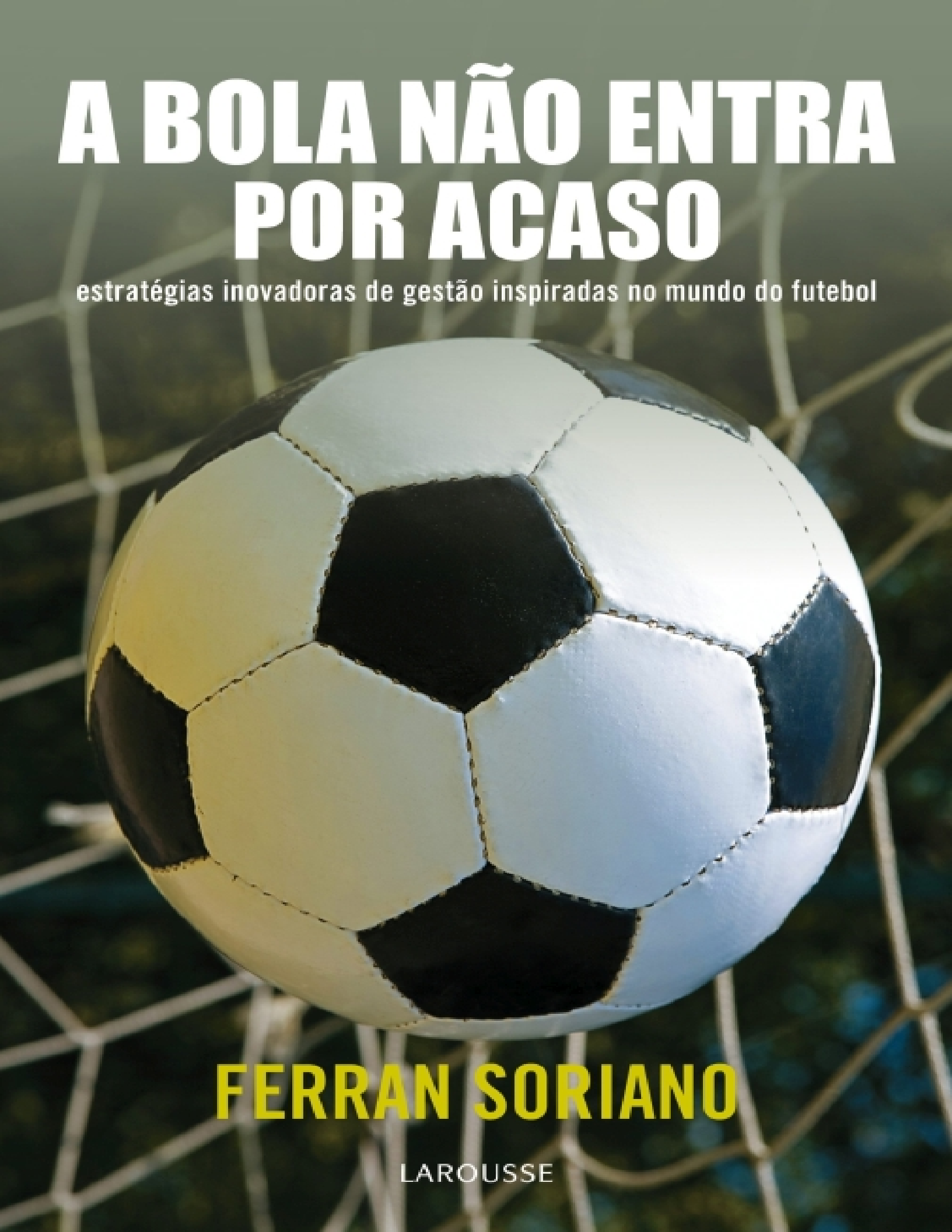
A BOLA NÃO ENTRA POR ACASO

estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol



FERRAN SORIANO

LAROUSSE

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***X Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudíavel a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***X Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***xlivros.com*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento,e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluira a um novo nível.

A BOLA NÃO ENTRA POR ACASO

Ferran Soriano

A BOLA NÃO ENTRA POR ACASO

Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol

Tradução
Marcelo Barbão

LAROUSSE

Título original: *La pelota no entra por azar*
Copyright © Ferran Soriano, 2009
Copyright © Larousse do Brasil, 2010
O texto deste livro foi editado conforme as normas do novo acordo ortográfico da língua portuguesa, em vigor no Brasil desde 1º de janeiro de 2009.

Todos os direitos reservados
Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

Edição brasileira

Publisher	*Janice Florido*
Gerente comercial	*Marcos Borges*
Editores	*Fernanda Cardoso e Jsney Savoy*
Coordenadora de produto	*Daniella Tucci*
Assistente editorial	*Soraya Lerme*
Preparador de texto	*Walter Sagardoy*
Revisora	*Adriane Gozzo*
Coordenadora de arte	*Thaís Ometto*
Editor de arte	*Renné Ramos*
Diagramação	*Linea Editora Ltda.*
Produtor gráfico	*Fernando Cardille*

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Soriano, Ferran
A bola não entra por acaso : estratégias inovadoras de gestão inpiradas pelo mundo do futebol / Ferran Soriano ; tradução Marcello Barbão. -- São Paulo : Larousse do Brasil, 2010.

Título original: La pelota no entra por azar.
ISBN 978-85-7635-697-4

1. Administração de empresas 2. Clubes de futebol 3. Clubes de futebol - Administração 4. Liderança 5. Sucesso em negócios I. Título.

10-02499 CDD-796.334068

Índice para catálogo sistemático:

1. Clubes de futebol : Gestão empresarial : Administração 796.334068

1ª edição brasileira: 2010
Direitos de edição em língua portuguesa, para o Brasil, adquiridos por Larousse do Brasil Participações Ltda.

Av. Profa. Ida Kolb, 551 - 3º andar – São Paulo - SP - CEP 02518-000
Tel.: 55 11 3855-2290 / Fax: 55 11 3855-2280
atendimento@larousse.com.br • www.larousse.com.br

AGRADECIMENTOS

Gostaria que este livro servisse como um pequeno reconhecimento a todas as pessoas que, nesse período da história do Barcelona, dedicaram alguns dos melhores anos de sua vida ao clube que amam.

A todos os companheiros da diretoria que acreditaram que a bola não entra por acaso e que dedicaram tempo, esforço, talento e muitas emoções: Josep Maria Bartomeu, Joan Boix, Jacint Borràs, Xavier Cambra, Alfons Castro, Josep Cubells, Alejandro Echevarría, Javier Faus, Jaume Ferrer, Joan Franquesa, Alfons Godall, Marc Ingla, Joan Laporta, Jordi Moix, Jordi Monés, Evarist Murtra, Albert Perrín, Sandro Rosell, Antoni Rovira, Albert Vicens, Josep Lluís Vilaseca, Claudia Vives-Fierro e Rafael Yuste.

A todos os membros da Comissão Econômica, que, além de nos controlar, deram bons conselhos: Lluís Cantarell, Albert Esteve, Joan Molins, Carles Murillo, Xavier Sala-i-Martín e Joan Torras.

Aos funcionários e colaboradores do clube, o autêntico *dream team* da execução, que deram o exemplo de como uma entidade pública pode contar com uma gestão tão eficaz como a de uma empresa privada. Entre eles estão: José Ramón Alexanco, Laura Alsina, Ana Aznar, Jordi Ardèvol, Jordi Badia, Aitor Begiristain, Xavier Boixeda, Gabi Cairo, Esteve Calzada, Carles Campos, Ramon Canal, Eduard Casanovas, Juanjo Castillo, Laurent Colet, Josep Colomer, Pepe Costa, Cristina Eslava, Joan Esteller, David Falk, Miquel Ferrer, Josep Maria Fontclara, Elies Frade, Matilde Gabriel, Mercè Garriga, Susana Gasol, Manana Giorgadze, Pere Gummà, David Godayol, Jordi Gómez, Luis Goyanes, Fredrik Johnsson, Pasi Lankinen, Francesc Lladós, Pere Lluch, Francisco López, José Manuel Lázaro, Antonio Martín, Paco Martínez, Enric Masip, Pere Lluís Mellado, Josep Maria Messeguer, Carme Miró, Oriol Molas, Antoni Moliné, Cristina Mora, Eduard Moret, Sofía Moya, Javier Muñoa, Jordi

Penas, Patrícia Plasencia, Eduard Pujol, Ramon Pujol, Joan Oliver, Oriol Ràfols, Toni Rodríguez, Xavier Roig, Salvador Rovira, Toni Ruiz, Joan Sanfeliu, Raul Sanllehí, Daniel Schloesser, Francesc Solanellas, Marta Segú, Joan Sentelles, Txemi Terés, Lluís Till, Sònia Toro, Antoni Tramullas, Lander Unzueta, Josep Vergés, Anna Xicoy.

A todos os esportistas, jogadores e treinadores que defenderam a camisa do Barça com orgulho e paixão durante estes anos.

E, também, para todos os outros torcedores do Barcelona, que com sua paixão pelo clube fazem com que o nosso seja *mais do que um clube.*

SUMÁRIO

1. NÃO É POR ACASO

Acaso em Moscou e em Barcelona. Lógicas visíveis e ocultas.

Reinterpretar a lógica para liderar. Este livro 9
.....

2. O TERRENO DE JOGO: EM QUE NEGÓCIO VOCÊ ESTÁ?

A indústria: escolher uma floresta. Que produto você vende? A forma e o tamanho do bolo. A cadeia de valor ou quem fica com o dinheiro. A concorrência. Tremores perigosos. Os gastos e a proporção mágica. O regulador também concorre.

O modelo norte-americano. Isso do futebol 15
é diferente .....

3. ESTRATÉGIAS: COMO JOGAMOS?

Asterix e Obelix jogam futebol? Do Manchester ao Soria. O círculo virtuoso. Procurando vantagens competitivas. Globalizar essências. Posicionamento: teatros, galácticos e mais do que

Clubes. A execução: de associações locais a 43
multinacionais ....

4. O TIME VENCEDOR

A fórmula ganhadora. Compromisso, equilíbrio e talento. Arquétipos: visionários, ombro e o Doutor Não. A formação

e o desenvolvimento de um time 73
.....

5. LIDERANÇA: HOUSE, FRANK RIJKAARD E PEP GUARDIOLA

Liderança e carisma. A formação da equipe. Características

do líder. Liderança compartilhada 97
.....

6. RECURSOS HUMANOS: BOM CRITÉRIO E HIGIENE

O pesadelo do diretor. Recrutar com bom critério. De Don Torcuato a Barcelona. Recrutar um líder. Formar vencedores. Craques de 12 anos. Inteligência intuitiva, olfato e ciência.

Remunerações higiênicas: guia, variáveis e proatividade 119

7. RAZÕES E EMOÇÕES NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

Preparar a negociação. O momento de negociar. Limites, cessões, contrapartidas e valor para a parte contrária. O preço de saída e a margem de negociação. O preço justo. Negociações

ganha-ganha. Emoções na mesa. Culturas e comunicação 151

8. INOVAÇÃO: A CIÊNCIA E A ARTE

Cristovão Colombo e Apple. Definindo inovação. Inovar ou copiar. Surpreender sem perguntar.

Movimento *versus* julgamento. A navalha inovadora de Occam. Limitar os riscos.

Marketing ou arte 179

.....

9. DE VOLTA PARA O FUTURO

O senso comum faz sentido. Mudar agora ou nunca. É o produto, estúpido! Agir antes da curva e esquecer o último euro. A vaidade é o meu pecado favorito. Sobre a intenção e o

compromisso 197

.....

NÃO É POR ACASO

Acaso em Moscou. Ano 2008

Eram onze horas do dia 21 de maio de 2008. No estádio Luzhiniki de Moscou, John Terry, capitão do Chelsea, se preparava para bater um pênalti, o quinto e último da rodada que decidiria a final da Liga dos Campeões disputada contra o Manchester United. Os noventa minutos regulamentares haviam terminado: empate de 1 a 1. Os trinta minutos adicionais da prorrogação não foram sufi cientes para mudar o marcador. A final deveria ser definida nos pênaltis. Quando John Terry foi do centro do campo até a área para fazer a cobrança, outros nove já haviam chutado a bola para o gol antes dele. Agora era com John Terry. O time do Manchester United havia chutado os cinco. Marcara quatro e perdera um, o do Cristiano Ronaldo. O Chelsea marcara os quatro. O título da Liga dos Campeões estava nos pés de Terry.

Para o Chelsea, o pênalti era importantíssimo. Aquela era a primeira final da Liga dos Campeões da sua história. Já havia passado alguns anos desde que o multimilionário russo Roman Abramovich comprara o clube londrino e fizera um enorme investimento com a contratação dos melhores jogadores do mundo, a preços altos, com esse objetivo que estava, precisamente naquele instante, tão perto. O Chelsea já tinha ganhado a liga inglesa em 2005, algo que havia cinquenta anos não conseguia, e repetira a conquista na temporada seguinte, confirmando sua volta à elite do futebol inglês. Agora queria a consagração europeia. Era um time com muitos jogadores estrangeiros. Apenas John Terry, o capitão, vinha das categorias inferiores do clube. Ele, mais do que ninguém no time, sabia o que significava para sua torcida transformar aquele pênalti. Terry era um deles e tinha a oportunidade de satisfazer um desejo muito antigo.

John Terry iniciou sua corrida até a marca do pênalti e, com os movimentos prévios ao chute, conseguiu enganar o goleiro do Manchester United. O holandês Van der Saar jogou-se para a direita. Terry só tinha que jogar a bola para a esquerda. Foi o que ele fez. No entanto, justo antes de bater a bola, no momento de apoiar o pé esquerdo, escorregou e perdeu o equilíbrio imprescindível para ajustar o chute. Bateu na bola com o pé direito, conseguiu se manter sufi cientemente reto para enviá-la para onde tinha pensado, para o lado contrário ao que o goleiro se lançara, porém não foi com a precisão sufi ciente, e a bola, depois de bater na trave, saiu.

A final ainda não havia terminado. Seria preciso chutar ainda mais pênaltis, porém Anelka falhou na sétima tentativa dos londrinos e o Manchester United ganhou sua terceira Copa da Europa. O Chelsea tinha tido a Liga dos Campeões na ponta dos dedos, nos pés de seu jogador mais emblemático e o que mais profundamente sentia as cores do clube, mas aqueles pés haviam falhado no momento crucial. Tinham perdido o título e perto de 30 milhões de euros... em um segundo.

Acaso em Barcelona. Ano de 2003

Na segunda-feira, 16 de junho de 2003, o dia seguinte à nossa vitória nas eleições para a diretoria do Barcelona, fomos ao escritório do clube para começar a preparar a entrega de cargos que deveria acontecer nas semanas seguintes. Nesse dia, um dos gestores do Barça da época me disse: "Amigo, vou lhe dar um conselho: não venham aqui dispostos a aplicar grandes técnicas de gestão, nem com vontade de usar o senso comum, nem a lógica empresarial. O futebol é diferente, aqui o que conta é se a bola entra ou não entra. Se entrar, tudo vai bem. Se for para fora, tudo é um desastre. É uma questão de acaso". É provável que no dia 21 de maio de 2008, às onze em ponto, na frente da televisão, vendo o escorregão de John Terry no momento decisivo de bater o pênalti, a

pessoa que me deu o conselho em 2003 tenha dito *Que azar!* e ratificasse a sua ideia de que no futebol tudo se reduz a uma mera questão de acaso.

Lógicas visíveis e ocultas

Gestores de muitas empresas e setores diversos defendem que sua indústria é diferente de todas as outras: "Olhe, não se engane, o mundo do salão de beleza/da farmácia/da edição de livros... é diferente". Essa é uma atitude muito humana. Há uma conhecida expressão que diz que *cada terra faz a sua guerra*, embora viajando pelo mundo se perceba que, além de muitas características que diferenciam todas as terras, no fundo todas as guerras acabam se parecendo. Acontece que em todas as atividades humanas há uma lógica que as move e as controla, uma lógica que age de maneira mais ou menos oculta, mais ou menos observável.

Portanto, quem quiser ter sucesso em alguma atividade deverá identificar e compreender a lógica que existe por trás dela, reinterpretá-la e adequá-la às novas realidades e desafios.

Identificar e compreender a lógica que existe por trás de uma determinada atividade à qual se quer acessar é o mínimo básico e necessário. O leitor terá visto alguma vez pessoas que pretendem administrar uma organização sem nem sequer ter chegado a compreender o funcionamento básico desse negócio, desse setor ou da própria empresa. Às vezes, são pessoas com boa vontade que acreditam que a vida é uma montanha-russa, onde tudo sobe e desce, repleta de acontecimentos que tanto podem ser positivos quanto negativos, dependendo do acaso supremo ou da providência.

Uma vez, perguntei a um diretor do Barcelona que exercia o cargo na época em que dois jogadores brasileiros muito jovens foram contratados; eles eram praticamente desconhecidos e sem experiência no futebol europeu (Geovanni Deiberson e Fábio Rochemback). Perguntei por que tinham sido contratados e por que pagaram por eles uma soma tão elevada (18 e 12 milhões de euros, respectivamente). A resposta foi: "Me disseram que Rochemback era igual ao Neeskens e que Geovanni era o novo Garrincha. Pensei que, depois de tantos erros como os que tínhamos cometido, e tanto azar, alguma decisão tinha de sair bem, que era justo que

tivéssemos sorte com alguma daquelas contratações". Ou seja, aparentemente, o diretor havia decidido que o Barça devia gastar 30 milhões de euros com dois jogadores jovens e desconhecidos porque estava convencido de que a providência devia ressarcir o clube por todos os erros e infortúnios anteriores. Está claro que havia uma maneira mais racional de avaliar a necessidade de contratar aqueles jogadores e o preço que deviam pagar por eles, uma maneira que não tem nada a ver com a sorte, o acaso ou uma suposta montanha-russa de acertos e erros dirigida por um Deus caprichoso.

Os entusiastas do clássico "o futebol é assim" poderão argumentar casos nos quais equipes pequenas ganharam partidas ou até campeonatos contra outras maiores, desafiando a lógica. Porém, se em um exercício de matemática recreativa quiséssemos explorar as chaves do sucesso esportivo, e para fazer isso analisássemos os dez anos da liga inglesa (1990-1999) como fizeram os pesquisadores Szymanski e Kuipers, encontraríamos uma variável que explica os resultados esportivos das equipes, com uma correlação quase de um a um. Essa variável explicativa representa os salários relativos. Ou seja, se analisarmos um período sufi cientemente longo, as equipes que ganham são as que pagam os salários mais altos, as que são capazes de contratar e pagar, a preço de mercado, os melhores jogadores. É puro senso comum, porém vê-lo ratificado pela matemática acaba sendo revelador, porque, às vezes, o fato de que um time pequeno como a Real Sociedade estivesse a ponto de ganhar a liga espanhola em 2003, ou que o Porto ganhasse a Champions em 2004, pode nos levar ao engano.

Assim, se quisermos ter uma equipe campeã, uma equipe que tenha possibilidade de ganhar campeonatos de forma periódica e recorrente, devemos trabalhar com firmeza para ter um clube grande, que gere receitas sufi cientes para contratar o melhor talento futebolístico disponível. E isso se faz trabalhando duro, administrando com bom critério, com o mesmo senso comum que

utiliza o diretor de uma corporação multinacional ou o comerciante da esquina. Não tem nada a ver com o acaso.

E se, finalmente, o leitor me permitir levar ao extremo a argumentação... temos certeza de que Terry errou o pênalti só por azar? Pode haver por trás disso alguma lógica? Se você fosse o treinador do Chelsea, nessas circunstâncias de extrema pressão, teria decidido que o último pênalti, o decisivo, fosse chutado por um jogador que normalmente não cobra pênaltis e quem, além disso, e é quem leva a maior carga emocional do time, pois vem das divisões de base e é o capitão? Ou teria preferido que fosse chutado por um frio especialista?

Reinterpretar a lógica para liderar

Entender a lógica de uma indústria ou qualquer outra atividade humana é imprescindível para participar dela com um mínimo de sucesso. Porém, se o que se quer é liderar e ganhar, estar à frente da concorrência, será necessário reinterpretar a lógica existente no momento, ser capaz de encontrar uma nova compreensão. Será preciso ir às raízes, às fontes, compreender bem a demanda, a oferta, os concorrentes... e repensar tudo. As grandes inovações e os avanços nas indústrias acontecem quando alguém, observando e analisando a realidade de uma nova forma, é capaz de oferecer novos produtos e serviços ou iniciar novos modelos de negócio que respondam a uma nova compreensão da realidade. Não se trata de passar da lógica existente à montanha-russa do acaso, trata-se de achar uma lógica nova.

Também vimos casos nos quais essa lógica nova é procurada em um lugar totalmente errado. No futebol, é típico o caso de presidentes que tiveram sucesso em suas atividades empresariais chegarem a um clube de futebol com a ideia de impor exatamente a mesma lógica que funcionou para eles antes. Quase sempre se esquecem que o mundo da bola é muito diferente do mundo corporativo em geral. Quando não alcançam o sucesso, são os

primeiros a dizer "Acontece que isso aqui do futebol é diferente, não é lógico". Há uma lógica, sim, mas não é aquela na qual você acredita e não se deu muito ao trabalho de descobrir.

Entre dois extremos, haverá clubes e empresas que entenderão o funcionamento básico de uma indústria, mas que não irão reinventá-la. Viverão na parte intermediária da tabela de classificação ou das cotas de mercado, rentabilizando sua capacidade de execução e copiando o que fazem os melhores.

Porém, em um mundo tão competitivo quanto o nosso, quem ganha é aquele capaz de aplicar as novas compreensões da realidade com certa antecipação, quem muda e se adapta antes de seus concorrentes. Ganham aqueles que são sufi cientemente analíticos para compreender a nova realidade e sufi cientemente hábeis e corajosos para colocar suas ideias em prática.

Este livro

Este livro foi pensado para compartilhar com o leitor um pouco da lógica, do senso comum e das ferramentas de gestão que vi usar no mundo do futebol ao longo dos últimos anos. Algumas foram desenvolvidas com antecedência e aplicadas com sucesso no Barcelona. Outras, infelizmente, aprendemos tarde demais, por isso não chegamos aos resultados esperados.

No entanto, este não é um manual que descreve todas as teorias nem todas as ferramentas conhecidas. Tampouco é um livro de crônicas, nem de memórias, nem pretende distribuir medalhas a ninguém. Pretende descrever a lógica que foi utilizada na direção do Barcelona e de outros clubes de futebol, independentemente de estar escrita em algum manual. Pretende também explicar como essa lógica foi colocada em prática, os resultados que dela se obtiveram e por que tiveram precisamente esses resultados e não outros.

Acho que, no final — e este, pelo menos, é o objetivo do livro —, o leitor também acreditará, como eu, que a bola não entra por

acaso. Que é preciso trabalhar muito, utilizar o sentido comum e todas as ferramentas de gestão disponíveis para chegar à final da Liga dos Campeões... mesmo que seja para que o responsável de bater o pênalti decisivo escorregue exatamente antes de chutar a bola e acerte a trave.

O TERRENO DE JOGO:
EM QUE NEGÓCIO VOCÊ ESTÁ?

No futebol, o campo de jogo, suas características e condições podem ter influência decisiva no resultado de uma partida. Em uma mesma regulamentação geral básica, todos os campos de jogo são diferentes. Há alguns mais estreitos que outros, ou mais longos, ou que têm o público distante por uma pista de atletismo ou estão bem ao lado, além de ser preciso contar com as condições do clima que alteram o estado do gramado. São aspectos que têm sua influência.

Simbolicamente, as empresas falam de seus mercados e indústrias como o terreno de jogo no qual concorrerão para ganhar ou perder. A indústria, esse terreno de jogo simbólico, estará configurada pelo tamanho do mercado, pela demanda, pela oferta de produtos e seus substitutos, pelos concorrentes atuais e potenciais, pelas rentabilidades geralmente obtidas, etc. Para um empresário, poder escolher o terreno de jogo no qual quer jogar, a indústria na qual quer concorrer, é crítico, porém será quase sempre um privilégio, pois muitas vezes não poderemos escolher. Teremos de nos conformar em conhecer o terreno de jogo no qual devemos jogar, em detalhe e profundidade.

