurt, 8/3/2013. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-von-a-bis-z-m-wie-marketing-117820/> Acesso em: 25/4/2017
- DEUTSCHER FUSSBALL-BUND. Fussball is Zukunft (Futebol é o futuro). Disponível em: <http://www.dfb.ruschkeundpartner.com/nb/2013/#/24> . Acesso em: 25/4/2017.
- DFB. DFB Consulting fecha acordo com firma líder em marketing esportivo no Brasil. Site oficial da DFB. Frankfurt, 15/8/2012. Disponível em: <http://www.dfb.de/NEWS/DETAIL/DFB-CONSULTING-AGREES-DEAL-WITH-LEADING-BRAZILIAN-SPORTS-MARKETING-FIRM-35854/>. Acesso em: 25/4/2017.
- DFB. Das neue Auswärtstrikot der Nationalmannschaft (O novo uniforme de visitante da seleção). Site oficial da DFB. Frankfurt, 13/2/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/das-neue-auswaertstrikot-der-nationalmannschaft-55420/> . Acesso em: 5/1/2017.
- LANCE! Última pesquisa LANCE/Ibope mostrou Flamengo na frente, mas vantagem menor para o Timão. LANCE!Net. Rio de Janeiro, 10/5/2017. Disponível em: <http://www.lance.com.br/futebol-nacional/flamengo-segue-com-maior-torcida-mas-vantagem-para-timao-cai.html> . Acesso em: 15/5/2017.
- DFB. "Campo Bahia" em Porto Seguro será o novo centro de treinamento da Alemanha na Copa-2014. Site oficial da DFB. Frankfurt, 13/12/2013. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/campo-bahia-bei-porto-seguro-wird-quartier-bei-der-wm-2014-49911/> Acesso em: 20/2/2017.
- DFB. Presidente da DFB elogia: "Melhor CT em todos os tempos. Site oficial da DFB. Frankfurt, 19/6/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-praesident-niersbach-lobt-bestes-quartier-aller-zeiten-59763/> Acesso em: 20/2/2017.
- CANEDO, Victor. Festa de índios para aniversariante Klose encanta alemães em 2º dia. Globoesporte.com. Santa Cruz Cabrália, 9/6/2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/futebol/selecoes/alemanha/noticia/2014/06/aniversariante-do-dia-klose-entra-na-roda-e-comemora-com-indios-na-bahia.html> . Acesso em: 15/1/2017.
- WALLRODT, Von Lars. Löw presenteia Klose com uma dança no aniversário. Die Welt. Santa Cruz Cabrália, 9/6/2014. Disponível em: <https://www.welt.de/sport/article128873395/Loew-schenkt-Klose-ein-Taenzchen-zum-Geburtstag.html> Acesso em: 15/1/2017.
- DFB. Time da DFB agradece a região da Bahia com camisas especiais. Site oficial da DFB. Santa Cruz

Cabralia, 9/6/2014. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-team-dankt-region-bahia-mit-speziellen-trikots-59326/> Acesso em: 15/1/2017

- DFB. Todos os projetos sociais no Brasil da Copa do Mundo de 2014 em funcionamento. Site oficial da DFB. Frankfurt, 8/6/2015. Disponível em: <http://www.dfb.de/news/detail/alle-wm-sozialprojekte-in-brasilien-sind-angelaufen-124464> Acesso em: 1/3/2017

- BLOG. Neuer e Schweinsteiger vestem camisa e tentam cantar hino do Bahia. Globoesporte.com. Rio de Janeiro, 9/6/2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/blog-da-copa/post/astros-da-alemanha-neuer-e-schweinsteiger-vestem-camisa-e-cantam-o-hino-do-bahia.html> Acesso em: 10/3/2017.

- SPORTV. Patrick Kisko diz que Alemanha queria ser o segundo time na torcida dos brasileiros. Página do SporTV. Santa Cruz Cabralia, 6/7/2014. Disponível em: <http://sportv.globo.com/copa/videos/v/patrick-kisko-diz-que-alemanha-queria-ser-o-segundo-time-na-torcida-dos-brasileiros/3479673/> . Acesso em: 1/6/2017.