A indústria: escolher uma floresta

Nas escolas de administração de empresas, quando se pergunta aos estudantes como organizariam uma expedição a uma floresta no século XVIII, normalmente eles respondem desenhando estruturas em forma de pirâmide, situando no topo o chefe da expedição e na base as pessoas que carregam todo o material. No meio, localizados hierarquicamente, estão todas as pessoas que imaginamos devem fazer parte de uma expedição desse tipo:

coordenadores, vigias, cortadores de galhos, pessoal de logística etc. Mas a maioria dos estudantes costuma se esquecer da pessoa mais importante da expedição e ignora a decisão mais transcendente para que essa empreitada tenha sentido e sucesso. Poucos mencionam uma pessoa que provavelmente deveria estar em um escritório em Londres, talvez um aristocrata endinheirado e filantrópico, que é quem decide iniciar a expedição após ter identificado para qual, dentre todas as florestas inexploradas, se dirigirá a expedição que ele financia. *Quem escolhe a floresta* toma a resolução mais decisiva para o sucesso da expedição. A oreografia da região, a riqueza do subsolo, a agressividade dos nativos, a climatologia, a fauna... de tudo isso depende em grande medida o sucesso da missão e a vida dos expedicionários.

De maneira análoga, nos negócios, decidir qual é a floresta que se quer explorar, em que indústria se quer concorrer, é a primeira decisão e a de mais transcendência. Todos já vimos e passamos pela experiência de equipes formadas por gestores de grande talento que não conseguiram ter o sucesso que suas capacidades e habilidades anunciavam. E, ao contrário, pessoas muito menos preparadas se transformam em gestores de sucesso extraordinário e surpreendente que nunca teríamos prognosticado. Quase sempre, a principal razão para explicar esse comportamento aparentemente contraditório, entre os resultados e a preparação encontra-se na floresta que se decide explorar: mercados pequenos, saturados e muito competitivos, ou até grandes, em crescimento e/ou concorrentes mais fracos.

Claro que não podemos escolher sempre a floresta que gostaríamos de explorar. Muitas vezes é preciso jogar no terreno que existe e nas condições em que nos encontramos, ainda que seja de lama e chuva. No entanto, o único trabalho do qual nunca devemos nos poupar é o de fazer o esforço de conhecer o campo e compreendê-lo em todos os seus detalhes, com a máxima profundidade. Devemos compreender os clientes potenciais, as necessidades que queremos cobrir, contra quem concorremos e

como, qual é o tamanho do mercado atual e futuro, com que fornecedores poderemos contar e que normas teremos de respeitar.

Esse trabalho também vale para as pessoas que, como nós, no verão de 2003, quando nos elegemos diretores do Barcelona, querem dirigir um clube e explorar a floresta do futebol. Não medimos esforços para entender e compreender as leis, mais ou menos lógicas, que regulamentam seu funcionamento; ao contrário, foi a base sobre a qual construímos todo o plano estratégico e o programa de trabalho.

Que produto você vende?

Provavelmente a pergunta acima parece ter uma resposta bastante óbvia, mas não é assim. É importantíssimo que aquele que trabalha em uma empresa ou tem um negócio faça a si mesmo essa pergunta de maneira profunda e periodicamente. Uma das máximas mais repetidas no mundo do esporte diz que o mais difícil não é ficar entre os melhores, mas manter-se entre eles. Se no esporte o fato de se manter no topo depende em boa parte da capacidade de continuar se sacrificando, para uma empresa essa necessidade de sacrifício equivale ao esforço de se adaptar constantemente às circunstâncias voláteis do mercado e às demandas dos clientes, compreendendo em profundidade o que eles querem. E não no sentido de que produto compram, mas que necessidade última satisfazem.

Sempre tive fascinação pela história das réguas de cálculo, apesar de nunca ter utilizado nenhuma. Meu pai, sim, usou-as muito. Eram ferramentas impressionantes, de precisão admirável, equiparável à de um relógio. Eram parecidas com as réguas de plástico atuais, com partes móveis e que serviam para fazer, com aproximação sufi ciente, cálculos simples e complexos. A maioria das empresas fabricantes era suíça. Pois bem, em 1972, a Hewlett-Packard lançou no mercado a primeira calculadora eletrônica científica, a HP-35, e a partir desse momento não só diminuiu a

venda de réguas de cálculo, uma consequência que seria inevitável, como também aconteceu algo mais significativo: em 1980, apenas oito anos depois, todos os fabricantes de réguas de cálculo tinham deixado sua produção e estavam fora do negócio. Esses fabricantes não foram obrigados a fechar o negócio porque outras empresas começaram a fazer réguas de cálculo melhores. O fato é que não chegaram a compreender o que vendiam e não souberam se adaptar às mudanças que aconteciam em seu mercado. Se tivessem observado o mercado com antecedência sufi ciente, talvez tivessem conseguido se adaptar à mudança tecnológica que estava em operação e desenvolvido calculadoras eletrônicas.

Na Chicago dos anos 1920 funcionava uma empresa grande e próspera: a Jefferson Ice Company, fundada em 1865, que se dedicava à fabricação e distribuição de gelo. A empresa conhecia bem seu produto e foi capaz de elaborar o gelo primeiro com água natural e depois com água chamada artificial, mais refinada e segura para o consumo. Tinha uma gama de produtos muito ampla, gelo de todos os tamanhos e texturas imagináveis e um sistema de distribuição de grande capilaridade, que era a base de seu sucesso empresarial. A Jefferson Ice Company inventou o primeiro cubinho de gelo em 1933.

O negócio começou a declinar nos anos 1940, com a popularização das geladeiras elétricas. A Jefferson entendeu que a empresa vendia *frio*, não gelo, mas não se atreveu a entrar no ramo da fabricação de geladeiras. No entanto, pensou que o que vendia era a *distribuição de boa temperatura* nas casas e, com o negócio de distribuição de gelo, abriu uma divisão de distribuição de combustível e carvão para calefatores. Mais tarde, uma empresa de instalação de ar-condicionado. Tempos depois, nos anos 1980, o auge das lojas de conveniência e dos supermercados fez crescer de novo o negócio da distribuição de gelo, e a Jefferson aproveitou a oportunidade. A Jefferson Ice Company existe até hoje em Chicago.

Em todos os mercados, em um momento ou outro, acontecem percalços que fazem tremer os parâmetros existentes. Frequentemente são tecnológicos, mas podem acontecer também

por mudanças culturais, sociais ou de regulamentação. É provável que, em muitos sentidos, este seja um desafio mais difícil de superar e o que marque a fronteira entre as empresas que sabem se adaptar às mudanças e conseguem se manter daquelas que não sabem ou não podem seguir as mudanças e acabam sucumbindo. É nesse ponto que se deve fazer o maior esforço para saber de verdade o que você vende, qual é a necessidade última que está satisfazendo.

Em sentido amplo, os clubes esportivos fornecem entretenimento a seus torcedores e ao público em geral. Também têm seus concorrentes, como o cinema, a televisão, o teatro ou qualquer outra forma de lazer.

Porém, está claro que os clubes de futebol têm uma carga emocional muito superior para muita gente, e sua capacidade de representação social também é muito maior. Existe ainda uma diferença fundamental do futebol em relação a outras formas de entretenimento de massa: os torcedores querem ganhar antes de se divertir ou, dizendo de outra forma, querem ganhar primeiro e se divertir depois. Alguns, se o time perde, deixam de jantar, circunstância essa que não acontece com um espectador de um grande teatro se um tenor, na ária final, não consegue terminar de dar o dó de peito.

A identificação dos clubes de futebol com seus territórios e população é um fato excepcional. Os clubes de futebol estão dotados de valores sociais e, algumas vezes, também políticos.

Quando estávamos preparando as eleições para a diretoria do Barcelona em 2003, refletíamos sobre o que realmente esperavam os sócios da candidatura ganhadora, que *necessidade* os novos gestores do clube deveriam satisfazer. Em síntese, isto é o que pensávamos que os sócios queriam:

1. *Ganhar.* Que se construísse um time vencedor, uma equipe que jogasse bem e ganhasse, uma equipe com a qual fosse possível sonhar.

2. Que o clube, os sócios e, por extensão, os catalães estivessem *bem representados*, que tivessem uma boa imagem.

Para conseguir ambas as coisas, o clube tinha de ser administrado de forma excelente, com o objetivo de conseguir a renda necessária para montar equipes competitivas e armar uma organização exemplar em todos os sentidos.

A forma e o tamanho do bolo

Depois que o produto que vendemos estiver bem definido, assim como a necessidade que estamos satisfazendo, a pergunta seguinte é: qual é o tamanho do bolo, ou seja, qual é a dimensão do mercado ao qual nos dirigimos. É preciso saber seu tamanho e os modelos de negócio atuais, sua evolução e suas perspectivas de crescimento.

Quem avaliasse o mercado do futebol em 2003, a primeira coisa com que teria se surpreendido seria o crescimento que ele tinha experimentado nos últimos 25 anos. Em geral, as rendas dos clubes tinham incrementos anuais muito significativos e consistentes, entre 10 e 25 por cento, muito acima da maioria das outras indústrias. Poucos leitores devem ter tido o privilégio de trabalhar em uma indústria que cresce tanto durante tanto tempo.

À pergunta sobre qual é a melhor liga do mundo pode-se responder de muitas maneiras, segundo as preferências de cada torcedor, mas do ponto de vista econômico só há uma resposta correta. A liga inglesa é o maior mercado futebolístico do mundo, com uma dimensão que é o dobro da dos outros quatro grandes mercados: Espanha, Itália, Alemanha e França.

Esse crescimento extraordinário acarretou também uma mudança substancial no modelo de negócio que pode ser observado na evolução experimentada pela estrutura de renda dos clubes.

Nos anos 1980, a televisão já começava a levar o futebol para todas as partes. Ele começava a se transformar em um esporte

global. Os clubes começavam a transcender seus mercados locais. No entanto, ainda se tratava de um estágio muito inicial. Para todos os clubes, o grosso da renda provinha da venda de carteirinhas e passes a sócios e dos ingressos de torcedores em geral. Para encontrar um setor sufi cientemente parecido, diríamos que, naqueles anos, o modelo de negócio do futebol se aproximava ao do circo: um espetáculo local no qual a renda vinha dos espectadores que iam ver o show ao vivo.

Esse modelo esteve vigente até os anos 1990. A mudança produziu-se quando foi quebrado o monopólio das televisões públicas. A chegada das redes privadas teve como efeito imediato a briga pelos direitos de retransmissão das partidas. A captação de recursos disparou, e os direitos de televisão passaram a ser uma fonte de renda dos clubes progressivamente mais importante que a venda de ingressos ou passes. A gestão dos direitos audiovisuais se transformou em parte fundamental do negócio do futebol.

O surgimento das televisões privadas gerou muito mais captação de recursos aos clubes. A todos em geral, não só aos maiores. As circunstâncias fizeram com que aquela injeção de dinheiro coincidisse no tempo com uma sentença judicial que aboliu as fronteiras do futebol europeu. A sentença do caso Bosman, jogador modesto de um clube belga que brigou pela livre circulação de trabalhadores na União Europeia para não ser considerado estrangeiro em nenhum dos seus Estados-membros, criou uma comoção no mercado. Os clubes tinham mais dinheiro e mais jogadores para contratar. As leis da oferta e da procura, segundo as quais a uma maior oferta se seguem preços mais baixos, não se cumpriram precisamente, pois os clubes, com os bolsos cheios, lançaram-se no mercado e geraram inflação de preços nas transferências e nos salários.

A indústria do futebol ainda sofre os efeitos daquela bolha que começou a inchar a partir de meados dos anos 1990. As transferências dos jogadores cresceram exponencialmente. Os salários também, pois se transformaram na isca principal para conseguir que os jogadores quisessem mudar de time. Desde então,

é raro o jogador que começa e termina sua carreira esportista no clube de toda sua vida.

A corrida para a ascensão feita pelos clubes gerou problemas econômicos e financeiros para os que atuaram com muito entusiasmo. Porque, e essa é uma característica singular do futebol, a maioria da mais-valia obtida foi para os jogadores (os trabalhadores) e não para os clubes (as empresas). A crise tornou-se inevitável. Na Espanha, o governo precisou intervir. A reconversão do futebol acarretou uma mudança de modelo associativo com a transformação da maioria dos clubes em sociedades anônimas esportivas. Das equipes da Primeira Divisão (A), só o Barcelona, o Real Madrid, o Athletic de Bilbao e o Osasuna se eximiram desse passo graças à apresentação de contas saneadas. E desde então a diretoria de cada clube passou a ser responsável pela perda patrimonial que ocorresse em sua gestão.

Com a chegada do século XXI, para enfrentar as necessidades econômicas crescentes, os clubes, em especial os maiores e mais globalizados, foram gerando uma terceira fonte de renda: o marketing. Trata-se, basicamente, das rendas que os clubes recebem de seus patrocinadores, do merchandising e das turnês e partidas amistosas que jogam, geralmente em cidades e países distantes das cidades em que os clubes estão localizados.

Hoje, a estrutura de renda dos grandes clubes de futebol se distribui em três terços, aproximadamente, entre a venda de ingressos e passes aos estádios, os direitos audiovisuais e o marketing. A tendência aponta para um peso cada vez maior das duas últimas fontes.

O crescimento da terceira fonte de renda culmina em uma mudança de modelo fundamental, que transforma o negócio dos clubes de futebol em um negócio de entretenimento global. Um negócio no qual, a partir de um conteúdo — basicamente as partidas de futebol — e alguns personagens — jogadores, treinadores etc. —, se realizam espetáculos de massa que podem ser assistidos ao vivo, se produzem e comercializam conteúdos audiovisuais e geram atividades de marketing. É nesse ponto que

um grande clube de futebol já não se parece com um circo local, mas com uma empresa global de entretenimento, como, por exemplo, a Walt Disney. De fato, a Disney utiliza seus personagens (Mickey Mouse, por exemplo) para produzir conteúdos audiovisuais, vender camisas ou parques temáticos. O Manchester United não tem o Mickey Mouse, mas tinha David Beckham, com o qual vendeu muitos programas de televisão (partidas), camisas e bonés, e transformou o estádio de Old Trafford em um lucrativo parque temático.

O negócio é global porque o futebol se transforma no esporte mais universal, com áreas de rápido crescimento na Ásia e nos Estados Unidos, onde não há presença de clubes locais que possam concorrer com os líderes das principais ligas europeias; constitui, por isso, uma oportunidade para que os grandes clubes europeus se transformem em marcas globais.

Agora, o terreno de jogo já não é exclusivamente as cidades dos grandes clubes europeus, seus sócios e torcedores, mas uma grande massa de adolescentes e torcedores de todas as idades, sem afiliação a times locais, que são compradores potenciais de camisas ou de partidas televisionadas e que se localizam em cidades tão distantes quanto Tóquio, Toronto ou Xangai.

Foi a partir dessa evolução e desse ambiente que, em 2003, chegamos à conclusão de que na indústria do futebol estava começando a surgir uma brecha entre os clubes que se tornam fornecedores de entretenimento, com marcas de alcance global, e os outros clubes, que ficam circunscritos a mercados mais locais. Os primeiros poderão continuar crescendo, contratando os melhores jogadores, ganhando campeonatos e obtendo mais renda, o que permitirá, novamente, contratar os melhores para ganhar outra vez. É o círculo que definimos, então, como *círculo virtuoso*. Ao contrário, os clubes que não conseguirem continuar nesse ritmo, terão muito menos possibilidades de ganhar e deverão concorrer em mercados menores.

Nesse contexto que se desenha, cada clube deve escolher em que mercado quer jogar. Se a escolha for voluntária, ficar no

mercado local não tem por que ser negativo. Ao contrário, cada um deve estar consciente de quais são seus valores, qual espaço pode atingir e não querer ir além. Veremos, no próximo capítulo, exemplos de diferentes estratégias de clubes de futebol, formas diferentes de participar dessa indústria.

A cadeia de valor ou quem fica com o dinheiro

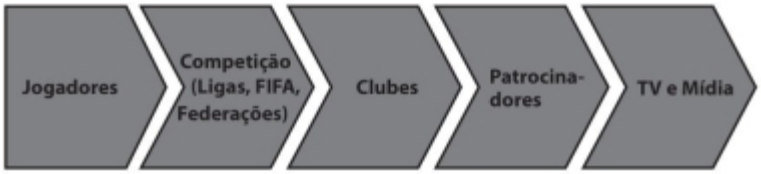
Como bem sabem as crianças que vão a uma festa de aniversário, mais importante que o tamanho do bolo é o do pedaço que lhes é dado.

Tão crítico como saber qual é o tamanho do mercado e os modelos de negócio será saber como o valor é distribuído, a riqueza gerada.

Um exemplo muito simples. De uma cadeira que é vendida por 100 euros em uma loja de móveis, gostaríamos de saber que margem fica para o vendedor, os custos de transporte da fábrica à loja, quanto é o benefício para o fabricante, a mão de obra, a amortização das máquinas e a matéria-prima (madeira). Queremos saber o benefício que cada um dos que participam do processo obtém, para decidir se queremos ser comerciantes, fabricantes ou lenhadores.

No futebol, uma análise simplificada daria uma cadeia de valor mais ou menos assim:

A CADEIA DE VALOR DO FUTEBOL



As emissoras de televisão compram os direitos audiovisuais a preços bem mais elevados, pois o futebol é um conteúdo que gera

audiência e pode fazê-las ganhar cota de mercado. Elas têm dificuldades para rentabilizar o investimento feito.

Os clubes em geral não ganham dinheiro: a natureza do negócio e a estrutura de propriedade e administração fazem com que muitos deles sejam organizações sem fins lucrativos.

Os patrocinadores e anunciantes pagam preços de mercado pelos ativos futebolísticos e obtêm resultados similares aos de outros investimentos publicitários.

Os organismos regulamentadores (ligas, UEFA, FIFA) obtêm benefícios significativos, que são distribuídos entre as federações nacionais e os clubes, de acordo com cada caso.

E os jogadores? Os jogadores são o elemento da cadeia que leva mais valor e não é dividido com ninguém. Salários crescentes, muito mais altos que os de qualquer outra atividade profissional, prêmios e comissões para os agentes.

De modo que, se eu quero participar da cadeia de valor do futebol, o melhor é ser jogador ou treinador de elite ou, alternativamente, representar algum deles.

Em uma reunião em Los Angeles, a propósito dessa situação, um produtor de Hollywood dizia que sua indústria é muito parecida. Que o futebol não é o único setor no qual os funcionários (jogadores) ganham quantidades extraordinárias enquanto as empresas (os clubes) perdem. Também pode acontecer com os atores/atrizes e os produtores de cinema.

A concorrência

Uma vez analisado e entendido o terreno de jogo no qual devemos jogar, o passo seguinte é observar quem serão nossos principais concorrentes. Quem é líder, quem são os melhores, os piores e o que podemos aprender com eles.

Da mesma maneira que antes vimos que a liga inglesa é a maior do mundo, não é muito difícil, deixando as paixões pessoais de lado, identificar o clube que liderou a indústria nos últimos anos. O

Manchester United foi o líder em renda de forma contínua e teve lucro praticamente todo ano.

O Manchester United transformou-se em um bom referencial por muitas razões. Uma bastante significativa vem da observação atenta de como evoluiu sua renda.

É muito elucidativo observar como, na temporada 1992-1993, o Manchester United e o Tottenham Hotspur tiveram rendas idênticas. O Tottenham é um clube histórico de Londres no qual jogaram figuras como Hoddle, Ardiles, Gascoigne ou o treinador Terry Venables. Um grande clube da capital da Inglaterra.

Dez anos depois, em 2003, o Manchester tinha 2,5 vezes a renda do Tottenham. Os gestores do Manchester, concorrendo com o Tottenham, de um ponto de partida muito similar e no mesmo mercado, conseguiram resultados financeiros espetacularmente superiores. Esses resultados, é claro, se traduziram no terreno de jogo em sucessos esportivos contínuos, e o Tottenham não teve condições de diminuir a distância conseguida naqueles anos.

Um argumento semelhante poderia se construir a partir da comparação da renda do Manchester com a do Barcelona, no período que vai entre a temporada 1995-1996 e a 2002-2003.

Na temporada 1995-1996, a renda do Barça (58) e do Manchester (62) era parecida, porém, sete anos depois, o Manchester dobrou a relação (251 contra 123, respectivamente). O Manchester, da mesma forma que com o Tottenham, tinha dobrado a diferença de renda em comparação com o Barça em apenas sete anos.

Para nós, era fundamental entender o que havia acontecido naqueles anos, o que tinha feito o Manchester United que o Barcelona ou o Tottenham não souberam ou quiseram fazer. A resposta estava na leitura da relação íntima que existe entre potencial econômico e potencial esportivo e na exploração de fontes de renda que, como o marketing ou o estádio, o Manchester desenvolveu antes que ninguém. Essa conclusão foi tão inspiradora para nós que decidimos nos apresentar nas eleições do Barcelona

em 2003: se o Manchester tinha conseguido, nós também poderíamos.

Felizmente, e graças ao esforço de muitos, o Barça, ao contrário do Tottenham, conseguiu diminuir a distância e chegou a superar o Manchester United em apenas três anos, depois da mudança da diretoria e do modelo de gestão no verão de 2003.

Tremores perigosos

Nesse momento, consideramos mais duas equipes, o Chelsea e o Real Madrid, dois clubes que ilustram uma das particularidades do futebol: a possibilidade de que, em dado momento, algum de seus participantes rompa as regras do mercado e provoque tremores colossais.

Em 2003, o magnata do petróleo e multimilionário russo Roman Abramovich comprou o Chelsea. Fundado em 1905, o clube teve seu momento de glória em meados dos anos 1950, quando conseguiu o primeiro título da liga, e também no final dos anos 1960 e começo dos anos 1970, quando obteve a Recopa da Europa como título mais destacado. Alguns anos atrás (concretamente em meados dos anos 1990), o clube tinha revivido um pouco com a colaboração de Gullit-Vialli e a contratação de vários jogadores estrangeiros. O ex-jogador do Barcelona, Albert Ferrer, foi um deles. Mas o Chelsea continuava longe das posições de liderança mundial.

Apesar do relativo despertar esportivo, que tampouco tinha se traduzido em títulos, o clube entrou em uma grave crise financeira. Foi então que apareceu Abramovich. Ele comprou o clube por 60 milhões de libras esterlinas e assumiu os 80 milhões de libras que o clube tinha em dívidas, amortizando-os rapidamente. Paralelamente, investiu 100 milhões de libras na contratação dos jogadores Makelele, Geremi, Glen Jonson, Joe Cole e Damien Duff .

Naquela primeira temporada, o time deu um salto de qualidade extraordinário: ficou em segundo lugar na liga inglesa e foi semifinalista da Liga dos Campeões.

Esses rendimentos, ainda não sufi cientes, levaram Abramovich a demitir o treinador Claudio Ranieri e a contratar José Mourinho, assim como a investir 166 milhões de euros na contratação de Drogba, Cech, Ferreira, Carvalho e Robben.

Tais aquisições, e as que aconteceram na temporada seguinte, geraram enorme mudança no mercado futebolístico. Parecia que o Chelsea tinha uma disponibilidade ilimitada de dinheiro e — algo muito mais prejudicial para a saúde da indústria do futebol — que agia com menosprezo absoluto pelas regras básicas do jogo. Por exemplo, no verão de 2005, o Chelsea contratou Essien, um meio de campo que se destaca pelo vigor físico e que até então pertencia ao Olympique de Lion. Vários times haviam se interessado por ele.

Finalmente, a Juventus de Turim parecia ter chegado a um acordo para sua contratação. O preço fora estipulado em 15 milhões de euros, cifra que podia se considerar "de mercado" para esse jogador. Porém, pouco antes de formalizar a transferência, o Chelsea intrometeu-se na negociação e acabou pagando 36 milhões de euros pelo jogador. A lógica do negócio do futebol dizia que Essien valia algo em torno de 15 milhões, porém a lógica de Abramovich era diferente, era a lógica de seu próprio bolso e de sua vontade de ter o melhor time do mundo a qualquer preço.

Lembro que uma vez, quando estava em Londres, li uma manchete em um jornal que dizia que o Chelsea tinha "melhorado" seus resultados financeiros. Comprei o jornal para ver o que podia aprender, mas só descobri que tinham perdido 121 milhões de euros em 2006 e 112 em 2007. Não havia muito que aprender.

Mais tarde, a política de contratação do Chelsea entrou em uma senda mais sensata e mais de acordo com o mercado. Seja por experiência e por juízo ou porque seu proprietário decidiu deixar de perder dinheiro.

Houve outro tremor gigantesco na indústria do futebol alguns anos antes, efetivamente em 2000, protagonizado pelo Real Madrid de Florentino Pérez. A causa daquela injeção de dinheiro externo na indústria do futebol foi a requalificação da velha Cidade Esportiva do Real Madrid no Paseo de la Castellana, com permissão para se

construírem escritórios; isso deu ao clube por volta de 480 milhões de euros de benefício extra.

Esse montante era descomunal para um clube de futebol. Para entender a dimensão, é preciso vê-la em relação à renda de 135 milhões que o clube teve naquele ano. Ou seja, em um mesmo exercício, o Real Madrid faturou135 milhões pela sua atividade ordinária e arrecadou 480 em benefícios extraordinários, três vezes e meia a mais. A habilidade dos gestores do clube em convencer as administrações públicas para que permitissem aquela requalificação de terrenos tornou isso possível.

O Real Madrid investiu aquele dinheiro em uma nova cidade esportiva, no pagamento da dívida que tinha e na contratação de jogadores. Começou com o português Luis Figo, pelos 60 milhões de euros de sua cláusula de rescisão, e continuou com Zidane, Ronaldo "Fenômeno", Beckham e Owen, um a cada ano, para construir o Madrid dos *galácticos.*

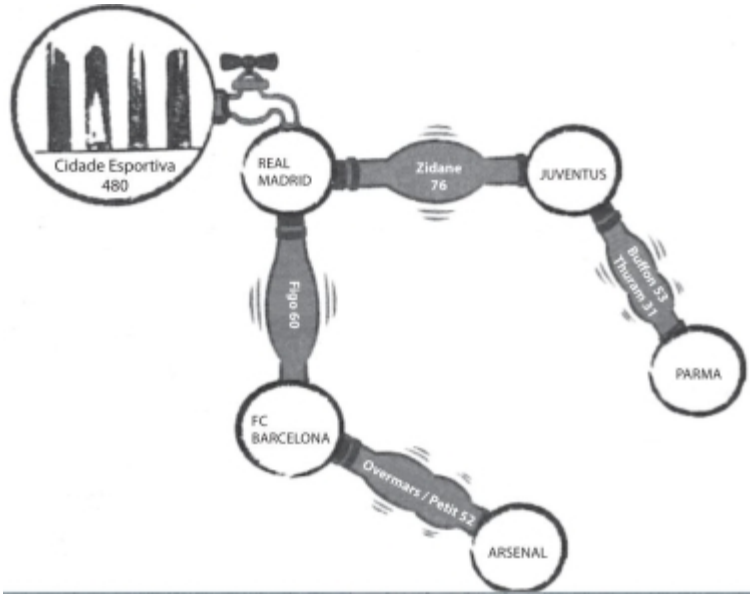
A contratação do francês Zinedine Zidane foi a mais espetacular. O time pagou por ele 76 milhões de euros à Juventus, da Itália, uma cifra que era o recorde absoluto na época. Era uma contratação, pelo tanto que se pagou, sem sentido. Setenta e seis milhões supunham mais da metade da renda que tinha o clube naquele ano. Só se explicava pelos 480 milhões extraordinários que o Madrid tinha para gastar.

De novo, como no caso de Abramovich, entrava no circuito da indústria do futebol dinheiro que vinha de fora e que gerava inflação. Os casos de Figo e de Zidane são bons exemplos. Os 60 milhões de euros que o Barcelona de Joan Gaspart obteve pela transferência do português foram parar, boa parte, nos cofres do Arsenal, da Inglaterra, em troca de Overmars e Petit. E os 76 milhões de Zidane a Juventus utilizou para contratar Buffon e Thuram do Parma, da Itália. Roberto Bettega, da Juventus, contou-me quanto foi difícil negociar um bom preço por Buffon e Thuram com o Parma, mesmo chegando com os 76 milhões de euros no bolso que o Madrid havia pago a eles. A Juventus pagou a quantia mais alta que jamais havia sido desembolsada por um goleiro — 53

milhões de euros — e outros 31 milhões por Thuram. A inflação se estendia por todo o circuito.

Em 2009 parecia que a ameaça de mudança do mercado era protagonizada pelo Manchester City, da Inglaterra, comprado por 250 milhões de euros em setembro de 2008 por um grupo de investidores árabes que tem como executivo visível o magnata imobiliário de Dubai, Sulaiman al-Fahim. Em 2008, o Manchester já havia protagonizado uma contratação de destaque, a do brasileiro Robinho para o Real Madrid por 42 milhões de euros, em uma política encaminhada para transformar o Manchester em um dos grandes times da liga inglesa. Ameaçavam comprar os melhores jogadores, pelo preço que fosse necessário, gerando outra onda de inflação. No entanto, as compras que o Manchester realizou em 2009 foram finalizadas a preços mais ou menos de mercado (Adebayor, Tévez, Touré...).

INFLAÇÃO NO CIRCUITO DO FUTEBOL



No verão de 2009, houve nova ameaça de tremor no Paseo de la Castellana de Madri. A nova diretoria, liderada outra vez por Florentino Pérez, decidiu investir mais de 250 milhões de euros em

novos jogadores, entre eles o português Cristiano Ronaldo, adquirido do Manchester United pela cifra recorde de 95 milhões de euros... Outra vez, como em 2001, o Real Madrid batia o recorde mundial. A compra do brasileiro Kaká por 63 milhões de euros ao Milan ficou em terceiro lugar no ranking mundial de contratações... Os três jogadores mais caros da história do futebol mundial foram comprados pelo Real Madrid.

Porém, ao contrário do que aconteceu em 2001, e por sorte para a indústria, a inflação não se estendeu a todo o mercado. O Manchester United conservou os 95 milhões recebidos do Real Madrid em seus cofres e contratou poucos jogadores — baratos, gerando um benefício extraordinário para o clube. O Milan fez a mesma coisa.

Os altíssimos preços pagos pelo Real Madrid no começo do período de transferências fizeram subir os preços "teóricos" de alguns jogadores, como o do atacante David Villa, por quem o Valencia, da Espanha, pediu 50 milhões de euros; porém, como o fluxo de dinheiro tinha parado no Manchester e no Milan, não se concretizaram tais transações e Villa, por exemplo, teve de ficar no Valencia. Apenas a transferência de Zlatan Ibrahimovich do Inter de Milão para o Barcelona por quase 50 milhões de euros e a de Eto'o, de Camarões, pareceu sucumbir à nova onda inflacionária, ainda que muito influenciada pelo interesse do Barça em se desfazer do africano, com quem só tinha mais um ano de contrato.

Esses casos de tremores extremos são uma característica muito particular da indústria do futebol, e dificilmente encontramos casos assim em outros setores. Um empresário que se dedicar à fabricação de cadeiras, por exemplo, muito provavelmente terá como principal preocupação ganhar a vida da melhor forma possível, mas seria muito estranho que pretendesse ganhar um prêmio de *design* em todos os modelos de cadeira, ainda que tivesse de pagar do próprio bolso.

As três fontes de renda

Para completar a complexidade dessa indústria, vejamos com um pouco mais de detalhe as fontes de renda dos clubes: a venda de ingressos e passes, os direitos de televisão e o marketing. Exemplificando:

Os estádios

Na questão do estádio, destaca-se o Milan, com ingressos de valor muito baixo em relação aos outros clubes. O mesmo acontece com a Juventus e outros clubes italianos, país no qual a maioria dos estádios é de propriedade municipal e não se investiu neles como em outros países. O público é menor (a Juventus tem uma média de 20.000 espectadores por jogo), e os estádios são menos explorados. Por sua vez, o Manchester enchia as 68.000 vagas do Old Trafford com regularidade e decidiu ampliá-lo para 76.212 em 2006. O Barcelona, com um estádio de 98.000 lugares, tem um público médio de 70.000 espectadores aproximadamente.

A renda dos estádios cresceu nos últimos anos à medida que os clubes investiram na melhoria de suas instalações e foram subindo o preço dos ingressos e ganhando vagas para as cadeiras VIP, lugares vendidos para empresas, com serviços e comodidades adicionais, a um preço muito mais alto. Em geral, os clubes fizeram uma boa discriminação de preços e continuam oferecendo a oportunidade de ver futebol com tarifas mais ou menos populares, mas também oferecem a opção de fazê-lo com luxo, e isso é muito mais caro.

Pode-se dizer que todos os clubes que investiram na melhoria de seus estádios ou na construção de novos, frequentemente aproveitando a celebração de algum campeonato de seleções (por exemplo, a Eurocopa de Portugal ou o Mundial da Alemanha), tiveram boa rentabilidade desses investimentos. Um caso espetacular é o do Arsenal, da Inglaterra, que dobrou sua renda no

estádio (de 66 para 135 milhões de euros) no novo Emirates Stadium. Essa melhoria proveitosa dos estádios que se levou adiante na Europa constitui matéria pendente na América do Sul que provavelmente começará a mudar de panorama no Brasil por causa da Copa do Mundo de 2014.

Em um momento em que muitos clubes decidiam reformar seu estádio ou construir um novo (antes da crise imobiliária de 2008), uma pergunta interessante era qual deveria ser a melhor capacidade dos estádios. O Arsenal optou pelas 66.000 vagas, enquanto o Manchester United chegou a 76.000. O pensamento comum na indústria do futebol afirma que a capacidade ideal de um grande estádio se encontra entre 50.000 e 70.000 espectadores, de forma que sempre esteja bastante cheio e com certa escassez de ingressos.

O caso do Barcelona é excepcional. Das 98.000 cadeiras que tem o Camp Nou, 85.000 são passes fixos para toda a temporada. Isso leva o clube encontrar dificuldades em satisfazer à crescente demanda de um lado por parte da UEFA e dos compromissos comerciais e, de outro, a dos sócios e torcedores sem passe. Ampliar o Camp Nou, dotando-o de 10.000 ou 15.000 vagas mais, pareceria ser uma boa ideia, mas as circunstâncias econômicas atuais aconselham prudência nessa questão.

Os direitos audiovisuais

Como o leitor já deve imaginar, a liga que em conjunto mais renda obtém dos direitos audiovisuais é a Premier inglesa, que praticamente ganha o dobro do restante das ligas europeias. Além disso, a Premier administrou com sucesso sua expansão externa e é atualmente o futebol mais visto no mundo todo.

A maioria dos clubes de futebol obteve proveitosos contratos no final dos anos 1990, com o surgimento das tevês a cabo. No entanto, os resultados não foram tão rentáveis quanto se esperava. Foram relativamente bons para os grandes clubes, com audiências altas, porém não tão bons para os times médios e pequenos. A

renegociação desses contratos nos últimos anos representou apenas um incremento para os clubes grandes.

Agora, o debate que se coloca faz referência ao modelo que, definitivamente, acabará se impondo em todas as competições, um modelo baseado na negociação individual dos clubes com os diferentes operadores de televisão, que é o que impera no campeonato espanhol, ou outro baseado na coletivização dos direitos de todos os times, com divisão proporcional da renda, que é o que se aplica, por exemplo, na liga inglesa e nas competições organizadas pela UEFA. Obviamente, a coletivização dos direitos favorece os clubes menores, porém causa demanda pior. É uma realidade que na Espanha, por exemplo, 80 por cento da demanda de *pay-per-view* podem ficar entre o Barcelona e o Real Madrid, e isso justifica que sejam os clubes que mais renda obtêm. A questão fundamental se refere à essência da competição. Como veremos mais adiante, os esportes profissionais americanos optam por aplicar a *teoria do balanço competitivo* e a coletivização quase total dos direitos, enquanto na Europa são usados modelos diferentes.

Os clubes têm abertas outras vias de renda nesse mesmo setor: desde possuir canais de televisão próprios até estender o modelo aplicado para as imagens de televisão às retransmissões por rádio ou à distribuição de conteúdo através da internet e da telefonia móvel.

O que vier a acontecer com os direitos audiovisuais no futuro imediato condicionará de forma substancial a indústria. Uma diminuição do valor desses direitos geraria dificuldades financeiras para os clubes, que poderiam ser insuperáveis. Essa seria uma mudança que alteraria o terreno do jogo de forma muito significativa.

O marketing

Essa é a fonte de renda com um potencial de crescimento maior. É assim pelas possibilidades de expansão global já comentadas.

Nessa categoria, encontramos o programa de patrocínio, o merchandising e os amistosos.

Todos os clubes têm um patrocinador principal que utiliza como recurso básico a publicidade na camisa. Dos grandes clubes, o Barcelona é o único que abre mão dessa renda e leva em sua camisa o nome da UNICEF, o Fundo das Nações Unidas para a Infância, para quem destina 1,5 milhão de euros por ano. É um caso atípico, que se explica pela idiossincrasia do Barcelona, que optou por promover os valores que o identificam e renunciar à renda que poderia obter pela venda do espaço publicitário de sua camisa.

Ao lado desse patrocinador principal, os clubes têm outros patrocinadores de algumas categorias de produtos básicos: cerveja, bebida refrescante, banco, carro etc.

O merchandising costuma vir de empresas de roupas esportivas que fornecem o equipamento aos clubes. O produto principal são as réplicas das camisas usadas pelo time, com o nome dos principais craques estampados nas costas.

Finalmente, turnês de verão e amistosos, além de servirem para receber boas somas de dinheiro, servem também para abrir mercados emergentes.

As possibilidades de incremento dessa renda, acompanhando o crescimento global dos clubes, parecem infinitas, porém a execução é complicada pela quantidade de variáveis que intervêm (países, anunciantes, regulamentação...) e pela crise econômica que reduziu as expectativas.

Os gastos e a proporção mágica

Do outro lado da moeda estão os gastos que podem ser agrupados em três grandes setores: os salários, as amortizações e os custos de operação.

Sem dúvida, a chave dos gastos de um clube de futebol são os salários dos jogadores. Assumindo que o sucesso esportivo e, portanto, empresarial depende em grande parte do talento dos

jogadores e que os jogadores que têm mais talento são também os que têm salários mais altos, a capacidade de pagar mais precisa estar correlacionada aos resultados esportivos obtidos.

Isso não é diferente do que vemos em outras indústrias, nas quais os custos de pessoal é o principal. A lógica geralmente aceita é que, nas empresas bem administradas, os salários devem ser aproximadamente 50 por cento da renda. Na indústria do futebol dizemos que os salários devem representar entre 50 e 65 por cento da renda. Essa é uma proporção que mostra boa gestão e saúde econômica de um clube.

A conclusão é clara: os clubes mais bem administrados economicamente, com base em parâmetros de prudência recomendáveis, são também os que melhores resultados esportivos obtêm a médio e longo prazos.

Assim, a observação desses dados relativos ao futebol inglês na década de 1990 nos faz chegar a duas conclusões intimamente relacionadas: em primeiro lugar, que é preciso ter clubes economicamente fortes para poder pagar os salários que permitam contratar os melhores jogadores e alcançar os sucessos esportivos; e, em segundo lugar, que o objetivo de não ultrapassar a proporção perfeita do volume do gasto salarial é mais fácil de conseguir por parte dos clubes grandes, de maneira que tudo isso nos permite afirmar que nessa indústria o tamanho é, sim, importante.

Essa lógica impulsiona também a ideia de que os esportistas devem ter salários variáveis, ligados aos resultados esportivos e, portanto, à renda. Falaremos disso em um próximo capítulo.

Os custos de amortização são o segundo grande gasto econômico de um clube. Referem-se, basicamente, aos investimentos em contratações. Os preços pagos pelas *transferências* são amortizados nos anos correspondentes ao primeiro contrato trabalhista do jogador com o clube. Normalmente são contratos com validade entre 3 e 5 anos.

E o terceiro grande gasto dos clubes são os custos de operação, custos normais do clube e de suas instalações, que não são diferentes dos de qualquer empresa.

O regulador também concorre

Como todas as indústrias, o futebol também tem seu regulador: o conjunto de organismos que define as normas da concorrência e que vela pelo seu cumprimento. Porém, com uma diferença capital e singular: esse regulador também concorre e em condições muito vantajosas.

As federações, a UEFA e a FIFA são os reguladores da indústria do futebol, porém, também têm suas equipes e suas próprias competições. Refiro-me às seleções nacionais e às competições que elas disputam entre si. Concorrem com os clubes pelo público: as redes de televisão podem decidir comprar a Copa do Mundo ou a Liga, e, em um caso, a renda vai para a FIFA e, no outro, para os clubes. Concorrem também pelos patrocinadores, que podem escolher entre patrocinar a seleção ou a Eurocopa em vez de patrocinar um clube ou a Liga dos Campeões. E essa concorrência é feita em condições muito favoráveis a eles: determinam o calendário, o regulamento das competições e, sobretudo, levam os funcionários (os jogadores) dos clubes quando precisam e, para piorar, não pagam.

Quando chega um fax ao Real Madrid que diz: "Por favor, liberem o Kaká nessas datas para que jogue com a seleção brasileira", também deveriam acrescentar o seguinte — se preferirem, em letra pequena: "Por certo, não vamos pagar nada por esse empréstimo, não deixem de pagar o salário para o jogador durante esse período e não nos responsabilizamos se ele sofrer uma lesão".

Para entender a magnitude do que representa essa situação, vamos transportá-la a um hipotético sindicato de padeiros. Imaginemos o que aconteceria se o sindicato de padeiros decidisse, em alguns dias determinados do calendário, produzir um pão por conta e obrigasse as melhores padarias a enviar os melhores padeiros e os melhores vendedores para trabalhar com ele, sendo que o salário continuaria a ser pago pelas padarias de origem.

Seria mais normal que as federações, a UEFA e a FIFA se dedicassem a fazer o que na realidade faz o sindicato de padeiros,

ou seja, regular e não concorrer. Porém, isso não é possível. As competições entre seleções fazem parte desse esporte e têm a fidelidade dos torcedores. Além disso, tanto a UEFA quanto a FIFA argumentam que necessitam da renda que suas competições geram para "investir no desenvolvimento do futebol". Em suma, não podem deixar de participar do negócio, porém, nesse caso, deveriam participar tanto da renda quanto dos gastos. Para que a AFA (a Federação Argentina) pudesse decidir com critério se deveria levar a equipe à Austrália para jogar um amistoso, deveria ter levado em consideração a renda e os custos. A renda era certa — receberiam direto no bolso (um milhão de dólares), porém os custos nem tanto, pois não pagam nada aos clubes que cedem os jogadores nem se responsabilizam pela consequência do cansaço e das lesões. E o negócio é vultoso: a FIFA arrecadou mais de 1,7 bilhão de euros na Copa do Mundo da Alemanha, com custos de apenas 500 milhões de euros.

Nos últimos anos, tive a oportunidade de participar de inúmeros esforços para melhorar essa situação, esforços que agora começam a dar resultado. A defesa dos clubes do G-14 (associação dos maiores clubes da Europa), agora transformados em ECA (European Clubs Association), começou a dar frutos em forma de compensações — ainda que pequenas — pelo empréstimo de jogadores, assim como mais participação dos clubes na tomada de decisões. Porém, ainda há muito caminho pela frente a ser percorrido.

O modelo norte-americano: a teoria do equilíbrio competitivo

Sugiro gastarmos algum tempo extra para examinar um modelo de estrutura de indústria diferente, um terreno de jogo distinto: o esporte profissional nos Estados Unidos.

A organização das grandes ligas norte-americanas está pensada com base na *teoria do equilíbrio competitivo*. Segundo essa teoria, o interesse dos espectadores e, portanto, a renda gerada, são proporcionais à incerteza pelo resultado, e essa incerteza é maior

quanto mais igualdade houver entre os times concorrentes. A incerteza maximiza a renda da competição. Em consequência, a atuação do regulador da competência (a Major League Soccer, MLS, no caso do futebol) consiste em aplicar mecanismos que tendem a igualar os times.

Há três mecanismos básicos:

- *O draft .* A política de contratação dos clubes está submetida a critérios muito estritos que favorecem, a cada temporada, os times com piores resultados na temporada anterior. Primeiro, estabelece-se uma lista dos novos jogadores suscetíveis de serem alçados ao esporte profissional, classificados por ordem de qualidade ou preferências. E o primeiro a escolher é o último classificado, até chegar ao campeão da última temporada, que é o último a poder contratar.
- *O limite salarial*. Todos os clubes, por mais fortes economicamente que sejam, têm limitado o total de salários que podem pagar aos seus jogadores (na MLS, 1,3 milhão de dólares anuais para todo o quadro de jogadores, com exceção de um jogador, que tem salário livre). Dessa maneira, coloca-se um freio às contratações de jogadores entre clubes ou à inflação de salários baseados nas diferenças de capacidade econômica entre uns e outros. Ainda que não se consiga evitar isso completamente, é uma prática que dá resultado.
- *Igualdade na participação da renda.* Muitos dos direitos que geram a competição estão coletivizados e são administrados pela MLS. É o caso dos direitos de televisão, o merchandising ou a marca (Adidas, por exemplo) das camisas dos times.

Essa mesma organização, com algumas diferenças, aplica-se ao beisebol, basquete, hóquei sobre gelo e futebol americano. É fato que uma organização desse tipo seria muito difícil no futebol europeu. Um norte-americano, reconhecido administrador esportivo, dizia não faz muito tempo: "Não compreendo que vocês não

entendam que devem fortalecer equipes como o Sevilla ou o Villarreal para que a liga espanhola tenha mais emoção e vocês consigam maximizar a renda". Enquanto o ouvia, custava-me pensar em maximizar renda alguma de nenhum tipo, porém, era certo que queria que o Barça ganhasse todas as partidas; ganhar e ganhar sempre.

Essas questões, e o ainda incipiente interesse pelo *soccer* nos Estados Unidos, fazem com que assistir a um jogo lá seja uma experiência muito distinta da Europa. Lembro de ter comparecido como espectador, convidado pela MLS, à final da liga de 2007 em Dallas, no Texas. Enfrentavam-se os times de Boston e Los Angeles. Quando o jogo começou, boa parte dos espectadores ainda estava na fila para comprar um cachorro-quente. Nada a ver com o ambiente de uma final da Liga dos Campeões, por exemplo, na qual uma hora antes o estádio já está lotado, com os torcedores nos seus assentos, entoando o hino, canções de estímulo aos jogadores e gritos de incentivo. Tampouco o ambiente no camarote se parece com o que se vive nos estádios europeus. Os diretores dos dois times viviam essa final sem muita emoção nem ansiedade, ou pelo menos não aparentavam tais sentimentos.

Aquela final acabou em 0 a 0. Pouco antes de terminar a prorrogação, o Galaxy de Los Angeles marcou o gol da vitória. Eu imaginava a final de Wembley, entre o Barcelona e a Sampdoria. Lembrava as cenas de alegria e de emoção desenfreadas das fileiras azul-vermelho e a simetria contrária nas italianas, a magia que se viveu naquele dia de maio de 1992. Lembrava, mas não conseguia encontrar nenhuma equivalência naquela final da MLS. Nenhuma cena desencadeada no lado dos ganhadores, nenhuma cena de drama no lado dos perdedores. Nem uma lágrima. Só uma partida de futebol, entretenimento, uma forma de passar o tempo como qualquer outra. Nada mais.