- WOOLASTON, Victoria. Final da Copa do Mundo amassa recordes do Twitter e do Facebook: Alemanha vs. Argentina vira o maior evento em redes sociais. Daily Mirror. Londres, 14/7/2014. Disponível em: <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2691827/World-Cup-Final-smashes-Twitter-Facebook-records-Germany-v-Argentina-biggest-event-social-media.html> . Acesso em: 20/5/2017.

- FIFA. Relatório sobre as audiências de televisão na Copa do Mundo de 2014. Site oficial da Fifa. Zurique, 2014. Disponível em: [http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwbrazilvaudiencereport\(draft5\)\(issue14.12.15\)_neutral.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/affederation/tv/02/74/55/57/2014fwbrazilvaudiencereport(draft5)(issue14.12.15)_neutral.pdf) . Acesso em: 20/5/2017.

- DFB. DFB Seleção Alemã de Futebol. Infront Sports. Disponível em: <http://www.infrontsports.com/properties/dfb/dfbteam/> Acesso em: 21/5/2017.

- DEUTSCHER FUSSBALL-BUND. Relatório Financeiro 2015. Site da DFB. Frankfurt, 2/6/2016. Disponível em: http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/105123-DFB-Finanzbericht2015.pdf . Acesso em: 1/6/2017.

7. Apêndices

Perguntas por e-mail para Paulo Ziliotto, Gerente de Comunicação da Adidas Brasil:

1- A Adidas é a fornecedora de material esportivo da DFB e uma das principais patrocinadoras. Houve algum planejamento ou conversa com a divisão da Adidas no Brasil, pensando na Copa do Mundo de 2014?

R: Apesar da Adidas-Alemanha ser a responsável pela maioria absoluta do planejamento e da ativação, a Adidas-Brasil teve participação e envolvimento no planejamento, sim.

2- De que forma a seleção alemã de futebol se encaixou no planejamento geral da Adidas-Brasil para a Copa do Mundo de 2014?

R: As ativações específicas da seleção alemã de futebol foram gerenciadas pela Adidas-Alemanha, em sua maioria. Dentro do plano de Copa do Mundo e da comunicação geral, a DFB se encaixava junto com as demais seleções nos conteúdos de Copa e Adidas-Futebol. Era do interesse entender e ser atuante no Brasil. Era do interesse do Brasil, de contar histórias do futebol brasileiro mundo afora. Dentro de planejamento e estratégia, existiam várias referências e possibilidades. Uma delas, por exemplo, era a conexão com os clubes locais e, mais especificamente, com o Flamengo.

Perguntas por telefone para Carlos Eduardo Caruso, sócio da CSM Brasil / Golden Goal:

1- Como foi a parceria entre a CSM Brasil e a DFB?

R: A CSM Brasil assinou um contrato com a DFB por meio da DFB Consulting. A DFB Consulting é uma empresa, só que dentro da federação de futebol alemão. Com todo o conhecimento adquirido nos últimos anos, a DFB conhecia os critérios e pontos exigidos pela Fifa para diversos aspectos da Copa do Mundo. O Brasil é um mercado internacionalmente conhecido pela dificuldade de planejamento. Os alemães são ótimos planejadores. Mas sabiam que atuar aqui seria difícil e que precisavam de um parceiro local.

2- Por que a CSM se interessou por essa parceria?

R: Trata-se de uma marca com percepção de qualidade forte, não é uma federação de futebol qualquer. Acreditávamos nos produtos que eles queriam vender.

3- Como parceria de marketing, de que forma a CSM Brasil enxergou o planejamento da DFB para capitalizar durante a Copa do Mundo de 2014?

R: A Alemanha planejou muito bem o envolvimento com essa Copa do Mundo, em todos os aspectos. Não só o local onde ficaria o centro de treinamento, mas a forma como os jogadores se portaram nas mídias sociais e a busca pela simpatia da população local.

4- A DFB Consulting contribuiu para a parceria com a CSM Brasil com o conhecimento da realização da Copa do Mundo de 2006. De que forma o megaevento por lá os influenciou?

R: O evento trouxe uma mudança de imagem muito positiva, uma agenda positiva para o país (Alemanha). É como se percebessem que, a partir daquele momento, o mundo os enxergava de forma diferente.