Isso do futebol é diferente

Nesse ponto, para acabar o capítulo, e antes que o leitor me censure por isso, proponho que deixemos de apelar ao senso comum empresarial e reconheçamos que, efetivamente, o futebol é diferente. De fato, uma indústria cujas principais empresas não têm como primeira finalidade ganhar dinheiro dá para ver que é bastante diferente.

Para perceber até que ponto é diferente, e quais são as diferenças mais significativas, proponho a observação desses cinco pontos básicos:

1. **É preciso ganhar no campo.** E é preciso ganhar sempre, porém nem sempre se pode ganhar. Além disso, não há matiz possível: se um ganha, o outro perde. Na maioria das outras indústrias o jogo não é sempre "Se eu ganho, você perde" e o resultado não é tão evidente. Pode-se ter uma semana de vendas boa ou ruim, porém nem sempre haverá que qualificá-la como vitória ou derrota.
2. **A avaliação é semanal.** Em uma empresa privada, a avaliação costuma ser no final do ano. Em uma de capital aberto, o acompanhamento é trimestral perante o conselho de administração e o mercado da bolsa de valores, com todo tipo de informação e detalhe. No futebol, entretanto, o acompanhamento é feito partida a partida, de modo tal que ou se ganha ou se perde a cada semana.
3. **A avaliação é pública.** Em inglês dizem *administrar dentro do aquário*. Ou seja, trabalhar sob o olho inquisidor de milhares de pessoas que, em muitos casos, consideram que têm o direito, a obrigação e o conhecimento sufi ciente para emitir juízo de valor constante sobre o trabalho que você faz.
4. **Os trabalhadores.** Os jogadores são jovens, muito caros e têm um salário exorbitante, circunstâncias essas que os

tornam muito difíceis de serem administrados. São o ativo principal dos clubes e precisam ser administrados ao mesmo tempo como pessoas e também como ativos que podem ser vendidos ou comprados, que têm um valor no mercado suscetível de se valorizar ou depreciar.

5. **A medida do sucesso.** Ou, dito de outra forma, qual é o interesse dos proprietários ou administradores. Em uma empresa, em geral, esse interesse concretiza-se na avaliação de resultados, se se ganha ou não dinheiro. No futebol não é bem assim. Geralmente, a medida do sucesso é dada pelos resultados esportivos, porém, é preciso acrescentar os resultados financeiros e, em alguns casos, os resultados políticos, no sentido de que muitos diretores administram o clube como se fossem políticos preocupados com os votos que ganham ou perdem.

Para se ter uma ideia mais divertida do que podem chegar a representar essas diferenças, poderíamos tentar transportá-las, novamente, ao caso da padaria, para continuar com o exemplo anterior. Imaginemos como seria a vida empresarial de um padeiro se o pão que ele coloca à venda cada manhã, algumas vezes mais macio, outros dias mais crocante, outros dias mais esponjoso, fosse analisado diariamente pelo *Herald das Padarias*, com entrevistas com os consumidores, com os fornecedores... e com a análise de supostos especialistas críticos em pão. Imaginem se tivesse de revisar semestralmente o salário de seus trabalhadores, dos que trabalham no forno e dos entregadores, porque a padaria de duas ruas acima prometeu para eles um salário muito maior... E se existisse um padeiro concorrente que perdesse dinheiro com a padaria pelo simples gosto de fazer o melhor pão do mundo e todos o elogiassem por isso. Custa tanto imaginar uma situação assim que fica evidente que o futebol é realmente um empreendimento um pouco diferente.

EM QUE NEGÓCIO VOCÊ ESTÁ?

É essa a floresta que você quer explorar? Antes de entrar em uma indústria, é preciso estudá-la em todos os detalhes para entender se é uma indústria na qual queremos concorrer e como fazê-lo, se é ou não uma floresta que podemos explorar com sucesso.

Que produto você vende? Paremos para refletir sobre que necessidade dos nossos clientes estamos satisfazendo e comparemos o nosso produto com o dos nossos concorrentes reais, aqueles que podem satisfazer essa necessidade da mesma forma ou de outras.

Como se ganha dinheiro nessa indústria? Na análise do terreno de jogo, depois de medir a dimensão do mercado, estudemos também os modelos de negócio que se configuram, o que fazem para ter sucesso aqueles que participam dele. Sua evolução pode nos indicar oportunidades e ameaças futuras.

Quem ganha o dinheiro? Devemos analisar a cadeia de valor de nossa indústria ou atividade. Estudar em que parte da cadeia (desenho, produção, distribuição...) se gera mais valor e lucros com o objetivo de tentar participar dela.

Quem são os concorrentes e como fazem? Devemos estudar os concorrentes, os melhores e os piores da indústria. O que faz com que triunfem ou fracassem.

O que o regulador quer? Como podemos influir nele? Não importa o tamanho do nosso negócio, vale a pena entender bem os objetivos e o comportamento do regulador e tentar influir nele diretamente ou por meio de associações.

ESTRATÉGIAS: COMO JOGAMOS?

Escolher uma estratégia

Asterix e Obelix jogam futebol?

Há alguns anos, falei com uma pessoa do Athletic Club de Bilbao sobre a indústria do futebol. Ela ouviu atentamente minhas teorias sobre o crescimento do mercado, a globalização e as grandes marcas. Não demorou muito a reagir e me disse: "Tudo isso está muito bem e talvez você tenha razão, mas nós jogamos outra coisa. Nossa estratégia é o fortalecimento de nossa identidade basca. O que queremos é que as crianças que treinam em Lezama falem basco e que nosso time seja uma representação pura de quem somos, do nosso povo". O próprio Andoni Zubizarreta, quando era diretor esportivo do Athletic, em 2004, dizia: "Somos antiglobalização. Muita gente não gosta dessas dimensões tão grandes e dessas corridas loucas para ganhar dinheiro. Achamos atraente a imagem da aldeia dos galos que luta contra os poderosos", aludindo à aldeia do famoso gibi *Asterix* que resiste aos romanos.

Duas mil crianças treinam nas divisões de base de Lezama, procedentes de mais de 135 equipes de Euskal Herria. Segundo Zubizarreta, essas crianças seriam formadas com "nossos valores e nossa maneira de entender a vida". O Athletic não só não usa publicidade nas camisas. Elas também não eram fornecidas por nenhuma marca das mais ou menos habituais entre as equipes de futebol. De fato, as camisas que vestiam os times do Athletic Club eram de marca própria. Seu raciocínio faz sentido. Seu mercado natural e único são as três províncias bascas. Eles não precisam de ninguém para distribuí-las em Cingapura, Nova York ou qualquer outra parte do mundo. Portanto, não precisam se associar a nenhuma multinacional. Podem distribuir e vender as próprias

camisas nas seis lojas oficiais do Athletic — quatro em Bilbao, uma em Leioa e outra em Barakaldo.

Parecia, pois, que o Athletic Club de Bilbao tinha feito uma análise correta do terreno de jogo; havia entendido as forças que configuram a indústria e o mercado. Tinha se decidido por uma estratégia muito determinada e a executava de forma coerente. A estratégia é tão diferente da maioria dos clubes que alguém poderia pensar que o Athletic não tinha entendido em que terreno de jogo estavam jogando. Ele argumentava que sim, que entendia o campo de jogo e que tinha muito claro como queria jogar.

Várias estratégias podem chegar a ser boas. Porém, é preciso defini-las e expressá-las com clareza e depois ter coragem de aplicá-las de maneira decidida e coerente.

Estratégias de clube: do Manchester ao Soria

Na indústria do futebol, as estratégias dos clubes poderiam ser pensadas em três conjuntos diferentes:

1. Os clubes que aspiram ser líderes e marcas mundiais. Na Inglaterra, encontramos o Manchester United, o Chelsea, o Liverpool e o Arsenal; na Itália, a Juventus, o Milan e o Inter; na liga espanhola, o Barcelona e o Real Madrid; na Alemanha, o Bayern de Munique. Todos eles ganham mais de 200 milhões de euros por ano, têm marcas reconhecidas em todas as partes, possuem uma história centenária, concorrem no mercado pelos direitos dos melhores jogadores a cada momento e aspiram ganhar não só seus respectivos campeonatos nacionais, mas também a Liga dos Campeões.
2. Os clubes que pretendem ser bem-sucedidos e rentáveis em seus países, ganhando dinheiro. Podem ser clubes que estão localizados em mercados relativamente menores, como o português, o francês ou o holandês. Nesses países há equipes que podem aspirar ganhar seus campeonatos

locais com orçamentos menores do que o dos líderes mundiais.

Nesse segundo grupo, um caso interessante é o do Olympique de Lion, praticamente propriedade de uma pessoa só, o reconhecido empresário francês Jean-Michel Aulas. Esse clube tem uma estratégia muito bem definida, que vem sendo aplicada de forma impecável e com sucesso. O Lion ganha a cada ano cerca de 150 milhões de euros. Esse orçamento é sufi ciente para ser vencedor, com relativo conforto, do campeonato francês; de fato, o Olympique fez durante sete anos seguidos, de 2002 a 2008. Sua superioridade esportiva se baseia no fato de que a cada temporada contrata os melhores jogadores da liga francesa, e seu rendimento financeiro é obtido da venda, também em cada temporada, de seus jogadores mais destacados. No final da temporada 2006-2007, por exemplo, o Olympique transferiu Abidal para o Barcelona, Tiago à Juventus e Malouda ao Chelsea; por todos eles obteve cerca de 50 milhões de euros. Seu orçamento de renda e gastos correntes estão mais ou menos equilibrados e o clube obtém lucros substanciais com a venda de jogadores.

Já conversei com os administradores do Olympique de Lion sobre sua estratégia. Eles sabem que se quisessem aspirar ser o vencedor da liga dos Campeões deveriam dar um salto em tamanho e ganhar entre 250 e 300 milhões de euros, assim como gastar mais. Com esse incremento arriscariam perder dinheiro, pois não só não poderiam transferir seus craques como também teriam de pagar salários mais elevados. Portanto, se conformam em ganhar a liga francesa, que não é pouca coisa, e em ser classificados na segunda fase da Liga dos Campeões, deixando aberta a possibilidade de ter sorte extra e uma série de acertos que os façam chegar à final. Porém, sabem que vencer a Liga dos Campeões não pode ser o seu objetivo. Essa é uma estratégia que executam de forma coerente, ainda que — como todas — também tenha uma parte de risco. Como história, na temporada 2007-2008,

durante uma partida no Camp Nou na qual o Barcelona estava ganhando de maneira muito fácil contra o Lion — 3 a 0 —, um de seus administradores cochichou para mim: "Acho que transferimos jogadores demais".

Um caso relativamente parecido é o do Porto, de Portugal. Esse clube não ganha dinheiro, ao contrário, tem um orçamento estruturado para perder a cada temporada algo como 10 milhões de euros em sua atividade corrente. Porém, transformou-se em um negócio extraordinário pela compra e venda de jogadores, sobretudo brasileiros, a quem serve de "ponte" para que terminem jogando nos principais clubes das disputadas ligas europeias, aproveitando que a legislação portuguesa permite nacionalizar brasileiros de forma acelerada. Em uma temporada na qual conseguiu reunir um bom número de talentos, dirigido pelo treinador José Mourinho — a temporada 2003-2004 —, o Porto chegou a ganhar a Liga dos Campeões. Depois dessa temporada de sucesso, transferiu seus melhores jogadores, entre os quais Deco, ao Barcelona, e obteve rendas extraordinárias de cerca de 80 milhões de euros com os quais podia financiar seu déficit estrutural e recorrente dos oito anos seguintes.

Em um subgrupo diferenciado deveríamos incluir as equipes holandesas do Ajax, o Feyenord e o PSV Eindhoven, que lutam por ganhar sua liga. Há alguns anos, o Ajax, por exemplo, tinha uma divisão de base com jogadores extraordinários e também atuava como vitrine, como agora fazem o Olympique de Lion ou o Porto. No entanto, há algumas temporadas, essa estratégia foi deixada de lado e o Ajax chegou a contratar o atacante basco de 35 anos, Ismael Urzaiz. Exatamente o contrário do que se espera de um clube formador de talentos.

Nos mercados futebolísticos de ponta também há clubes que seguem esse modelo estratégico. Um caso interessante é o do Sevilla. O clube andaluz segue uma estratégia similar à do Porto. Compra jogadores de segundo nível, mas com projeção, e os vende depois de algumas temporadas, depois

de tê-los formado e eles terem adquirido nome no mercado. Porém, para que essa estratégia funcione, é necessário alcançar um nível esportivo relativamente elevado. O Sevilla conseguiu: ganhou a UEFA e a Supercopa da Europa e se colocou nas primeiras posições da liga espanhola, classificações que fizeram com que os clubes compradores olhassem para seus jogadores. O Sevilla percorreu esse caminho de forma rentável, e pode continuar assim. Também pode se arriscar e mudar seu modelo, bem como crescer e lutar pelos títulos de forma continuada. Pressupõe-se hoje que o orçamento do Sevilla dobrou nos últimos três anos (de 43 a 86 milhões anuais), e que por isso o clube começou contratar jogadores um pouco mais caros.

3. Os clubes que buscam se manter nas respectivas primeiras divisões. Em todas as ligas encontramos exemplos: um deles poderia ser o Racing de Santander, uma equipe modesta, com orçamento que está ao redor dos 30 milhões de euros, administrados criteriosamente. A chave dessas equipes é não ultrapassar o orçamento. De vez em quando, transferem um jogador para obter financiamento extra para as temporadas seguintes. Um caso mais heroico poderia ser o do Numancia, time da primeira divisão espanhola, com orçamento de 14 milhões de euros.

Particularmente para os clubes desse grupo e para todos em geral, a história diz que o risco maior não se apresenta na hora de escolher a estratégia que seguirão ou aquela que é melhor segundo suas capacidades, mas ter a estratégia clara e executá-la com coerência. Há vários exemplos de clubes que não foram fiéis a uma estratégia e mudaram muitas vezes seu foco, como o Valencia. Muitas vezes as circunstâncias os levaram, em dado momento, a escolher uma que não era adequada às suas possibilidades, como a Real Sociedad e o Leeds United.

O caso do Valencia é de dúvida na estratégia, de não saber se deve se colocar no primeiro ou no segundo grupo. Várias

temporadas seguidas tendo sucesso esportivo na liga espanhola e com bons resultados na Liga dos Campeões — duas finais consecutivas — levaram o time pelo caminho de contratar e manter jogadores excessivamente caros para seu orçamento, situação que o obrigou a realizar uma operação imobiliária de alto risco. Isso o levou a passar por um momento financeiro de grande debilidade. Na última dessas etapas de sucesso do Valencia, conheci Manolo Llorente, diretor do clube, cujo cargo anterior era administrador de uma rede de supermercados, uma pessoa sensata e com os pés no chão. Apesar dos sucessos espetaculares do Valencia na época (duas ligas, uma copa da UEFA, duas finais da Liga dos Campeões), Llorente controlava o gasto de forma eficaz. Uma de suas ações foi fixar o salário máximo em 1,5 milhão de euros líquidos anuais; nenhum jogador do Valencia ganhava mais que isso. E, quando lhe pediram que projetasse o novo estádio, pensou em um que fosse mais prático e funcional, que custava 150 milhões de euros. Depois que Manolo Llorente saiu do Valencia, a estratégia mudou: o clube passou a contratar jogadores mais caros, projetou um estádio que custará o triplo e hoje está em uma situação financeira bastante delicada.

O Valencia, com renda de mais de 100 milhões de euros, tem duas opções estratégicas básicas: se transformar em um clube rentável, como o Sevilla ou o Porto, de âmbito nacional, ou dar um salto, faturar 200 milhões como o Liverpool e lutar com os grandes pelas primeiras posições mundiais.

Não vai faltar quem diga que a cidade de Valencia e o clube Valencia não ficam nada a dever ao Liverpool e, portanto, é possível dar o salto. É verdade. Também é verdade que esse pulo é arriscado e deveria ser realizado com muito cuidado.

Os casos do Real Sociedad e do Leeds United são similares. Esses dois clubes tiveram um sucesso esportivo súbito, que os levou a jogar a Liga dos Campeões.

Entraram em uma espiral de gastos superior a sua capacidade de receita, gastaram mais do que podiam e terminaram caindo para as segundas divisões respectivas.

O círculo virtuoso: uma estratégia para o Barcelona

Depois de ganhar as eleições para a diretoria do Barcelona no verão de 2003, estudamos bem o terreno de jogo — a indústria do futebol — e tínhamos clara a estratégia que deveríamos escolher para recuperar o clube do prejuízo esportivo, econômico e social no qual caíra nos anos anteriores. Porém, o ponto de partida estava tão longe do objetivo final que a viagem parecia impossível.

O Barcelona e o Athletic Club de Bilbao se parecem em muitos aspectos. O Barcelona acertou em pôr em prática o significado do seu slogan: *Mais do que um clube*. Provavelmente porque soube definir, antes de todos e com precisão, seu significado social e nacional. Hoje esse slogan identifica o Barça no mundo todo como o clube mais representativo da Catalunha. É claro que há muitos outros clubes no mundo aos quais também esse slogan serviria perfeitamente, e um deles é sem dúvida o Athletic Club. No entanto, no terreno de jogo comum, o Barcelona nunca será como Asterix e Obelix. Nem se fará passar por romano.

Na diretoria do clube, sempre levamos em consideração a orientação dos sócios de que o Barcelona fosse um dos melhores clubes do mundo, que suas equipes de futebol, basquete, vôlei, hóquei sobre patins e futebol de salão fossem capazes de ganhar partidas e campeonatos de forma magistral, mas, ao mesmo tempo, que o clube fosse um bom representante dos barcelonistas e, por extensão, dos catalães. Não vale, pois, ser escrupuloso na representação e não ganhar, tampouco vale ganhar a qualquer preço, esquecendo as nossas origens e a essência de quem somos e de onde viemos.

Em 2003, portanto, era preciso sanear economicamente o Barcelona e montar uma equipe que fosse capaz de competir por todos os títulos e recuperar o prestígio perdido, para que seus sócios e torcedores recuperassem o ânimo e o orgulho de ser e se sentir barcelonistas. Expressamos isso de maneira contundente: *devolver o Barça à primeira linha esportiva e midiática mundial*. No

entanto, o Barça não é nem um produto nem marca, de modo que a estratégia não podia se basear somente em critérios econômicos e empresariais. O fator emocional do futebol e os aspectos de identidade que vinculam o Barcelona com a Catalunha são essenciais. De fato, a perspectiva emocional e de identificação com determinados valores está cada vez mais presente e tem papel preponderante em muitas marcas e produtos. Quantos diretores de marketing do mundo não desejariam que suas marcas estivessem carregadas de tantos valores e vínculos emocionais quanto os que têm os clubes de futebol com seus torcedores?

A estratégia pedia também um esforço muito grande de comunicação. Era preciso fazer chegar uma mensagem de entusiasmo e esperança, uma mensagem que a nova equipe de gestão e, sobretudo, Joan Laporta, o novo presidente do Barça, executaram de forma exemplar. O carisma de Laporta contribuiu decisivamente para que os torcedores apoiassem o novo projeto.

Gerar recursos financeiros era a primeira coisa que devia ser feita. A dívida existente foi reestruturada, passou a um plano de longo prazo e se construiu uma organização eficaz para começar a gerar lucro. O Barça merecia e podia estar no grupo dos grandes clubes globais, sem perder sua raiz catalã e respeitando seus valores essenciais de equipe próxima da sua gente, a mesma gente com a qual tinha se tornado grande, pulsando com ela, compassadamente, ao longo de sua história comum.

O ponto de partida

Mas o ponto de partida estava tão longe do objetivo final que o caminho se mostrava longo e árduo. Vejamos isto resumidamente.

- Na temporada 2002-2003 o Barcelona havia ganhado 123 milhões de euros. Com esse faturamento, o time estava no décimo terceiro posto do escalão mundial, mais perto do Valencia ou do Atlético de Madrid (80 milhões

aproximadamente) do que do Manchester United (251 milhões de renda).

- Os gastos do Barcelona naquela mesma temporada haviam crescido até 169 milhões de euros e gerado um déficit de 73 milhões de euros. A renda não aumentava, mas as despesas sim, e muito.
- Os salários dos jogadores representavam 88 por cento dos ingressos (109 milhões de euros), muito longe da proporção recomendada, entre 50 e 65 por cento.
- O endividamento do Barcelona era de 186 milhões de euros, 151 por cento de sua renda anual. Uma bagagem muito pesada para o clube carregar.
- Esportivamente, o clube acabava de encerrar a quarta temporada consecutiva sem conseguir nenhum título. Os argentinos Javier Saviola e Juan Román Riquelme eram suas principais figuras midiáticas.
- A presença de espectadores no Camp Nou havia caído consideravelmente.

Todos esses dados faziam com que o Barcelona, no verão de 2003, estivesse em uma situação insustentável e em sério risco de perder o trem da globalização no qual os principais clubes do mundo estavam embarcando. A economia do clube estava perto da falência. A equipe, o *produto* que vendíamos, não era nada atraente nem oferecia garantia alguma de sucesso. Só a torcida, que no decorrer das duas últimas temporadas estivera em contínua desilusão (deixando cada vez mais vazio o imenso estádio azul-vermelho), parecia disposta a se deixar empolgar por um projeto de mudança e ressurgimento.

Evolução ou revolução

Após analisar com consciência a situação na qual o clube se encontrava, consideramos e estudamos duas alternativas estratégicas conceituais:

1) Um programa prudente e moderado de **evolução**. Uma redução imediata das despesas para passarmos alguns anos de austeridade, de *travessia do deserto*, um tempo no qual não se poderia investir nem no time nem em praticamente nada para recuperar um pouco a economia antes de voltar a crescer.
2) Uma **revolução**. Um esforço combinado de redução de gastos supérfluos, reestruturação da dívida e investimento imediato no time. Construir um time atraente, competitivo, que levasse o Barcelona de volta à primeira linha e que gerasse a renda que autofinanciasse o investimento realizado.

A opção escolhida foi a segunda. Tratava-se de investir no time para que voltasse a ganhar títulos. Por sua vez, o sucesso esportivo devolveria prestígio mundial e levaria o time a um crescimento social que seria a fonte de um novo incremento na renda. Víamos um movimento circular entre a renda, o sucesso esportivo, o prestígio e o crescimento social que chamamos de *círculo virtuoso*. O investimento no time colocava a roda em marcha.

Certamente, esse círculo virtuoso tinha um risco financeiro maior, porém estrategicamente era mais seguro. Não podíamos falhar no investimento inicial porque a crise econômica e financeira do Barcelona não permitia erros. No entanto, se optássemos pela prudência, ou seja, por adiar o investimento esportivo até termos um clube saneado economicamente, correríamos o risco de perder um tempo precioso em relação aos nossos rivais, que haviam alcançado um ritmo de crescimento endemoniado. Não teríamos podido concorrer com eles pela contratação dos melhores jogadores nem teríamos tido capacidade sufi ciente para pagar os salários dos nossos craques, a quem inexoravelmente teríamos de transferir, como acontecera anos antes com Luis Figo. Nessas condições, dificilmente poderíamos lutar pelos títulos e, como consequência, não teríamos recuperado o prestígio perdido nas últimas temporadas, nem teria acontecido o crescimento social necessário, que sempre foi a força do Barça. Em 2003, o risco estratégico era

ficarmos no nível de um clube médio, como o Valencia ou o Atlético de Madrid, ou, no limite, sermos forçados a nos transformar em outro Asterix e Obelix.

Hoje, sabendo dos extraordinários resultados conseguidos com essa estratégia, é fácil explicar. Na época, com tantas incertezas, era uma estratégia bastante arriscada.

No médio prazo, nenhuma empresa pode triunfar sem um bom produto. O Barça é uma vitrine mundial para um *produto* de futebol e, bem administrado, o produto gerará dinheiro, o qual, por sua vez, permitirá melhorias periódicas. Contando com a vitrine e convencidos de que saberíamos tirar dela um rendimento econômico, nós jogamos no intuito de construir um bom produto, um produto campeão.

O time foi construído com diferentes peças e com o *know-how* de Txiki Begiristain e Frank Rijkaard, mas teve um porta-bandeira: Ronaldo de Assis Moreira, o *Ronaldinho Gaúcho*. A qualidade técnica, o rendimento e o carisma desse jogador foram a "cara" do novo projeto. A contratação custou bastante dinheiro e muito trabalho por parte do então vice-presidente do Barça, Sandro Rosell, que usou seus contatos da época em que trabalhava para a Nike no Brasil para convencer o Ronaldinho a ir para o Barça.

Explosão de renda

Em cinco anos, a renda do Barcelona cresceu de forma espetacular. Dos 123 milhões de euros da temporada 2002-2003, passou a 309 milhões de euros no final da temporada 2007-2008. Essa inércia, com os novos contratos recém-assinados, permitiu obter rendas ordinárias de 380 milhões de euros na temporada 2008-2009 (385 somada à renda pela transferência de jogadores). Não foi um crescimento provocado por uma mudança súbita no mercado ou pelo surgimento de uma nova variável, inexplorada até então, mas foi alcançado fazendo crescer todas as fontes de renda tradicionais de forma proporcional. Isso foi possível porque investimos no produto que oferecíamos, a equipe de futebol, e

aplicamos uma gestão profissional, seguindo os padrões de administração e métodos das melhores empresas do mundo.

As fontes de renda e seu comportamento foram:

a) O estádio

O Camp Nou, o estádio do Barcelona, é o maior da Europa e uma joia arquitetônica inaugurada em 1957. O rendimento obtido em 2003, no entanto, era muito menor do que outros clubes conseguiam com estádios mais acanhados. Repensamos o *produto que vendíamos*, buscamos novos clientes e revisamos os preços.

Queríamos transformar o Camp Nou em um lugar seguro e confortável para o lazer familiar e também gerar mais negócio com as empresas. Todos os esforços estavam voltados para a erradicação da violência no estádio e foram construídos novos camarotes e assentos para empresas. Transformar o Camp Nou em um parque temático rentável foi outro dos objetivos. Percebemos que o estádio do Barcelona era um ponto de interesse turístico extraordinário e que, no entanto, não gerava toda a renda que potencialmente poderia proporcionar. Redesenhamos a oferta, fizemos com que o Bus Turístico da cidade tivesse nele uma parada e que a visita ao Camp Nou fosse mais interessante e atraente. A renda se multiplicou por quatro em muito pouco tempo.

Também trabalhamos na redefinição do mercado de ingressos. Percebemos que havia um grupo de torcedores de futebol que oferecia possibilidades de crescimento plausíveis. Eram os turistas, visitantes ocasionais da cidade, que têm muito interesse pelo futebol e pelo Barça quando estão em Barcelona, que não se mostram em absoluto preocupados com que rival o Barça está jogando e que estão acostumados a pagar ingressos a preços altos. O grupo se transformou em um objetivo a ser alcançado. Tivemos de definir os canais para chegarmos a ele, basicamente os operadores turísticos e a venda a distância. No fi m, também a venda de ingressos quadruplicou nesse período. De 5 para 20 milhões.

Uma decisão dolorosa foi subir o preço dos passes entre 20 e 40 por cento, medida que provocou certo mal-estar social. Porém, tratava-se de um sacrifício necessário. O preço do passe do Camp Nou estava muito defasado. O assento mais caro no estádio do Barcelona custava 500 euros por ano, enquanto o equivalente do Valencia custava 1.300 euros. Tínhamos de corrigir um pouco essa distância, não só para incrementar a renda (a medida resultou em 7 por cento de incremento da renda total desse ano), mas também para aproximar o preço do passe a seu autêntico valor.

b) Direitos de televisão

Na temporada 2003-2004 entrava em vigor um novo contrato de televisão para as competições nacionais, um contrato que havia sido assinado em 1999, aproveitando um momento de feroz concorrência entre operadoras de tevê (Via Digital e Digital Plus), a essa foi uma boa jogada dos administradores do Barça daquela época, presidido por Josep Lluís Núñez. Esse contrato tinha uma parte importante da renda ligada ao *pay-per-view*. Trabalhamos muito para promover a venda dessas partidas, com preços especiais para os sócios e promoções ligadas à Barça TV, a televisão própria do clube.

Em 2003, também entrava em vigor um contrato de tevê para as competições internacionais que resultou menos favorável, pois fora elaborado para proteger a renda no caso de a equipe não disputar a competição europeia em algum ano (12 milhões de renda mínima), mas aceitava distribuir a renda da Liga dos Campeões em 50 por cento com a operadora de televisão se esta superasse 12 milhões de euros. O contrato foi útil em 2003, quando o time jogava a copa da UEFA, mas não foi de grande ajuda nos anos posteriores, nos quais geramos elevadas rendas na Liga dos Campeões e tivemos de compartilhá-las com a operadora de tevê.

Fizemos a Barça TV crescer dos 10.000 assinantes que tínhamos herdado para 50.000. Mudou-se a programação e foram desenvolvidos novos conteúdos. O objetivo era que o canal de televisão fosse, de fato, uma fábrica de conteúdo, suscetível de ser

vendido às televisões interessadas na informação relativa ao Barcelona, especialmente as redes estrangeiras que não têm acesso diário à informação do clube. O processo de internacionalização do canal resultou um bom rendimento econômico e de imagem ao clube.

c) O marketing

Naquele momento o Barça era, entre os grandes clubes do mundo, o que tinha menos renda de marketing. Em parte, porque o time não era muito atraente, mas também porque a gestão estava subcontratada e a renda era distribuída em diferentes contratos muito pequenos.

A primeira decisão foi recuperar uma gestão que era crítica para o clube. O diretor de marketing da época, Esteve Calzada, e o vice-presidente, Marc Ingla, foram recuperando a gestão dos ativos comerciais que tinham sido cedidos a diferentes operadoras e agências especializadas. Considerávamos que essa era uma atividade-chave para o clube e que devia ser administrada diretamente.

Uma vez recuperada sua gestão e criada uma equipe interna, começamos a reduzir o número de patrocinadores, com base no princípio quase geral que diz que uma venda pequena ou uma grande custam a mesma coisa, ou renegociar um contrato pequeno e um grande. Portanto, iniciamos a redução da longa lista de patrocinadores, fazendo um programa de patrocínio coerente, hierarquizado em função do aporte e da categoria, com o objetivo de ter contratos maiores, para sermos mais eficientes. Era preferível ter poucos contratos, porém grandes, do que muitos e pequenos.

Quanto ao merchandising, mudamos a forma de trabalhar com a Nike. Trabalhando colaborativa e coordenadamente, incrementamos a renda de maneira substancial, aproveitando mais e melhor a imagem do clube e dos jogadores. Esse trabalho conjunto com a Nike culminou em 2006 na assinatura de um novo contrato entre a multinacional e o Barça, o mais elevado da indústria.

Outro ponto de atuação foram os amistosos e as turnês do time na pré-temporada. A renda por partida aumentou muito, de 400.000 dólares em 2003 para 2 milhões de euros em 2006, graças às vitórias e ao atrativo quadro de jogadores, mas também aos sofisticados programas de promoção que o clube fazia das turnês pelos países aos quais viajávamos. No entanto, o objetivo não era só a renda a curto prazo, mas que aquelas turnês fossem, de fato, uma vitrine global do Barcelona com o objetivo de gerar futuras rendas derivadas da comercialização de programas de televisão ou de artigos azul-vermelho nas lojas espalhadas pelo mundo.

No período 2003-2008, o Barcelona se transformou no clube de futebol que tinha conseguido incrementar mais rapidamente sua renda. O segredo fora investir no time a fi m de ter um produto muito melhor, e trabalhar a comercialização desse produto com um time de gestores profissionais e bem preparados, tal qual teria sido feito pela melhor multinacional.

As despesas: com a faca nos dentes

No primeiro ano, também abordamos a redução drástica de gastos. Na temporada anterior estes tinham crescido para 196 milhões. Se quiséssemos chegar ao déficit zero, objetivo absolutamente necessário para ganhar credibilidade e colocar a gestão do clube no caminho da ortodoxia, a reação precisaria ser muito notável. Em um ano conseguimos reduzir para 163 milhões.

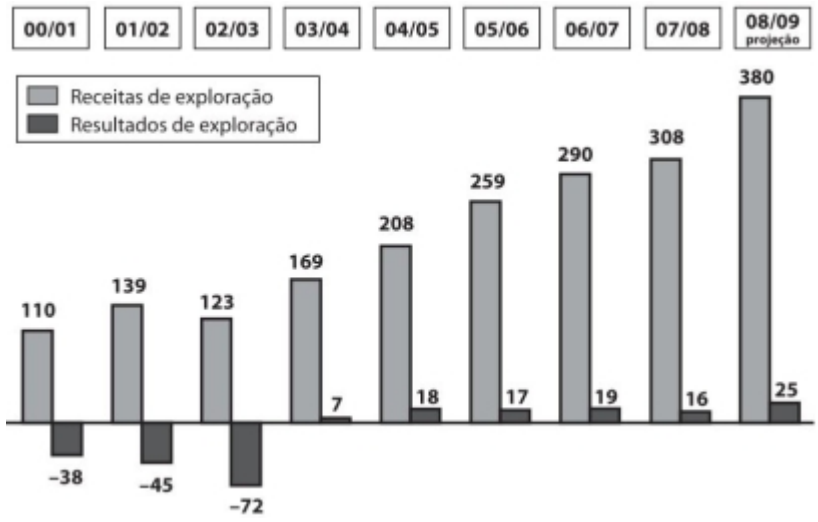
Isso foi possível por termos nos concentrado em dois aspectos. Em primeiro lugar, nos salários dos jogadores de futebol, a carga mais alta que, nesse momento, representava 88 por cento da receita, muito acima dos 50 por cento considerados ideais. Trabalhamos para transformar os contratos dos jogadores em uma parte fixa e outra variável, ligada aos resultados esportivos e ao rendimento individual. Foi necessário renegociar os contratos dos jogadores e tentamos nos desprender dos que tinham contratos altos e substituí-los por outros de qualidade técnica melhor ou

similar, porém com um custo sensivelmente inferior. Abordarei esse tema no capítulo dedicado aos recursos humanos.

O segundo aspecto no qual tivemos de atuar foram as despesas operacionais, as do dia a dia do clube. O princípio guia foi bastante drástico: repensar tudo. Foi feita uma lista de despesas e fornecedores do clube e todos, um a um, foram revisados, buscando neles a margem de redução que tínhamos. Foi criada uma equipe específica, dirigida por uma pessoa externa à organização. Seus membros não pertenciam a nenhum departamento concreto. A tarefa consistia em passar por todos os departamentos e perguntar se as despesas que lhes correspondiam eram necessárias e por quê. Isso foi perguntado de diferentes formas e a diferentes membros das equipes. Somente os gastos imprescindíveis ficaram, e foram realizadas licitações para obter o fornecedor que oferecesse melhor relação custo-benefício. A decisão de criar essa equipe específica e transversal respondia a uma lógica cheia de senso comum: era muito difícil que fossem os próprios membros de um departamento que, acostumados com as despesas e com determinados fornecedores, decidissem quais não eram necessários. Era preciso o estímulo de alguém de fora, alguém que, com um objetivo concreto e depois de uma análise rigorosa, oferecesse uma visão neutra. Naqueles dias, dizia-se no clube que as pessoas que faziam parte dessa equipe iam pelos corredores com um capacete e uma faca nos dentes, como se fossem *Rambos*, buscando gastos supérfluos para cortar.

A combinação de incremento de receita e controle de despesas fez com que o clube passasse a gerar lucros contínuos nesse período de cinco anos.

RESULTADOS DE EXPLORAÇÃO DO FC BARCELONA



Cifras em milhões de euros

A comparação desses cinco anos de resultados financeiros do Barcelona com os cinco anos anteriores é eloquente:

COMPARAÇÃO DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS DO FC BARCELONA

	98/99 - 02/03	03/04 - 07/08	Variação
Receitas	+437	+1.235	+798
Lucro de exploração	–159,3	+77,2	+236,3
Lucro total	–145,7	+87,9	+233,6
Investimento líquido imobiliário	+18,7	+45,6	+26,9
Investimento líquido esportivo	+127,4	+166,7	+39,3

Cifras em milhões de euros

Procurando vantagens competitivas

Quando você é o responsável pela gestão de uma empresa que não é líder de mercado, ou, melhor dizendo, quando o líder tem o dobro do seu tamanho, não vai fazer nenhum mal tentar aprender com ele, ou até copiar algo que ele fizer melhor. Não é vergonha

alguma fazer isso, e, para ser sincero, se você nem considerar a possibilidade, acabará se transformando em um administrador imprudente.

Em 2003, o Barcelona ocupava o 13º lugar no ranking mundial de receita dos clubes de futebol e faturava exatamente a metade do líder, que era o Manchester United. Além disso, na época, o Real Madrid havia começado a falar dos "galácticos". Aproveitando os 480 milhões de euros de lucros obtidos graças a uma operação imobiliária de grande magnitude, tinha amortizado sua dívida e contratado os que eram considerados os melhores jogadores do mundo. Era uma situação que colocava o Barça claramente em risco. No capítulo dedicado ao *terreno de jogo*, já explicamos a fratura que se previa naqueles anos entre os clubes que estavam se transformando em globais, com torcedores mundiais, e outros de alcance muito mais local. Os consumidores em geral são capazes de se lembrar de quatro ou cinco grandes marcas de cada categoria, mas não de vinte, e muito provavelmente nem sequer sabem qual é a décimo terceira. Em 2003, corríamos o risco muito alto de não conseguir superar essa divisão que se intuía.

Como consequência, tínhamos de acordar e descobrir qual era a nossa vantagem competitiva, ou seja, o que nos diferenciava do restante da concorrência e em que éramos melhores que eles. Devíamos observar o que faziam os rivais para nos inspirarmos e achar pontos sobre os quais pudéssemos embasar nosso crescimento.

Ao analisarmos o Manchester United, podíamos ver que tinham construído uma estrutura comercial e de marketing complexa e profissional, da qual tinham conseguido altíssimos rendimentos. Tais rendimentos haviam colocado o time como uma das melhores equipes do mundo. Entretanto, o Manchester United apoiara seu crescimento em dois fatores com os quais não podíamos contar: em primeiro lugar, a liga inglesa contava com uma estrutura comercial muito melhor que a espanhola. O segundo diferencial era que o Manchester contava com uma herança cultural formidável para sua expansão: a Commonwealth. Nesses países, o único futebol que se

via era o inglês, e, como o Manchester United era percebido como o melhor clube inglês, também era considerado, consequentemente, o melhor do mundo.

O caso do Real Madrid era mais próximo culturalmente. O mercado do futebol espanhol se distribui, aproximadamente, em dois terços de torcedores do Real Madrid e um terço de culés, como são conhecidos os torcedores do Barça. Quando se pergunta aos torcedores quais são seus dois primeiros times, frequentemente respondem um time local e depois o Madrid ou o Barça. No mercado espanhol, o Barcelona está em uma situação de desvantagem em relação ao Madrid, reforçada pela maior atenção que a mídia de alcance nacional dá ao time madrilenho, em consonância com seu maior número de seguidores. Lembro de uma história que é engraçada e, ao mesmo tempo, pode irritar um pouco: no dia seguinte a uma excelente partida do Barcelona na Liga dos Campeões, uma das televisões chamadas *nacionais* abriu sua seção de esportes dedicando oito minutos ao debate que havia no Madrid sobre o Robinho, enquanto os gols do Barça mereceram apenas dois minutos.

O caso é que o modelo madrilenho tampouco nos servia de grande inspiração, porque o que tínhamos de melhorar na área comercial era aprender com a Inglaterra, onde o Madrid também tinha se inspirado.

Portanto, ainda que pudéssemos tirar algumas lições do que tinham feito bem nossos principais concorrentes, o Barcelona precisava seguir seu próprio caminho. E, historicamente, a força do Barcelona, seu fator diferencial, tem sido em todo momento o apoio que recebeu de sua gente, seus sócios e torcedores. O Barça *é mais do que um clube* na Catalunha, mas também é *mais do que um clube* em toda a Espanha, onde em algumas épocas foi visto como o time alternativo, ou até como o time *dos progressistas*. Tratava-se de colocar em dia aquelas ideias, de revisar o conceito de *mais do que um clube*, atualizar seu significado no século XXI e estendê-lo em todo o mundo, enchendo-o de sufi cientes valores para que

também fizesse sentido para pessoas distantes da realidade catalã e espanhola.

Por entendermos que a força do Barça é sua gente, quisemos abrir mais a porta. Queríamos que qualquer pessoa que quisesse ser sócio do Barça pudesse se associar, que todos aqueles que quisessem impulsionar a recuperação do clube tivessem a oportunidade de ajudar. Pensamos nos três benefícios da carteira de sócio e os comunicamos: 1) ter voz e voto; 2) ter acesso a ingressos e passes; 3) desfrutar das vantagens do clube; e fomos enchendo a carteira com mais e mais vantagens para os sócios. Igualmente, suprimimos a cota de ingressos. A iniciativa supunha também um incremento na quantidade e qualidade de serviços que o clube oferecia aos sócios, incluindo a criação do Centro de Atenção ao Barcelonista (a sigla em espanhol é OAB).

Existia também o convencimento — que depois se demonstrou acertado — de que havia mais de 9.000 sócios inscritos falecidos, um grande número de pequenos erros e até algumas fraudes no banco de dados. Utilizamos um processo que consistiu em voltar a identificar todos os sócios, imprimir uma foto em cada carteira e atualizar os dados. O Grande Desafio fez com que a massa social do clube passasse de 105.000 sócios de 2003 a 165.000 de 2008, todos eles corretamente identificados.

O Manchester havia se tornado grande construindo uma máquina comercial que aproveitava a plataforma social e cultural do antigo Império Britânico. O Real Madrid apoiava-se na sua liderança na Espanha e se financiava com uma operação imobiliária gigantesca. O Chelsea se construía a partir do bolso de Roman Abramovich. A revisão das vantagens competitivas do Barcelona perante seus rivais nos levou a decidir uma estratégia de rápido crescimento baseada na construção de uma equipe capaz de aspirar a todos os títulos, financiada por uma agressiva estratégia comercial e diferenciando-nos dos competidores pela nossa marca, carregada de valores universais e apoiada pela sua massa social. Sermos grandes e diferentes, respeitando a essência centenária do Barça.

Globalizar essências

Um produto global e um negócio ainda muito local

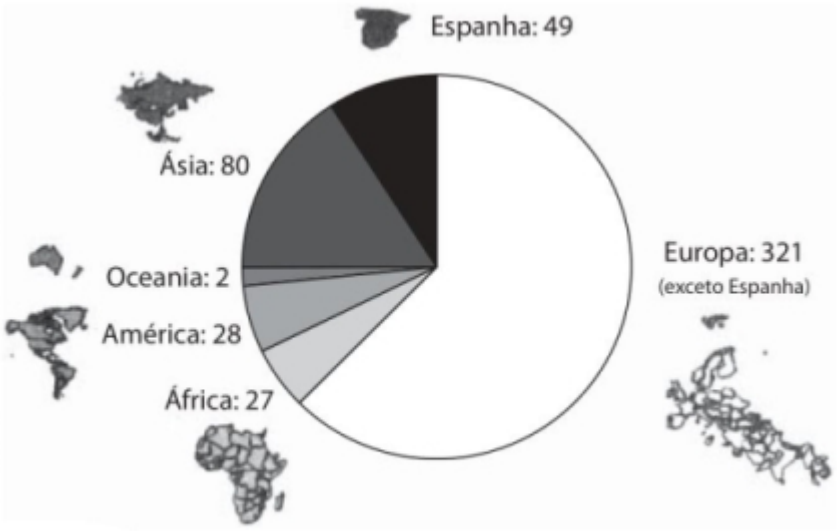
Já vimos quão extraordinário foi o crescimento da indústria do futebol nos últimos dez anos. É essa mesma excepcionalidade que marca os limites do crescimento futuro. Muitas das fontes das quais a indústria bebeu podem estar secando. A crise econômica que ficou evidente na segunda metade de 2008 gera novas e graves incertezas, como a de encontrar novos patrocinadores para a camisa e outros ativos publicitários.

Portanto, é possível que as novas oportunidades de crescimento se situem fora do mercado europeu, em outros que ainda não são sufi cientemente conhecidos, com modelos de negócio que ainda não foram imaginados.

Não há dúvida de que o futebol é um produto de alcance mundial. Os jogadores se transformaram em ícones globais. Se o leitor já viajou a outros países, sabe que é comum encontrar torcedores do Barcelona que não são espanhóis. Nada disso pode nos surpreender. Os grandes jogadores e os grandes clubes estão se convertendo em marcas globais.

Tomemos um dado bastante desconhecido, mas muito significativo, que explica e anuncia para onde se dirige o futebol: em média, só 23% da audiência televisiva das partidas do Barcelona estão no estado espanhol; o restante, 77% localiza-se no resto do mundo. Para exemplificar, 7 a cada 10 pessoas que assistem a uma partida do time estão assistindo ao jogo fora da Espanha! Numa partida da Liga dos Campeões, o percentual de espectadores espanhóis pode baixar a 10%. Igualmente impressionantes são os dados de acesso à página www.fcbarcelona.com; de forma muito destacada o idioma mais utilizado é o inglês. O produto que o Barça vende já é um produto global.

AUDIÊNCIA DA LIGA DOS CAMPEÕES



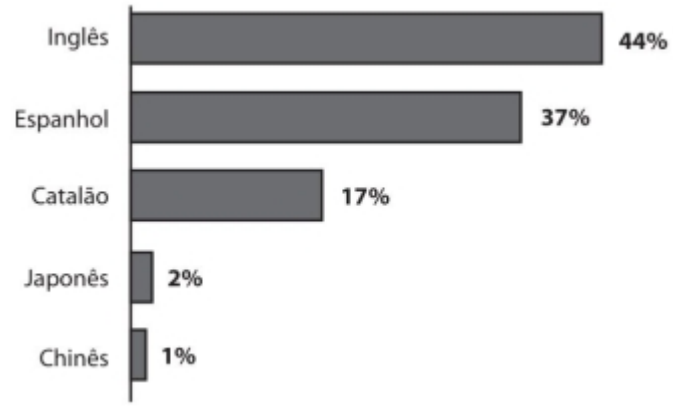
Milhões de espectadores

Jogos diretos e diferidos. Temporada de 2005/6

Fonte: LIEFA

Essa realidade mostra por sua vez um paradoxo e um desafio. O paradoxo é que, enquanto a receita dos grandes clubes ainda provém majoritariamente de fontes locais, a audiência já é de âmbito global. O desafio, claro, consiste em transformar essa audiência global numa clientela também global. Que os mais de 50 milhões de torcedores que o Barça tem na Europa, ou os dez que pode ter nos Estados Unidos, se tornem também clientes, que comprem alguma coisa e gerem renda para continuar financiando o crescimento do clube. Pois é fácil entender que, do merchandising aos direitos de televisão, a renda obtida nos mercados locais tenderá a ser pequena demais para os clubes que se dimensionam em função de uma demanda e uma torcida cada vez mais globais.

ACESSO AO SITE DO FC BARCELONA POR IDIOMAS



Fonte: FC Barcelona

Camisas em Pamplona, Newcastle e Cingapura

Nesse contexto, a pergunta que toma relevância não é que camisa uma criança de Pamplona ou de Newcastle compraria, mas qual seria a escolha de um adolescente em Cingapura.

E quem diz Cingapura diz Toronto ou Xangai. E é bem provável que esses adolescentes dessas três cidades irão querer uma camisa de um time que esteja em evidência. Do Barcelona, do Manchester United ou do Milan.

Essa é a grande batalha que está colocada para os clubes de dimensão global. Porque o mercado de Cingapura e o de Toronto e o de Xangai são bem maiores que os de Pamplona e Newcastle, e porque estes dois últimos são mercados cativos do Osasuna e do Newcastle United.

Quando os clubes se questionam sobre como devem encarar essa globalização do futebol, como devem agir perante ela, qual é a dimensão a que devem chegar, surgem diferentes dúvidas, e é muito interessante tentar respondê-las.