Perguntas por e-mail, em inglês, para Christoph Preßler, coordenador da área de esportes do departamento de Comunicação Global da Mercedes-Benz:

1- Mercedes Benz and DFB are partners since 1972, and in 1990 Mercedes became general sponsor. How important is DFB for the marketing strategies from Mercedes?

R: The partnership between Mercedes-Benz and the DFB is unique in German Sports. The German national team is the Germans favorite hobby. During a world cup the entire country supports the team, therefore Mercedes-Benz is proud to be partner for several decades.

2- Is it possible to say how big is the investment from Mercedes in this partnership with DFB?

R: Please appreciate that we do not communicate any financial details concerning our engagements in general.

3- What values do Mercedes and DFB share in common?

R: The German national team stands for modern, dominant and attractive football, furthermore the team pursues for success – all these values fit to the character of our brand and products. Especially characteristics like the fit between sovereignty and aesthetic football, expressive design and agility are major characteristics.

4- In which ways does Mercedes work with DFB? What actions are usually done?

R: Mercedes-Benz is strongly engaged in the implementation of the Mercedes-Benz Sportspress Club for national and international guests within International matches in Germany. In addition Mercedes-Benz promotes youth teams of the DFB.

5- Is the "Nationalmannschaft" the main representation of this partnership? How is Mercedes represented by the German National Team?

R: The engagement is focused on the men national teams as well as on the women national teams. The cooperation is communicated by the emblem and lettering on training apparel, in addition Mercedes-Benz provides Travego- and Tourismo busses for transportation of the national teams. Moreover there is a shuttle service at international games and other activities.

6- How was the approach from Mercedes, with the DFB, for the World Cup Brazil-2014? Was there an objective to fulfill/ which were the main strategies and actions?

R: The main strategies and actions were to promote our new Mercedes-Benz C-Klasse. In order to promote a new product, a campaign with the claim “Bereit wie nie” which means “Ready like never before” was implemented.

Perguntas por e-mail, em português, para Uli Voigt, coordenador de Comunicação da DFB para televisão e rádios:

1- A seleção alemã teve um grande sucesso na Copa do Mundo Brasil-2014, dentro e fora de campo. Falando especificamente sobre marketing, quando a preparação começou?

R: A federação de futebol da Alemanha começou o planejamento geral para a Copa do Mundo de 2014 em meados de 2011, com o sorteio das Eliminatórias. O plano de marketing teve seu início depois da Eurocopa de 2012.

2- Havia um objetivo principal, uma missão principal, em termos de marketing, para essa Copa do Mundo? A DFB alcançou os seus objetivos?

R: Nossa principal missão, em termos de marketing, era convencer o público de que éramos um só time, dentro e fora de campo. Nós também tínhamos um outro grande objetivo: nos tornarmos a equipe número 2 no coração dos torcedores brasileiros, ficando atrás apenas da Seleção Brasileira.

3- A geração de 2014, com muitos jogadores jovens de diferentes origens étnicas, contribuiu para a imagem de uma nova Alemanha, mais multicultural?

R: A nossa geração em 2014 teve vários jovens jogadores, de diferentes origens étnicas, que contribuíram para a imagem de uma nova Alemanha. Porém, não era um objetivo especial da federação alemã exibir isso, ressaltar isso. A Alemanha é feita de uma sociedade com distintos fundos étnicos e a seleção é um espelho da nossa sociedade.

4- Jogadores como o Lucas Podolski postaram várias mensagens, em português, no Twitter, durante a Copa. Quão importante foi essa interação virtual para a estratégia de marketing?

R: Jogadores como o Lucas (Podolski) postaram várias mensagens, em português, nas redes sociais, durante a Copa do Mundo. É muito importante contar com jogadores como ele, que interagem com os seus fãs, para a estratégia geral de marketing da DFB.

5- A Alemanha foi muito elogiada por conta da interação com a população local da Bahia. Com os indígenas, com pessoas de Santa Cruz Cabrália... Que ações sociais a DFB fez durante a Copa? Como doações para escolas, hospitais etc.

R: Nós da federação alemã de futebol promovemos uma série de ações na Bahia. Houve a construção de uma escola, além da doação de material para a mesma, ações de engajamento com a população indígena local e várias outras medidas. Mas o mais importante foi o nosso respeito em relação à população brasileira.