Para onde vamos? (Os mercados)

Evidentemente, os clubes não podem estar presentes em todo lugar e a todo momento; é óbvio que o ritmo de preparação e a

exigência dos calendários limitam muito as oportunidades para que o time possa viajar. Portanto, na hora de responder à pergunta de onde é preciso ir, aonde ir em primeiro lugar, devemos fazer uma análise mínima dos mercados existentes, pois será necessário escolher.

Tirando o fato de que para uma equipe grande o mercado europeu se transformou em um objetivo natural e pouco discutível, existem no mundo outros três mercados de futebol que será necessário considerar: o asiático, o norte-americano e o sul-americano. Para realizar a análise e tomar as decisões pertinentes, poderíamos fazer três perguntas básicas:

- Qual é o tamanho da demanda, ou seja, quanto interesse pelo futebol há nesses países?
- Qual é o poder aquisitivo dos torcedores?
- Qual é a concorrência local, ou seja, que clubes de futebol existem e que grau de interesse geram entre os torcedores locais?

Com base nessas variáveis, a análise se torna mais fácil. O mercado sul-americano e centro-americano, com o Brasil como maior mercado, oferece um altíssimo interesse pelo futebol, porém, o poder aquisitivo das pessoas é relativamente baixo e a concorrência dos times locais é muito forte. Os argentinos interessam muito mais pelo Boca Juniors ou pelo River Plate do que pelo Chelsea ou pela Juventus.

Na América do Norte, ao contrário, a concorrência local (os times da MLS) é ainda muito fraca, enquanto o poder aquisitivo e a vontade dos norte-americanos de gastar dólares em lazer esportivo são muito altos. Entretanto, apesar dos esforços que estão sendo feitos, e apesar do crescimento paulatino da torcida de futebol, ainda está longe de alcançar o mínimo imprescindível para ser relevante no mundo. O *soccer*, além disso, deve concorrer com esportes muito maiores e mais arraigados na cultura norte-americana, como o beisebol, o basquete, o hóquei sobre o gelo e o futebol americano.

O mercado asiático é o mais atrativo dos três. A China pode se transformar, no futuro, no maior mercado futebolístico do mundo, e o Japão é hoje o mercado mais atrativo. As três variáveis têm uma pontuação positiva: há muito interesse pelo futebol, seu poder aquisitivo é muito alto e os times da *J-League* não admitem comparação possível com os clubes europeus.

E o que faremos quando estivermos ali? (O modelo de negócio)

Assim que decidirmos para quais mercados é mais conveniente ir, a pergunta seguinte surge quase automaticamente: e o que vamos fazer ali? Nos últimos tempos, a resposta tem se diversificado de três maneiras, três respostas que representam três modelos de negócio que não são, em nenhum caso, excludentes.

a) O primeiro modelo é o mais habitual e aquele do qual participa a maioria dos grandes clubes. Consiste em *distribuir* seus produtos nesses mercados. Procura-se ter presença frequente na televisão, coisa que se consegue porque as grandes ligas europeias vendem as partidas às televisões locais de todas as partes, ainda que a preços muito baixos. Tenta-se também que os produtos próprios, especialmente as camisas, sejam fáceis de serem encontradas nas lojas. Como a maioria dos clubes dessas dimensões tem como patrocinadores grandes multinacionais, como Nike, Adidas, Puma..., a distribuição destes produtos não apresenta pouca dificuldade.

Ainda como apoio a este primeiro modelo de negócio, são programados jogos amistosos nestes mercados distantes, de acordo com as brechas no calendário oficial do time. Para o Barcelona, ir ao Japão representa um grande negócio. Em uma semana, disputando dois jogos, pode-se ganhar até 5 milhões de euros e ter presença em todas as televisões. O impacto comercial conseguido é extraordinário. O único inconveniente é que não garante uma presença permanente, mas, sim, durante apenas uma semana e a cada dois anos.

2) Um segundo modelo de negócio que diferentes clubes já adotaram é o de ensinar futebol às crianças destes países mediante a criação de escolinhas próprias. Com isso, persegue-se um objetivo duplo: captar o talento possível e conseguir torcedores.
3) O terceiro modelo ainda é precoce e está em fase de estudo preliminar. Como os grandes clubes de futebol têm um nome de alcance mundial, têm o *know-how* que se requer para fazer equipes de sucesso, já demonstraram que sabem... então, por que não criam franquias diversas e têm equipes que joguem em outras ligas?

Hoje não sabemos se em vinte anos haverá um Manchester-Arsenal jogando na liga chinesa ou se o clássico Juventus-Milan, disputado em Turim, será visto por milhões de pessoas pelas televisões do mundo.

Posicionamento: teatros, galácticos e mais do que clubes

Mais do que um clube no mundo

O desafio de posicionar o Barcelona no mundo ainda é mais interessante e complexo. O Barça é *mais do que um clube*. É assim na Catalunha, onde todo mundo sabe o que significa a divisa, ainda que alguns possam entendê-la melhor do que outros. Também tem um significado bastante claro no restante do Estado espanhol, com a mesma diversidade interpretativa que pode ser feita na Catalunha. Entretanto, será muito mais difícil explicar o significado *mais do que um clube* a um seguidor do Barcelona ou do futebol que não for nem catalão nem espanhol e que não tenha um conhecimento mínimo da história do clube, da Catalunha e da Espanha. O que significa *mais do que um clube* para uma criança chinesa?

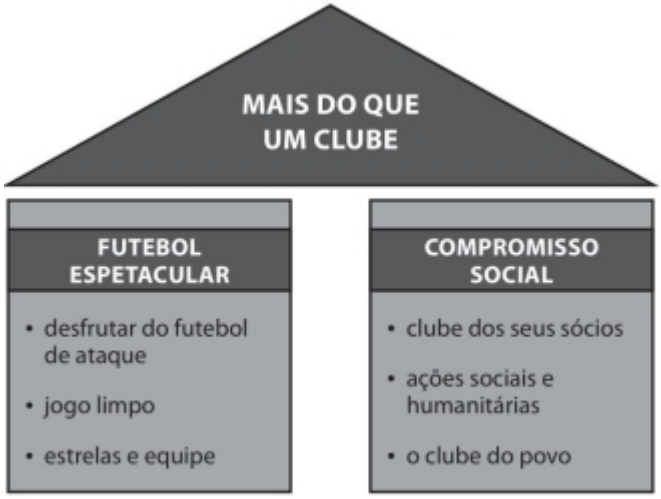
Por esse motivo, dedicamos um grande esforço para pensar como poderíamos explicar a divisa que melhor nos define e distingue. No sentido de explicar quem somos para as pessoas que

não conhecem praticamente nada da história social e política da Espanha e que marcou de forma essencial o Barcelona. Mas também para colocar em dia o *mais do que um clube*, para adaptá-lo às novas circunstâncias sociais e dar-lhe uma dimensão mundial e global. As circunstâncias fi zeram com que essa reflexão estivesse unida à decisão de qual patrocinador deveríamos colocar na camiseta do Barça.

Havia algum tempo já tínhamos pensado na ideia de colocar lemas de tipo humanitário na camiseta. No entanto, a ideia foi rapidamente descartada porque a situação econômica do clube obrigava a destinar aquele espaço para rendas publicitárias. O Barcelona, até então, era o único dos grandes times que não utilizava a publicidade como fonte de renda. Precisávamos dela e, se não a usávamos, era porque não tínhamos encontrado ainda nenhum candidato que nos agradasse e que aceitasse pagar a quantia pela qual considerávamos válida e que recompensasse o rompimento de um traço tão valorizado pelos nossos sócios.

Em 2005, estivemos a ponto de chegar a um acordo com a administração pública chinesa para colocar o lema *Beijing 08* na camiseta do Barcelona. Tratava-se de uma alternativa vista com bons olhos porque seu caráter esportivo nos unia ao projeto. Teria proporcionado ao clube uma renda de 20 milhões de euros anuais e provocado um impacto social e comercial do Barcelona na China muito proveitoso para o futuro. O acordo não se concretizou por múltiplas razões, uma das quais foi, provavelmente, o nosso erro de não conseguir manter em segredo o acordo até a assinatura definitiva.

Em 2006, recebemos uma oferta muito lucrativa de uma empresa de apostas esportivas para anunciar na camiseta que nos forçou a fazer uma análise profunda sobre o posicionamento do clube. Começamos a trabalhar para definir o que significava *mais do que um clube* no século XXI e no âmbito global, e nós apoiamos nos dados que tínhamos. O resultado se expressa num simples gráfico como este.



O *mais do que um clube no mundo*, atualização da divisa tradicional, expressa pela primeira vez dessa maneira pelo então diretor de comunicação do clube Jordi Badia, se sustentava sobre duas colunas:

Por um lado, o futebol espetacular. Ao perguntarmos aos torcedores do mundo todo o que lhes sugeria a marca Barcelona, muitos deles falavam do futebol espetáculo. De Ronaldinho, Maradona, Cruyff ou Kubala. Do futebol de ataque, generoso e espetacular.

Por outro lado, a marca e seu conteúdo, expressos no compromisso social, o fato de que o clube é propriedade de seus sócios, e uma entidade sem fins lucrativos. Que em um tempo de sociedades anônimas esportivas ou de proprietários ricos, o Barça é um clube no qual mandam seus sócios e que está comprometido em melhorar o mundo, transportando valores universais do esporte e da paz.

Entendemos que, destas duas colunas, a primeira estava muito bem comunicada por meio de nossas equipes e jogadores, enquanto a segunda nem tanto. Utilizaríamos o nosso ativo publicitário mais visível, a camisa, para transmitir esse pilar do nosso posicionamento.

Dentre todas as opções possíveis, um diretor, Evarist Murtra, propôs que nos concentrássemos na ajuda à infância, e a UNICEF surgiu como uma ótima opção. Tudo que pensamos a respeito do posicionamento nos levou de maneira quase natural ao acordo com a UNICEF em 2006. Foi uma decisão estratégica feita com muita reflexão que, em curto prazo, nos levava a renunciar a mais de 20 milhões de euros por ano. Porém, pensávamos que estava de acordo com a essência última do clube e era possível explicar isso para o mundo.

A execução. De associações locais a multinacionais

A globalização do futebol fez com que os clubes fossem obrigados a crescer de maneira inexorável. Especialmente aqueles que decidiram ser clubes globais. Para executar tudo o que foi descrito nas páginas anteriores (crescimento, globalização, posicionamento), é preciso usar mecanismos e ferramentas de gestão das grandes empresas. Os clubes tiveram de se estruturar como as multinacionais. E, apesar disso, ainda há clubes que são administrados de forma amadora. Ainda hoje é possível ouvir alguém chamando a renda de marketing de *atípica*, quando há muito tempo elas são essenciais e *típicas*.

Hoje, os clubes de futebol profissional, pelo menos a grande maioria deles, não são associações esportivas de bairro, mas multinacionais que necessitam ser geridas como tais. Quer dizer, por profissionais do mesmo nível e preparação, como em qualquer grande empresa, estruturados e organizados da mesma maneira, com medidas de controle parecidas, sofisticados departamentos de comunicação e, provavelmente no curto prazo, com escritórios e delegações por todo o mundo.

A nova diretoria do Barcelona entendeu isso desde o primeiro dia, mas o primeiro ano, a temporada 2003-2004, foi singular. A dimensão do desafio era espetacular: deixar de perder 73 milhões

de euros por ano e chegar a um déficit zero. E pensávamos que grande parte da mudança deveria ser feita imediatamente, durante aquele primeiro ano. Para semelhante trabalho, organizamos o clube por projetos, com grupos de trabalho para tarefas específicas, sem ter o objetivo de estruturar uma organização definitiva. Como exemplo, já falamos do grupo de corte de gastos. Houve outro grupo ao qual pedimos que organizasse um Centro de Atenção ao Barcelonista em três meses. No clube, já havia um projeto parecido que planejava 18 meses para levar a cabo essa tarefa. Em três meses, o clube passou de 13 números de telefone e de responder só a 50 por cento das ligações a ter um único número com um nível de resposta de menos de 30 segundos e 90 por cento de atendimento. E a ter uma organização que, além de atender aos sócios com os níveis mais altos de qualidade, foi capaz de reorganizar a base de dados e colocar fotos em todas as carteiras de sócio em tempo recorde.

Passada essa primeira fase de mudanças aceleradas, organizamos e estruturamos o clube de maneira parecida a uma grande empresa, com um grupo de profissionais qualificados, motivados e coordenados. A organização que tinha o Barcelona no verão de 2008, cinco anos depois da mudança na diretoria, não deve nada à de nenhuma multinacional.
Nem na qualidade dos profissionais nem na estrutura organizacional.

RESUMO DE IDEIAS SOBRE ESTRATÉGIA

Devemos refletir cuidadosamente e fazer análises com muita base para escolher uma estratégia. Mas, depois de escolhida, deveremos ser fiéis a essa escolha em todas as nossas ações. Devemos revisar a estratégia periodicamente ou quando acontecerem grandes mudanças no ambiente, mas não podemos repensá-la, questioná-la e duvidar dela todo dia.

Não há melhor investimento de marketing do que na melhoria do produto. Em um mundo hiperconectado, os consumidores estão a um *google*

de distância de toda a informação sobre os produtos, gerada por múltiplas fontes. Nenhuma boa campanha de comunicação fará com que um mau produto venda bem.

Devemos perguntar, de distintas maneiras, se cada gasto é necessário e por quê. Se não podemos explicá-lo claramente, podemos cortá-lo.

Paremos um momento para refletir sobre em que somos ou podemos ser melhores que os concorrentes, quais são as fontes atuais e futuras da vantagem competitiva. Refletir também sobre quais são as fontes de vantagem de nossos concorrentes.

Por menor que seja nossa empresa ou por mais local que seja nosso produto, é uma boa ideia refletir sobre em que lugares do mundo poderíamos fazer negócios. Onde houver demanda e concorrência local fraca. Em um mundo global, os produtos autênticos, com denominação de origem, terão muitas oportunidades.

Na hora de pensar o que podemos fazer com nosso produto em um novo mercado, não devemos ficar com a primeira ideia nem reproduzir o que fazemos em nosso mercado de origem. Devemos explorar outros modelos de negócio que permitam entregar o valor de nosso produto de forma eficiente, seja sozinho ou com sócios locais.

A compreensão de como somos vistos em relação a nossos concorrentes é crítica. Será preciso revisá-la regularmente, fazendo um esforço honesto para ver o mundo com os olhos de nossos clientes.

Seja qual for a dimensão de nossa empresa, há espaço para administrar com rigor e com ferramentas modernas de gestão, que apenas são extensões e expressões do bom-senso clássico.

O TIME VENCEDOR

A fórmula ganhadora

Quando alguém fala de fórmulas para obter êxito, a primeira coisa que se deve fazer é admitir que não existem fórmulas infalíveis e, em seguida, começar a procurá-las ou, pelo menos, tentar chegar próximo delas.

Conseguir montar um time vencedor é um objetivo fundamental de toda organização humana. Admitindo que a fórmula mágica não existe e que se existisse não poderia ser exclusiva de ninguém por muito tempo, parece ser interessante, com base na experiência futebolística, apontar os conceitos de uma possível fórmula para criar e manter um time vencedor.

Uma forma simples poderia ser:

$$\textbf{(compromisso x equilíbrio)}^{\textbf{talento}}$$

Esta fórmula $(CxE)^t$, compromisso vezes equilíbrio elevado a talento, pode ser mais correta no mundo do futebol do que em outro esporte ou empresa. E isso é assim porque o futebol, como dizia o ex-jogador e ex-treinador do Barcelona, Johan Cruyff , é um jogo de erros. Trata-se de reduzir ao máximo possível o número de erros que serão cometidos ao longo de uma partida ou de uma temporada. Então, será o talento que estabelecerá as diferenças entre os competidores, assumindo uma quantidade igual ou parecida de compromisso e equilíbrio. Isto não acontece em outros esportes nos quais a precisão é mais determinante que o número de erros. Nestas modalidades, a diferença de talento pode ser reduzida com trabalho, com repetições indefinidas de um mesmo movimento até chegar a interiorizá-lo e automatizá-lo.

Não é preciso dizer que há muitos outros fatores que intervêm no resultado final que obterá o time, muitos dos quais são imprevisíveis. No futebol há lesões, acertos ou erros do árbitro, calendários etc. Trata-se de conseguir que o time tenha a menor incidência possível na equação vencedora. Porque a bola não entra por acaso, apesar de o acaso poder fazer com que, algumas vezes, a bola não entre.

O talento

O talento é o fator mais determinante. Esta é uma afirmação com validade quase geral para o talento entendido como uma especial aptidão para fazer algo, herdada ou adquirida com a aprendizagem. Para os jogadores de futebol, o talento vem definido por seu domínio da técnica individual, por suas capacidades físicas ou pela capacidade de contribuir com o jogo coletivo, colocando-se no campo, coordenando-se com os companheiros e antecipando-se aos movimentos. As empresas brigam por contratar os executivos com mais talento, os clubes esportivos tentam comprar os treinadores e jogadores mais talentosos, os esportistas individuais querem que técnicos mais talentosos sejam seus treinadores... Os exemplos que o leitor poderia encontrar e acrescentar são numerosos e variados. Apesar disso, por razões que já mencionei, provavelmente é no futebol que o talento adquire a relevância máxima, por ser o fator que pode ter mais incidência na hora de minimizar os erros.

No caso do Barcelona, atrair o melhor talento é relativamente fácil. Trata-se de comprá-lo ou de atraí-lo para formá-lo em casa. O Barça é um dos poucos clubes de futebol do mundo no qual quase todo jogador sonha em atuar quando está começando sua carreira. Trata-se de escolher com bom critério, pagar as transferências a preço de mercado e oferecer os salários correspondentes, que estão entre os mais altos da indústria. Outros clubes com potencial

econômico ou com atrativo futebolístico inferior têm mais dificuldades em competir na aquisição de talento.

Existe outra maneira de construir talento. Consiste em desenvolvê-lo. Trata-se de recrutar meninos com potencial de crescimento futebolístico, formá-los e treiná-los nas equipes inferiores. Neste caso, o custo é menor, e a experiência demonstra que a porcentagem de êxito é muito mais alta. Uma das primeiras análises que fizemos ao começar a administrar o clube em 2003 foi calcular, com base nos dados dos últimos dez anos, quanto havia custado em média cada jogador das divisões inferiores que tinha chegado à equipe principal, somando todos os custos de formação de todas as equipes e categorias, dividindo pelo número de jogadores que haviam chegado à equipe principal: 2 milhões de euros por jogador. Um excelente negócio.

No entanto, embora o talento que existe no mundo do futebol não seja excessivamente abundante, é bastante numeroso para que a tarefa de descobri-lo e desenvolvê-lo não seja tão simples e de sucesso garantido como poderia parecer. E isso é assim por diferentes e múltiplas razões.

Os talentos são vários. De maneira que é preciso decidir que tipo de talento é o mais adequado para seu time, qual cobrirá mais plenamente suas necessidades, qual se adaptará melhor e mais rapidamente à sua idiossincrasia etc. Não é possível cometer muitos erros, nem com muita frequência, pois o custo é alto tanto em dinheiro como em tempo perdido e em vantagem outorgada a seus rivais diretos. De maneira redundante, as pessoas encarregadas de tomar essas decisões deverão ter muito, muito talento.

Em todas as grandes empresas e em todas as grandes equipes de futebol, é possível encontrar talento de qualidade e prever o crescimento ou a queda de uma empresa ou de um clube, observando o recrutamento ou a fuga de talentos.

O compromisso

Por compromisso entendo à vontade, autêntica e individual, de alcançar o êxito e de se esforçar sem desistir. É uma vontade e uma generosidade no esforço que não dependem de estímulos externos, seja o dinheiro dos prêmios ou as punições dos códigos de disciplina. O compromisso gera certeza na vitória e autoconfiança, elementos que influenciam substancialmente no resultado final obtido.

No caso do Barcelona, os jogadores que contratamos em 2003 e na temporada seguinte, salvo alguns casos como Deco, não tinham ganhado nenhum título de clube importante nem possuíam grande visibilidade midiática. É verdade que Ronaldinho já era um ícone da Nike, mas sua figura ainda estava longe do impacto que teria a partir da contratação pelo Barça e, sobretudo, a partir dos títulos que ganhou e das suas atuações, que o projetaram em escala mundial.

Aqueles jogadores, incorporados seguindo um mesmo critério, compartilhavam uma evidente vontade de ganhar. A motivação deles era intrínseca e autêntica, e gerava um sentimento individual e coletivo de afã e de convencimento na vitória.

Lembro até que ponto impressionava ver a certeza de Ronaldinho na vitória. Apesar de ter sofrido três derrotas consecutivas no Camp Nou, perante rivais tão diretos e tradicionais como o Real Madrid, o Valencia e o Deportivo de la Coruña, o craque brasileiro afirmava ter fé na vitória com uma convicção e uma segurança que contagiava e provocava uma ilusão entusiasmada: "Não sei por que estão tão preocupados; somos muito bons e vamos acabar ganhando. Vai dar tudo certo". No túnel do vestiário, antes de sair para o campo, gritava seu compromisso pulando entre os companheiros: "Vamos, vamos!". E assim foi, embora tenha sido necessário fazer algumas mudanças na equipe que havia começado a temporada, basicamente a contratação de Edgar Davids, da Juventus, em janeiro de 2004.

Muito provavelmente foi essa fome, quer dizer, essa vontade de matar a fome de títulos, que aqueles jogadores tinham quando chegaram em 2003 ao Barcelona que fez com que esse

compromisso com sua profissão e com os êxitos do Barça perdesse bastante intensidade nas temporadas de 2006-2007 e 2007-2008. Haviam ganhado títulos, fama e dinheiro, e estavam um pouco menos motivados pelos triunfos coletivos.

Não era uma desmotivação expressa; ao contrário, era mais uma mudança de prioridades pessoais, que em um esporte tão competitivo pode afetar decisivamente os resultados.

A lição que se deve extrair daquela queda tão fulgurante, daquele trânsito tão curto entre o êxito e o fracasso, é a necessidade de encontrar fórmulas para renovar constantemente a motivação dos trabalhadores ou membros da equipe quando esta deixa de ser intrínseca. É a tarefa do líder, que deverá decidir se precisa mudar seu estilo de liderança, usar estímulos positivos ou reforçar a disciplina, apelar para o grupo ou trabalhar com alguns membros individualmente. De outro modo, se não for possível renovar a motivação, será necessário mudar alguns membros da equipe. No próximo capítulo, falaremos do papel crítico do líder na recuperação da motivação da equipe.

Assim como entendemos que o talento deve se situar no topo da organização, também deverá se entender que com o compromisso acontece exatamente o mesmo. O leitor terá ouvido muitas vezes que as empresas que costumam funcionar melhor são aquelas nas quais o dono, ou o executivo que ocupa o maior posto hierárquico, é o primeiro a chegar ao trabalho e o último a ir embora. Há muitos anos, explicava-se que o dono era o que acendia as luzes da fábrica e as apagava. Os tempos mudaram, mas a conclusão continua tendo a mesma validade.

Pois bem, a trajetória esportiva do Barcelona das últimas temporadas também tem muito a ver com quem acende e apaga as luzes no vestiário do time. O treinador deve ser a pessoa mais comprometida com os êxitos da equipe. Deve ser o primeiro a chegar e o último a ir embora. Em 2003, Frank Rijkaard trabalhava dez horas por dia e era o primeiro a estar no campo de treinamento diariamente. Assim como faz hoje Josep Guardiola. Arsene Wenger, do Arsenal de Londres, me disse um dia: "O treinador deve se

comportar como um esportista de elite. Deve estar em forma, não beber nem fumar, nem sair à noite. Senão, é muito difícil conseguir que os jogadores tenham os mesmos comportamentos".

O compromisso é algo contagiante, mais ainda se vem do treinador ou dos líderes do vestiário. Em 2007, em um momento de grande dificuldade na gestão do vestiário do Barça, um jogador dizia: "No meu clube anterior, os jogadores chegavam todos os dias de treinamento uma hora antes de começar e o treinador já estava ali. Aqui, se o treino começa às onze, alguns chegam cinco minutos antes, outros atrasados". E continuava: "Eu, a princípio, chegava bem antes, mas agora já chego em cima da hora, como a maioria".

É uma evidência que alguns membros da equipe do Barça diminuíram seu grau de compromisso, e o trabalho se ressentiu disso, em especial durante a temporada 2006-2007. Os resultados tão negativos que se obtiveram, com a perda da liga espanhola na última rodada por média de gols para o Real Madrid depois de ter uma vantagem de pontos substancial que seria sufi ciente para ser campeão, fi zeram com que todo mundo se desse conta do erro cometido e tentasse corrigi-lo. Lamentavelmente, sem êxito naquela temporada. Não é nada fácil recuperar o compromisso de um grupo sem trocar o líder e parte dos membros. Aqueles que no verão de 2007 diziam que não se conseguiria mudar a dinâmica sem mudar as pessoas tinham razão. A recuperação deste compromisso chegou um ano mais tarde, na temporada 2008-2009, na qual, depois de mudar o líder do grupo — o treinador — e alguns dos membros-chave do time, o Barcelona ganhou a Liga, a Copa e a Champions League.

O compromisso autêntico é individual; sua origem está no interior de cada pessoa. Mas estimulado e agrupado na equipe pode gerar resultados extraordinários.

O equilíbrio

O equilíbrio faz referência à compreensão e à aceitação do papel de cada um dos membros pelo bem da equipe. É uma necessidade básica que todo mundo dê o melhor de si e um pouco mais, em forma de esforço suplementar no momento mais decisivo, pelo bem do grupo. Este é um equilíbrio de natureza emocional, mas tanto ou mais determinante que o equilíbrio estrutural que forçosamente deve ter uma equipe.

A incorporação de Edgar Davids no inverno da temporada 2003-2004 foi essencial para o equilíbrio estrutural da equipe. Lembro que, quando fomos a Turim contratá-lo, também estávamos interessados em um lateral direito, Gianluca Zambrotta, e um meio-campista, Tacchinardi. De Zambrotta não quiseram nem conversar. De Davids, sim, em parte porque já tinham um substituto (Appiah) e em parte porque estavam um pouco cansados de seu caráter. Na hora de argumentar sua negativa de transferir Tacchinardi nos deram um argumento que constituía uma crença irrenunciável para eles. Disseram que não queriam mudar mais de um jogador por linha, para manter o equilíbrio e a estabilidade. Portanto, se Davids saía, não podiam deixar Tacchinardi, pois os dois eram meio-campistas. Aquela constituía uma forma de trabalhar que contrastava com o que era bastante habitual em alguns times, incluindo o Barcelona de épocas anteriores: realizar mudanças profundas e radicais em seus quadros, de uma temporada para outra. Até o escândalo que a levou à segunda divisão italiana, a Juventus foi um modelo de equilíbrio, estabilidade e êxito.

Frank Rijkaard explicava naquela época que em sua equipe dez jogadores trabalhavam na defesa quando seu time perdia a bola e se esforçavam em recuperá-la; todos, menos Ronaldinho. O coletivo aceitava de bom grado esta situação, pois entendia que o craque brasileiro não devia se desgastar na defesa porque precisava estar bem no momento de atacar e conseguir, assim, explorar todo seu talento. Este era um equilíbrio de tipo estrutural, mas também emocional, de incidência decisiva para obter os triunfos que depois se alcançaram.

A demonstração mais clara da importância deste equilíbrio emocional chegou em fevereiro de 2007, quando o camaronês Samuel Eto'o deu declarações polêmicas em Vilafranca del Penedès, nas quais denunciou que nem todo mundo trabalhava com a mesma intensidade na equipe e que o treinador não tratava todo mundo da mesma maneira. Naquele dia em Vilafranca o equilíbrio emocional que fora a viga mestra da equipe se partiu em mil pedaços.

A denúncia de Eto'o mostrava os dois problemas de fundo que havia no vestiário. De um lado, a equação trabalho/contribuição de Ronaldinho à equipe já não era tão satisfatória; alguns jogadores tinham deixado de aceitar que o brasileiro desfrutasse do privilégio de trabalhar menos porque no ataque já não era tão determinante como antes. De outro lado, e como consequência do anterior, outros jogadores passaram a pensar que eles também tinham direito a ter consideração parecida, a de não ter de trabalhar tanto, pois podiam assumir o papel decisivo que até então tinha sido de Ronaldinho. Outros jogadores, como o brasileiro Edmilson, tocaram em várias ocasiões naquele assunto. Todos diziam o mesmo: que o equilíbrio estrutural e emocional da equipe fora perdido.

Está claro que nem todo mundo precisa desempenhar a mesma tarefa na equipe, nem pode dar uma contribuição equivalente de talento e trabalho. Uns terão papel mais sacrificado e outros, mais lúcido. E que, em consequência disso, nem todo mundo deve receber a mesma recompensa. Mas as diferenças precisam ser justas, precisam estar relacionadas de forma adequada e precisam ser aceitas por todos os membros do grupo. Então, cada um terá o que se espera dele, executará com rigor e generosidade seu papel para beneficiar o grupo e a equipe fi cará equilibrada.

Josep Guardiola recuperou este equilíbrio no vestiário azul-vermelho, perdido nas últimas duas temporadas. Fazia as escalações de forma inteligente para aproveitar as qualidades de cada um no momento mais oportuno, fazendo com que todos os integrantes da equipe se sentissem participantes e trabalhassem diariamente para estar sempre prontos, e foi justo em suas

decisões, depois de deixar claro a cada um qual devia ser seu papel na equipe.

Frank Rijkaard também atuava assim em 2003. Era um treinador exigente e justo. Lembro de uma partida da Copa da UEFA na Eslováquia contra o SK Matador Puchov. Pouco antes da partida, quando já se conhecia a escalação, Gerard López, que devia ser titular, atendeu a uma ligação em seu celular já no vestiário. Aquele gesto era contrário às normas internas. Em consequência disso, Rijkaard o puniu tirando-o da equipe titular. E fez isso apesar de Gerard ser o único meio-campista organizador que havia aquele dia na Eslováquia. Com essa decisão, podia ter atrapalhado o time. A partida não foi muito boa — o Barça empatou com um rival bem mais fraco. Rijkaard pensou que era mais importante manter a disciplina no vestiário que o resultado daquela partida. Dizia: "Gerard errou e não posso tolerar". Na partida de volta, o Barça ganhou por 8 a 0, com Gerard no time titular.

Em sua última temporada, Rijkaard trabalhou muito para recuperar esta firmeza, mas não conseguiu. Um momento significativo se produziu na semana antes da partida contra o Real Madrid no Camp Nou. Esta semana, Rijkaard ficou muito em cima de Ronaldinho e também de Deco. Deu broncas públicas em mais de um treinamento, especialmente no brasileiro, a quem — durante uma sessão — obrigou a ficar se exercitando um pouco mais depois que o treino já tinha acabado. Ronaldinho não estava em sua melhor forma e não tinha o comportamento adequado. Em consequência disso, Ronaldinho colocou a camisa dos reservas nas partidas de preparação. Quase todo mundo achou que o brasileiro não seria titular contra o Real Madrid, cedendo seu lugar ao islandês Gudjohnsen, que tinha feito algumas partidas muito boas nas jornadas precedentes. Parte da imprensa pareceu iniciar uma campanha em defesa de Ronaldinho afirmando que seria estranho prescindir de seu talento em uma partida daquela transcendência, e muitos fãs pensavam o mesmo. No final, Ronaldinho e Deco foram titulares contra o Real Madrid, partida que perdemos por 0 a 1. O

vestiário não entendeu essa decisão, considerou-a injusta e o equilíbrio interno continuou ruim.

Em 2007, um jogador me dizia que "o treinador perdeu muito perante o grupo no dia da partida contra o Madrid. A semana toda treinamos com Gudjohnsen na equipe titular e Ronaldinho de reserva. Aquilo fazia sentido porque Ronaldinho estava em péssima forma. Na hora da verdade, jogou Ronaldinho. Foi muito injusto, e pensamos que ele tinha se deixado influenciar".

É fácil criticar aquela decisão agora, e acho que muitos teriam tomado a mesma decisão que Frank Rijkaard: colocar o melhor talento disponível em campo, naquela partida contra o Madrid. Também sei que Rijkaard não se deixou influenciar por ninguém, que fez o que ele pensava que era melhor para a equipe. Mas o tempo demonstrou que talvez não tenha sido a decisão mais correta.

Para manter o equilíbrio, é preciso exigir muito da equipe, tanto como de si mesmo, e ao mesmo tempo ser justo com as apreciações, os elogios e as recriminações. O melhor que os jogadores podem dizer de seu treinador — e foi o que ouvi de Josep Guardiola nos últimos tempos — é que ele "é duro, mas justo". O equilíbrio no time se consegue planificando com critério, comunicando com clareza e sendo justo e implacável nas valorizações.

Os conceitos de talento, compromisso e equilíbrio são aplicáveis a outras indústrias, setores e empresas, apesar de que sua implicação no futebol adquire um ponto mais crítico porque aqui a vitória pode depender somente de um centímetro, de um esforço extra no momento mais decisivo, do compromisso adicional do centroavante que estica um pouco mais o pé e arremata para o gol, depois de que um time equilibrado, que treinou as jogadas ensaiadas e a forma física, tenha lhe dado o último passe.

Arquétipos no time vencedor

Nos times de gestão de organizações que têm êxito, geralmente observei que as pessoas que os formam, pelos papéis que desempenham, podem se classificar em três arquétipos, três modelos ou padrões de pensamento e comportamento que proponho chamar de *o visionário, o doutor Não* e *o ombro.*

O visionário

O visionário é a pessoa da equipe capaz de olhar mais longe, de intuir os caminhos pelos quais será preciso ir e fazer isso antes de todos.

É o que vê mais longe, o que sonha de forma positiva. É o dono da "intenção" da organização, o propósito final que deve servir de farol e guia. Alguns dos melhores visionários têm formas de raciocinar que parecem imprevisíveis, pois não seguem uma lógica linear, mas dão saltos para a frente em seu raciocínio e fixam objetivos que à primeira vista parecem impossíveis ou muito difíceis de conseguir. É seu convencimento de alcançá-los o que inspira e empurra a organização.

Entre as características do visionário estão o entusiasmo e a valentia. Sua força é contagiante e desencadeia emoção, uma emoção positiva que impregna o grupo no propósito que o entusiasma. Ser o dono da intenção com maiúsculas quer dizer acreditar em si, ter interiorizado de maneira autêntica que os objetivos fixados serão alcançados. Às vezes, isto significa estar atento aos pequenos detalhes ou fixar-se no que podem parecer meras casualidades. É preciso saber ler e interpretar, transformá-los em fatos positivos que beneficiam os propósitos estabelecidos e não fazer caso das previsões negativas, das ameaças ou dos perigos que se acumulam.

Com quantos visionários você, leitor, já não terá se entusiasmado — ou ficado assustado!

O bom visionário é aquele que sabe escolher bem qual de seus sonhos é o mais factível e o mais positivo. Não tem muitos sonhos, mas os que têm são, geralmente, de grande envergadura. E isso é assim porque ele sabe que não pode falhar muitas vezes. Se falhar, quando voltar a expressar um grande sonho e este não se cumprir, ninguém mais o seguirá e ele perderá sua condição de visionário, que é o mesmo que dizer que perderá a essência que o justifica. Deixará de ser o que é. Assim, o bom visionário também é uma pessoa de juízo. Os visionários que transmitem otimismo injustificado o tempo todo e expressam ideias ambiciosas sem parar tornam-se irrelevantes.

Também há os visionários ocasionais. Ou seja, valem para uma ação, para um momento no qual têm a coragem de imaginar algo que aparece como impossível e, ao darem o primeiro passo adiante, conseguem fazer com que os outros os sigam. São os empreendedores ou alguns políticos que ficaram marcados na história. Se são inteligentes, este tipo de visionário deixa que outros mais capacitados continuem a obra quando já não é preciso tanta ousadia, quando já não é necessário correr tantos riscos. Se não são inteligentes, o mais normal é que continuem à frente assumindo a cada dia novos riscos, sem medo das consequências. É o tipo de visionário que acaba por não levar a organização a um bom porto e destrói seu sonho original.

Fazendo um paralelo com o que acontece no campo de futebol, o papel dos visionários é exercido normalmente pelos jogadores de mais talento, os mais imprevisíveis e geniais, capazes de ver jogadas que nenhum outro é capaz de intuir. Em geral, trata-se de jogadores ofensivos, que ocupam posições de ataque, bem na frente, bem no centro do campo.

O doutor Não

O doutor Não, como o nome claramente indica, é a pessoa da organização que frequentemente precisa colocar um freio nos

planos do visionário e dizer que o proposto não é factível. É o contraponto do visionário e tão necessário quanto aquele, pois traz a prudência, a perspectiva, a análise fria. É aquele que introduz uma dose de realismo em todas as discussões. Também é o planificador e o controlador, por isso este papel quase sempre recai sobre pessoas com um marcado perfil financeiro.

Como o doutor Não é uma pessoa que pode se tornar incômoda em uma organização, só é eficiente se tem o respeito dos outros componentes da equipe, especialmente se goza da confiança do visionário. Dado que o doutor Não entrará com frequência em conflito dialético com o visionário, é imprescindível que as duas figuras se respeitem. Só assim o resultado será positivo para o grupo.

Quando, no verão de 2003, nos deparamos com o desafio de organizar o Barcelona, tivemos claro que na equipe de administração necessitávamos de um doutor Não muito bom. Os clubes de futebol são fábricas de emoções e como tais estão cheios de visionários, pessoas dentro e fora do clube que têm ideias fabulosas, emocionantes e extraordinárias, infalíveis para conseguir sempre a vitória. O risco de tomar decisões de maneira emocional, especialmente depois de derrotas inesperadas ou inoportunas, por exemplo, é muito alto, e todas estas decisões têm um custo monetário elevado. Necessitávamos de um doutor Não. E o encontramos. Anna Xicoy exerceu primeiro o cargo de diretora financeira e depois foi diretora-geral, onde conseguiu fazer uma boa contribuição à equipe administrativa e ao clube.

Nos anos em que estivemos à frente da diretoria do Barcelona, topamos com muitos doutores Não de outros times. Normalmente, são pessoas que têm peso decisivo nas organizações, mas que atuam distantes dos meios de comunicação. Vou dar dois exemplos:

O primeiro é do Bayern de Munique. Este clube alemão tem uma estrutura de liderança muito bem definida e equilibrada, com peso indiscutível. Seu presidente é Franz Beckenbauer, uma pessoa que como jogador do Bayern e da seleção alemã ganhou todos os títulos possíveis. Karl-Heinz Rummenigge é o diretor-geral e tem um

passado brilhante como ex-jogador. Ele representa o clube na Alemanha e internacionalmente. Tem postura séria e firme, de acordo com seu prestígio de jogador. E também há Uli Hoennes, que é diretor técnico e também formou parte, com Beckenbauer, de uma das épocas de mais êxitos do Bayern e da seleção alemã. Também vi Hoennes atuar em fóruns de clubes como o G-14. É uma pessoa menos diplomática, muito mais direta. Nota-se que conhece muito bem o futebol, os jogadores e o que acontece nos vestiários. Apesar disso, uma pessoa-chave no clube bávaro, no que diz respeito à gestão, é Karl Hopfner, o diretor financeiro. É alguém que manda muito no Bayern. Ajuizado e prudente, tem perfil clássico de gestor financeiro. Quando é preciso comprar ou vender jogador do Bayern, é com ele que se deve falar. É o doutor Não do Bayern de Munique.

O segundo exemplo é da Juventus, e é bastante parecido. A liderança do clube de Turim era formada por três pessoas, embora só duas delas fossem conhecidas do grande público. Uma era Roberto Bettega, ex-jogador de prestígio. É inteligente, experiente e representava muito bem a Juventus no mundo do futebol. A segunda é Luciano Moggi, o diretor técnico. Trata-se de um personagem que gera certa inquietude aos que o encaram, causa um pouco de medo. Fala muito pouco e só em italiano. Nunca dá para saber se você está diante da pessoa ou do personagem, de um homem que sabe tudo, de uma destas personalidades que criam uma imagem pública à base de falar muito pouco, deixando claro que sabem muito mais do que dizem. E, por fi m, havia uma terceira pessoa, Antonio Giraudo, o autêntico doutor Não da Juventus. Economista e financista, conselheiro delegado do clube de Turim.

No terreno de jogo, os doutores Não podem ser encontrados, preferencialmente, em posições defensivas. São jogadores que optam por não arriscar se não for absolutamente necessário, pois entendem o custo de marcar um gol contra. Atuam com prudência, procuram ter controle da partida, dão ordens aos companheiros

para que não percam a disciplina tática, pedem que não abandonem seus postos sem necessidade.

O ombro

O ombro é o que os ingleses chamam de *doer*, quer dizer, *o que faz as coisas*. Quando o visionário e o doutor Não já discutiram bastante a ideia, o ombro pega a informação resultante e a coloca em prática, joga-a sobre o próprio ombro. As características que melhor o definem são o estímulo e a perseverança, tem espírito de sacrifício e, em geral, é um trabalhador incansável.

O ombro dá equilíbrio ao grupo. Frequentemente também proporciona sensatez porque sabe, talvez melhor do que todos, quanto custa fazer as coisas. Sempre olha a tarefa que foi encomendada com espírito positivo, procurando o melhor meio de realizá-la, de levá-la à prática.

Tenho visto equipes com visionários e doutores Não que nunca conseguem transformar suas ideias em realidade, por melhores que possam ser, porque não encontram ou não têm ninguém no grupo que as realize, porque ninguém as coloca sobre o ombro e as põe em prática.

O ombro do time são esses jogadores que dão equilíbrio ao conjunto. Que entendem em cada momento do jogo que ritmo devem impor, a quem devem dar mais espaço, se aos visionários ou aos doutores Não. Apesar de ser comum vê-lo no centro do campo, nas tarefas de direção da equipe, sendo uma espécie de prolongação do treinador no campo, às vezes esta tarefa recai sobre alguém da defesa. Na verdade, na linguagem jornalística do futebol, não é estranho escutarmos falar de jogadores que "levam a equipe no ombro". Fazem isso nos momentos mais críticos e contagiam com seu exemplo o restante dos companheiros, empurrando-os em direção à vitória.

O ombro dos times são pessoas geralmente generosas e abnegadas. Gostam de cumprir seu papel, mas também necessitam

do reconhecimento do restante do grupo.

Em cada época e em cada circunstância de uma organização, é preciso se perguntar que combinação de visionários, doutores Não e ombros se necessita na equipe de administração. E quem entre eles deve ser o líder. Existe a tendência a pensar que o visionário deve ser sempre o líder, e não é assim. Haverá circunstâncias e momentos nos quais o mais importante para a empresa ou a organização será a ordem e o controle. Então, será necessário que o líder seja o doutor Não. Em outras, quando o que é preciso fazer está bem definido e claro para todos e o que falta é ir direto ao ponto, acelerar com tudo, colocar em prática, a liderança deverá recair sobre o ombro.

E, da mesma maneira que no mundo empresarial ou organizacional, pode haver pessoas que saibam cumprir, em cada momento, mais de um destes três papéis porque as circunstâncias exigem; também em um time podemos encontrar jogadores que compartilhem as características de mais de um tipo.

Na hora de montar a equipe, de fazer a escalação, o treinador deverá decidir de que equilíbrio precisa para enfrentar uma partida qualquer, em função do rival ou das circunstâncias do campeonato. E, durante a partida, poderá incidir na dinâmica fazendo mudanças, introduzindo mais doses de visionários, doutores Não ou ombros para mudar o resultado ou mantê-lo.

A formação e o desenvolvimento de um time

A observação atenta da vida e da evolução das equipes de gestão das empresas permitiu conceitualizar alguns estágios em sua formação e desenvolvimento que se repetem de tal maneira que é possível tentar estabelecer uma teoria. Uma teoria que o psicólogo norte-americano Bruce Tuckman começou a formular em 1965, estabelecendo quatro etapas no desenvolvimento de uma equipe: *forming* (formação/constituição), *storming* (tempestade/agitação), *norming* (normalização) e *performing* (rendimento/consolidação).

As equipes de direção dos clubes de futebol são um exemplo interessante para observar como essas quatro etapas acontecem. E resultam especialmente de instrutivos nos clubes que não são profissionais, mas amadores, pois neles os dirigentes são escolhidos pelos sócios e não recebem nenhuma remuneração financeira por sua dedicação.

Constituição

Como o nome indica, esta é a etapa na qual o time se constitui. Seus membros começam a trabalhar juntos. É possível que seja a primeira vez que colaboram entre si. Fixam os objetivos que querem alcançar, identificam os desafios que têm pela frente e estudam os detalhes. Nesta fase, todos os membros da equipe atuam da melhor maneira possível, contribuindo com tudo que sabem e podem. Não obstante, são contribuições estritamente individuais; destas não forma ainda uma equipe de trabalho. É o momento de se conhecer. Todo mundo vê e aprende como se comporta o outro perante os desafios que estão colocados e perante a pressão que pode existir sobre eles.

O caso da Diretoria que ganhou as eleições do Barcelona em junho de 2003 era bastante extremo. Pois, mesmo que, por um lado, o grau de compromisso e de ilusão no projeto de todos os membros da candidatura fosse absoluto e elevadíssimo, por outro éramos pessoas que, na maioria, quase não se conheciam. A candidatura havia se formado pela soma de amigos e conhecidos a partir de núcleos iniciais reduzidos.

Hoje, visto com a perspectiva que dá o tempo transcorrido e os fatos sucedidos, está claro que foi um pouco arriscado, e uma circunstância que havia de ter forte incidência futura. O grupo completo se conheceu dois meses antes das eleições. Alguns deixaram suas ocupações habituais e se colocaram a trabalhar para ganhar umas eleições que iriam nos levar a dirigir um clube que, nesses momentos, era uma máquina de perder dinheiro. Na

temporada 2002-2003, o Barcelona ia fechar o exercício com perdas de 73 milhões de euros. Segundo a lei, entre todos, tínhamos de avalizar 25 milhões de euros de nosso patrimônio pessoal para garantir que não haveria mais perdas. O grau de compromisso era monumental e indubitável. Mas éramos poucos os que se conheciam e todos se conheciam pouco.

Na etapa de constituição, além de contribuir com tudo que sabem ao grupo, os membros deverão estar atentos aos comportamentos dos demais, para ir se coordenando e construindo a equipe.

Agitação

A etapa de agitação é inevitável. Sobretudo quando o grau de conhecimento dos membros da nova equipe de gestão é baixo. A agitação acontece pela concorrência gerada ao redor das ideias, dos projetos e das responsabilidades que a cada um corresponderá. É o instante no qual se estruturam as lideranças, se estabelecem limites às perspectivas que cada um tinha feito previamente, no momento de aceitar sua entrada no grupo. É uma etapa muito crítica; de fato, há equipes que não conseguem superá-la e terminam por se desfazer.

Os conflitos são inevitáveis. O mais normal é que alguns membros do grupo se sintam decepcionados por não ter a tarefa, a responsabilidade ou o poder ao qual aspiravam e para o qual se acham capacitados, frequentemente mais do que o membro que o obteve. Pode ser um conflito aberto. Neste caso, os que se sentem ofendidos assumem um protagonismo claro e visível no conflito. Mas também pode ser um conflito escondido. Neste caso, as pessoas decepcionadas se mantêm em silêncio. O mais comum, no entanto, é que as duas situações convivam, quer dizer, que em uma mesma situação de conflito haja pessoas que deixem visível sua raiva e outras que a mantenham oculta. Também pode acontecer

de as pessoas mais hábeis recorrerem às mais veementes para apresentar a crise.

Em todo caso, para que o grupo não se rompa antes do tempo, é necessário que os membros da equipe mais maduros e com mais experiência intervenham para estabelecer pontes de compreensão e dar equilíbrio. O papel do líder, ou dos líderes, é básico. Deverá estar acessível a todos os membros da equipe, ser paciente e tolerante, mas, ao mesmo tempo, deverá ser firme quando for necessário.

O seguro é que os conflitos terão de ser resolvidos. Deixá-los de lado esperando que o tempo os solucione constitui um grave erro, pois todas as ofensas geradas com certeza voltarão a surgir mais tarde, como no início ou até com maior virulência.

A Diretoria do Barcelona que chegou ao clube em junho de 2003 entrou nesta etapa de agitação muito cedo. Três meses depois de ter ganhado as eleições e tomado posse, o conflito explodiu de forma evidente e com grande envergadura. Um dos membros que liderava um dos grupos que tinham se unido ao projeto, protagonizava um conflito que gerava muito ruído. Com olhar pouco aprofundado e vendo de fora, parecia um conflito derivado da atribuição de responsabilidades que fora decidido. Mas, como costuma acontecer em todas as organizações, havia também problemas de gestão de egos e vaidades.

A questão da vaidade das pessoas que formam parte de uma equipe de gestão é importante e decisiva. Todos nós somos vaidosos, de uma forma ou de outra, muito ou pouco, mas todos somos. No caso das juntas diretoras dos clubes de futebol, a vaidade de seus membros se transforma em um desafio fenomenal. Porque, ao contrário das empresas, nas quais os diretores são remunerados basicamente com dinheiro, nos clubes de futebol, por não existir remuneração monetária, o diretor espera obter como retorno das horas dedicadas e da pressão suportada realização pessoal, reconhecimento e poder. Os diretores dos clubes de futebol aceitam esse cargo por paixão, amor a seu clube e ilusão. Estes são os motores principais, mas frequentemente também há o desejo de

notoriedade pública mais ou menos expresso. E resulta ser muito difícil administrar as vaidades de cada um dos membros, o grau de notoriedade ao qual aspira cada um.

Da mesma forma que todos os jogadores leem os jornais esportivos e os sites de esportes de cima a baixo, os diretores também fazem a mesma coisa. Que seu nome apareça em um canto da página 7 ou não, que seja em termos elogiosos ou críticos, que saia mais ou menos vezes que o dos outros diretores, de maneira mais ou menos destacada, para o diretor isso é importante e pode mudar o estado de ânimo do dia. Por uma informação em um sentido ou no outro, o diretor pode ficar de mau humor ou com a autoestima melhor. O leitor pode achar tudo isso um pouco ridículo, mas é exatamente assim. É a natureza humana. A maturidade e a experiência são muito necessárias. Porque, depois de uns quantos meses, após uns quantos aborrecimentos e umas quantas doses de autoestima, os bons diretores aprendem a ler os jornais sem que fi quem tão influenciados por eles.

No caso da diretoria do Barcelona, a agitação que se desencadeou no outono de 2003 e se prolongou até o verão de 2005 gerou, em primeiro lugar, dificuldades na gestão do clube durante um ano e meio. Houve tensões, discrepâncias mais ou menos expostas, tentativas de usar os meios de comunicação para favorecer determinadas pessoas ou posições etc. Em segundo lugar, provocou a demissão de parte da Diretoria no verão de 2005. Os diretores demitidos se transformaram, de um modo ou de outro, em oposição e fonte de polêmica. E, em terceiro lugar, ocorreram, como consequência, mudanças no modelo de liderança, já que este precisou se adaptar para superar aquela fase de agitação.

O Barcelona não é um caso único. Lembro de ter sentado para comer ao lado de Juan Mendoza, vice-presidente do Real Madrid na diretoria de Ramón Calderón. Este diretor, filho do ex-presidente Ramón Mendoza, é um reconhecido executivo de empresas. A conversa aconteceu em 2006. Eles tinham acabado de ganhar as eleições à presidência do clube branco. Mendoza filho me explicava como seria organizada a Diretoria, quem faria o quê, o grande

equilíbrio que haveria entre todos eles e, concretamente, que Calderón iria fazer um trabalho mais de representação e que ele assumiria boa parte da tarefa de gestão, como correspondia a sua experiência empresarial. No entanto, quando ainda não havia transcorrido um ano dessa conversa, Mendoza apresentou sua demissão, com Juan Carlos Sánchez. Embora as razões dadas para explicar a demissão fossem as habituais, de tipo pessoal, pelas várias informações jornalísticas que se recolheram nesses dias, parece que o problema era que as expectativas que tinham sido geradas no interior daquela candidatura não se cumpriram depois de constituída a Diretoria. O presidente Ramón Calderón tinha tomado muito mais protagonismo e atribuições das que, a princípio, fora concordado. Essa foi a primeira agitação naquela equipe de gestão.

Na etapa da agitação, os membros da equipe devem usar toda sua maturidade. Devem ser pacientes e tolerantes, estabelecer pontes de compreensão e escutar todo mundo. Mas, se não conseguirem, devem estar também preparados para tomar decisões drásticas.

Normalização

Quando as equipes de direção superam a etapa de agitação, algo que inexoravelmente conseguem, passam para a seguinte, a da normalização. Diríamos que depois da tempestade vem a calmaria. Neste momento, os membros da equipe adequaram seu comportamento às necessidades do grupo. Todo mundo já sabe, mais ou menos, o que deve fazer e como deve atuar com os demais componentes da equipe. As regras podem ter ficado escritas ou serem derivadas da prática que se seguiu.

O risco mais alto que existe nesta etapa é que o grupo perca criatividade. Esta perda da capacidade de inovar, de fazer coisas extraordinárias é superada pelo pensamento grupal, pela opinião da maioria que, normalmente, está acostumada a ser menos atrevida

que a individual. Nem sempre esta é uma consequência negativa, pelo contrário. Em muitos momentos da vida de uma organização é preciso parar de fazer inovações e coisas extraordinárias para se dedicar a administrar as questões ordinárias do dia a dia, que foram planejadas tempos atrás. É o momento de procurar a eficácia da gestão.

A Diretoria do Barcelona, surgida das eleições de 2003, também passou por sua fase de normalidade. Alcançou-a em 2005 e 2006, depois de superar a primeira etapa de agitação. Foi uma etapa muito produtiva para o presente e para o futuro do clube. Foram encaminhados e executados projetos de grande importância para o clube. A magnífica equipe de gestão, bem coesa, executava ao mesmo tempo o novo contrato de televisão, o patrocínio com a Nike, a aliança com a UNICEF e uma longa lista de atividades, coincidindo com o momento em que o time de futebol obtinha grandes êxitos esportivos.

Mais adiante, várias mudanças na Diretoria e no comportamento de seus membros e circunstâncias externas distintas terminariam por gerar novas agitações e fraturas.

Consolidação

Algumas equipes de gestão conseguem chegar à quarta fase de desenvolvimento, a da consolidação do grupo. Neste momento, a equipe se comporta como uma autêntica unidade. Já não existe nenhum conflito gratuito ou desnecessário, a não ser que seja fruto de uma circunstância muito determinada e externa. Seus membros se respeitam, respeitam suas competências e as respectivas personalidades. Sentem-se livres para expressar suas opiniões sem medo de que sejam mal interpretadas. A comunicação entre eles é fluida, e os resultados chegam também com fluidez.

Todos nós vivemos alguma destas etapas e as recordamos com alegria. São esses momentos nos quais o vento sempre sopra a nosso favor, nos quais nos sentimos próximos de nossos

companheiros e compartilhamos o êxito com eles. Estes bons momentos acontecem no mundo do esporte, mas também na gestão de organizações. Eu já passei por eles e espero que o leitor também tenha passado.

As equipes passam várias vezes por estas fases. Sua vida não é linear, ao contrário. Acostume-se a estar em constante mudança de uma etapa para a outra, para a frente e para trás. O mais importante é saber, a cada momento, em qual das quatro fases descritas nos encontramos e nos comportar adequadamente, em concordância com a fase, para o bem da equipe e do resultado final.

PERGUNTAS SOBRE NOSSA EQUIPE

1. Como é nossa fórmula $(CxE)^t$?

– Temos talento sufi ciente? A médio prazo, não é possível ganhar sem talento. Deveremos adquiri-lo ou formá-lo.

– Qual é o grau de compromisso do grupo? É autêntico e interior? O que pode fazer o líder para melhorar a motivação e aumentar o compromisso?

– Temos uma equipe sufi cientemente equilibrada? Todo mundo sabe o que deve fazer e aceita isso?

2. Temos a combinação adequada de visionários, ombros e doutores Não?

– Quem são os visionários e como atuam?

– Os doutores Não são bastante respeitados?

– Quem são os ombros? Necessitamos de alguém em quem possamos confiar, alguém que temos certeza de que fará as coisas.

– Neste momento da organização e do projeto, quem deve liderar? O visionário, o ombro ou o doutor Não?

3. Em que etapa do desenvolvimento da equipe nos encontramos?

– Se estamos na etapa de constituição, além de contribuir com tudo que sabemos fazer, estamos fazendo um esforço para aprender como se comportam os outros membros da equipe para que tudo esteja coordenado?

– Se estamos na agitação, estamos nos comportando com a máxima maturidade?

Trabalhamos para estabelecer pontes de compreensão? Somos sufi cientemente pacientes e tolerantes? Estamos preparados para tomar decisões drásticas se for necessário?

- Se estamos na normalização, estamos sufi cientemente atentos para não cair sempre em pensamentos grupais? Estamos perdendo fôlego ou a capacidade de inovar?
- Se estamos na fase consolidada, devemos desfrutá-la e construir relações pessoais fortes que nos ajudem quando venha uma nova etapa de agitação.

PERGUNTAS SOBRE NOSSA EQUIPE

1. **Como é nossa fórmula $(CxE)^t$?**

– Temos talento sufi ciente? A médio prazo, não é possível ganhar sem talento. Deveremos adquiri-lo ou formá-lo.
– Qual é o grau de compromisso do grupo? É autêntico e interior? O que pode fazer o líder para melhorar a motivação e aumentar o compromisso?
– Temos uma equipe sufi cientemente equilibrada? Todo mundo sabe o que deve fazer e aceita isso?

2. **Temos a combinação adequada de visionários, ombros e doutores Não?**

– Quem são os visionários e como atuam?

– Os doutores Não são bastante respeitados?

– Quem são os ombros? Necessitamos de alguém em quem possamos confiar, alguém que temos certeza de que fará as coisas.
– Neste momento da organização e do projeto, quem deve liderar? O visionário, o ombro ou o doutor Não?

3. **Em que etapa do desenvolvimento da equipe nos encontramos?**

– Se estamos na etapa de constituição, além de contribuir com tudo que sabemos fazer, estamos fazendo um esforço para aprender como se comportam os outros membros da equipe para que tudo esteja coordenado?
– Se estamos na agitação, estamos nos comportando com a máxima maturidade? Trabalhamos para estabelecer pontes de compreensão? Somos sufi cientemente pacientes e tolerantes? Estamos preparados para tomar decisões drásticas se for necessário?
– Se estamos na normalização, estamos sufi cientemente atentos para não cair sempre em pensamentos grupais? Estamos perdendo fôlego ou a capacidade de inovar?

–Se estamos na fase consolidada, devemos desfrutá-la e construir relações pessoais fortes que nos ajudem quando venha uma nova etapa de agitação.

LIDERANÇA: HOUSE, FRANK RIJKAARD E PEP GUARDIOLA

A função do líder é conseguir os resultados que se espera do grupo. Para poder alcançá-los, é preciso uma equipe com o talento e a motivação adequados aos objetivos propostos. Os objetivos devem ser ambiciosos, mas também possíveis. O líder deverá extrair as melhores capacidades de cada um dos componentes da equipe e colocá-las a serviço do conjunto.

O futebol, sendo um esporte coletivo e de natureza tão mutante, gera excelentes oportunidades para estudar os diferentes tipos de liderança necessários a cada momento e em cada circunstância. E permite observar em que medida é preciso que o líder seja feito no dia a dia, esforçando-se por compreender as necessidades que o grupo tem. Esta capacidade de trabalho, de compreensão e de adaptação às novas situações é uma qualidade essencial para ser um bom líder.

Liderança e carisma

Existe certa tendência a pensar que os líderes não se fazem, mas nascem. Segundo este raciocínio, a capacidade para liderar grupos humanos seria inata e não adquirida. Não é exatamente assim. O líder também se faz com esforço, estudo e trabalho diários. O erro radica na confusão que geralmente se gera entre liderança e carisma, assim como na tão batida referência à excelência dos líderes carismáticos, os quais, no entanto, se não desenvolverem e reciclarem suas habilidades, poderão se transformar em líderes efêmeros.

A liderança é unicamente uma condição, a de líder, enquanto o carisma faz referência à qualidade ou à capacidade moral de determinada pessoa para guiar os demais sem nenhum tipo de

coação. O carisma não é uma qualidade imprescindível para alguém que pretenda ser o chefe de um grupo humano. Apesar de ser muito útil na hora de ganhar a liderança ou nos momentos de grandes dificuldades, quando é importante obter a confiança do conjunto a fi m de impor decisões difíceis ou duras.

Afinal, o ponto-chave da liderança e do carisma está na legitimidade de quem o ostenta ou desfruta, e tal legitimidade se outorga de maneira transitória. Para manter sua validade, é preciso renová-la dia, a dia com a obtenção de resultados positivos para o grupo, e estes não são obtidos sem trabalho. Da mesma maneira que o melhor que pode acontecer a qualquer artista é que a inspiração o encontre em pleno trabalho, o mais oportuno para um líder é que o carisma o encontre trabalhando.

A formação da equipe

Há duas decisões principais das quais um líder deverá participar e executar: a formação de sua equipe e a escolha do estilo de liderança que seja mais adequado às pessoas que a formam.

No futebol, a formação da equipe depende, em grande medida, das possibilidades financeiras do clube. Apesar disso, tanto quando se trata de um clube com potencial econômico elevado como quando se trata de um clube mais modesto, é certo que o líder fará bem em se adaptar aos jogadores e demais componentes da equipe antes de pretender que todos eles se adaptem às suas ideias e a seu modo de ser.

A trajetória do Barcelona desde a temporada 2003-2004 até a temporada 2008-2009 é um ótimo exemplo para analisar um caso prático de liderança e formação de equipes.

Uma equipe nova

No verão de 2003, o Barcelona era um clube sem direcionamento. A nova Diretoria confiou a liderança da equipe a

Txiki Begiristain, como diretor técnico, e a Frank Rijkaard, como treinador. Os dois herdaram uma equipe que mal tinha conseguido se classificar para a Copa da UEFA, ficando em sexto na liga espanhola — o último posto a dar direito a disputar a competição — na última rodada do campeonato, com uma vitória em casa contra o Celta de Vigo.

Begiristain e Rijkaard receberam o encargo de formar uma equipe que regressasse ao caminho dos êxitos esportivos, respeitando o estilo de jogo de que os sócios do Barça gostam. O Barcelona completara sua terceira temporada sem ganhar nenhum título, e era urgente mudar esta dinâmica perdedora. Tinham toda liberdade para fazer modificações no time, mas com certa limitação econômica por causa das dificuldades que o clube atravessava nessa época. Pediram para reforçar todas as linhas do time. Contratou-se o goleiro Rustu, que se destacara bastante no Mundial da Coreia e do Japão com a seleção nacional da Turquia, o central Mario, do Valladolid, que consideravam um defensor com grande potencial de crescimento, o central e capitão da seleção mexicana, Márquez, que naquele momento pertencia ao Mônaco e já gozava de experiência e qualidade sufi cientes para dar o salto ao Barcelona; contratou-se também o ponta-direita português Quaresma, do Porto, outra jovem promessa, e o atacante brasileiro Ronaldinho, do Paris Saint-Germain, que naqueles dias era o ícone da Nike e aparecia no firmamento futebolístico como iminente estrela midiática.

No conjunto, as contratações do verão de 2003 estiveram condicionadas pela situação econômica do clube. Todas foram contratações relativamente baratas. Por Rustu não foi preciso pagar pela transferência porque ele estava com o passe livre. Márquez custou 8 milhões de euros e Quaresma, 6. Por Mario se articulou uma cessão com opção de compra na temporada seguinte. O esforço econômico foi reservado para a contratação de Ronaldinho, o homem ao redor do qual se pretendia edificar o novo projeto. Decidiu-se incorporar Quaresma e não Cristiano Ronaldo, que foi para o Manchester United, porque não podíamos igualar a oferta do

clube inglês. No final de agosto, desistiu-se da contratação de Deco porque era muito difícil enfrentar os 15 milhões que pedia o Porto, mas também porque, depois de tê-lo visto pela última vez em Mônaco, na final da Supercopa contra o Milan, considerou-se que seu papel já estava coberto com Ronaldinho.

Txiki Begiristain e Frank Rijkaard procuraram, na formação desta equipe, jogadores de grande talento técnico que, mesmo sem títulos importantes, encontrassem no Barcelona o veículo ideal para ganhá-los. Esta era a chave para obter dos novos jogadores um compromisso firme na recuperação do clube. E esta foi uma das razões pelas quais foi possível estabelecer a confiança necessária para que tanto os técnicos quanto os jogadores concordassem em assinar contratos com parte importante do salário condicionada a seu rendimento e à conquista de títulos. Não houve dificuldades relevantes. Os técnicos foram conscientes em todo momento da situação econômica do clube, que havíamos explicado de forma clara. A ponto de, diante das dificuldades para contratar Ronaldinho, Rijkaard afirmar que, se não podiam incorporá-lo e tivessem de ficar com Juan Román Riquelme — o jogador brasileiro vinha ocupar o lugar do argentino que fora cedido ao Villarreal —, não seria nenhum problema. Foi um exemplo do compromisso e da qualidade do líder do grupo para se adaptar à equipe de que dispunha.

Rijkaard foi também muito hábil ao dar a primeira oportunidade, nas primeiras partidas, aos jogadores que tinham liderado o vestiário até então, com o capitão Luís Enrique à frente deles. Por se sentirem respeitados, foram esses mesmos jogadores que mais ajudaram Frank Rijkaard a administrar o grupo e dar passagem aos mais jovens.

Descartar membros da equipe

No âmbito da gestão do clube, algumas semanas após ganhar as eleições, prescindimos dos serviços de sete dos nove executivos que

formavam o comitê de direção, pois entendíamos que um barco que devia mudar de rumo de forma tão radical precisava mudar seus líderes, independentemente de sua técnica. Foi uma decisão difícil e dolorosa, comunicada em uma sexta-feira à tarde. Na segunda de manhã, reunimos todos os trabalhadores do clube para explicar-lhes o plano estratégico e o plano de ação para recuperar economicamente o clube. Mais de duzentas pessoas em uma sala, atentas a uma tela que revelava os ambiciosos planos de recuperação: tínhamos de passar, em um ano, de perder 73 milhões a não perder nenhum, "objetivo déficit zero". Nesta reunião, prometemos que não haveria mais demissões: "Somos os que somos e entre nós seguiremos adiante". Esta reunião foi crucial para ganhar o compromisso daquele grupo de pessoas na recuperação econômica do clube.

Begiristain e Rijkaard, como líderes da equipe principal de futebol, também participaram de maneira direta na decisão das demissões que eram necessárias. Neste sentido, o aperto econômico também teve seu papel, e não foi possível realizar todas as demissões que queríamos. A renovação do time se completaria nas temporadas seguintes e à medida que os contratos dos jogadores fossem finalizados. Com tudo isso, fomos corresponsáveis por uma decisão que, com o tempo, demonstrou ser equivocada. Refiro-me à opção de deixar sem contrato e treinando à margem do grupo os jogadores Bonano e Dani. Os técnicos decidiram que não contavam com eles, mas o clube não conseguiu transferi-los por diferentes razões, de maneira que chegamos a um acordo de não inscrevê-los como jogadores do grupo principal e que treinariam à margem da equipe. Foi um erro que se arrastou durante o restante da temporada, gerando constantes incômodos. Tratava-se de uma situação injusta, que originou declarações periódicas a favor dos dois jogadores marginalizados e que colocava os membros da equipe principal em situação delicada, pois estes se solidarizavam com seus companheiros, apesar de não quererem falar contra o clube. É uma lição que vale a pena ter estampada em nossa mente.

É preciso tomar decisões firmes para configurar a equipe que dará o melhor rendimento, mas, uma vez que isso já foi feito, é preciso trabalhar com todos os membros da equipe que restam, tratando-os de forma igual e mantendo a harmonia do grupo.

Em busca do equilíbrio: Edgar Davids

Begiristain e Rijkaard ainda teriam uma segunda oportunidade para incidir na formação do time. Foi no inverno de 2003, quando a equipe ainda estava muito mal. Na verdade, o Barça fez um dos piores primeiros turnos do campeonato espanhol de que se podia lembrar. Não havia forma de ganhar no Camp Nou, apesar de que nas primeiras rodadas isso se compensava com resultados positivos nos jogos fora de casa. Chegamos a sofrer três derrotas consecutivas contra rivais diretos: Deportivo de la Coruña, Valencia e Real Madrid. E também começamos a não conseguir marcar pontos fora de casa, e, pior ainda, a equipe saiu derrotada dos campos do Racing de Santander e do Málaga. Era preciso atuar de alguma forma para mudar essa dinâmica. Em janeiro, existia a possibilidade de incorporar novos jogadores. Os técnicos sabiam muito bem qual era a carência mais grave da equipe. Acreditavam que faltava um jogador no centro do campo que desse força e consistência, que o equilibrasse. Rijkaard escolheu o jogador holandês da Juventus de Turim, que já conhecia bastante bem. Foi uma decisão acertada. Os resultados começaram logo a aparecer. Davids deu ao centro do campo a consistência de que os técnicos haviam sentido falta durante a primeira metade da temporada, e a equipe passou a jogar muito mais equilibrada, deixando de estar quebrada no meio. Também mudaram o desenho tático: do pivô duplo ao 4-3-3. Davids, além disso, acrescentou uma dose de caráter e agressividade. Um jogador da época comentava: "Antes de sair para treinar hoje, bati no peito e disse: 'Para o alto!'". O meio-campista holandês liberou Ronaldinho da tarefa defensiva e, ao mesmo tempo, tampou as lacunas que o brasileiro tinha neste aspecto de jogo. Ronaldinho chegava à fase final da jogada muito mais descansado, e o time se beneficiou disso. A segunda rodada

foi espetacular, com vitória no Santiago Bernabéu — o estádio do Real Madrid —, e o Barça terminou em segundo lugar, algo que no final de 2003 era impensável. Os resultados obtidos a partir da decisão de contratar Edgar Davids também fizeram com que o grupo confiasse em Rijkaard, e isso reforçou sua liderança.

Completando a construção de uma equipe campeã

Davids decidiu sair no verão de 2004. Também era preciso substituir o centroavante Kluivert, que não oferecia o rendimento esperado. Os técnicos pediram a contratação de um meio-campista que fizesse o trabalho de consistência e equilíbrio entre a defesa e o ataque que durante meio ano Davids tinha realizado e o de um centroavante que garantisse uns vinte gols por temporada. A primeira contratação fechada foi a do português Deco. Os argumentos para mudar de opinião a respeito do critério que havia prevalecido um ano antes foram, por um lado, que se valorizou o acerto de ter trazido um jogador que liberava Ronaldinho e, por outro, a observação das estatísticas de Deco, destacando-se a recuperação de bolas, um aspecto que, vendo como ele jogava, passava meio despercebido, sem dúvida porque seu talento fazia com que aparecesse como um jogador mais técnico, de corte ofensivo, em vez de como um elemento trabalhador e defensivo. Em seus anos no Barcelona, Deco demonstrou ser um jogador extraordinário, capaz de proporcionar o equilíbrio de que o time necessitava entre defesa e ataque e de marcar o ritmo que mais convinha à partida a cada instante.

Lembro bem uma conversa daquele verão em Tóquio com o segundo treinador, Henk Ten Cate, que ficou um pouco nervoso vendo que o clube contratava um meio-campista e em troca demorava a contratar o centroavante, que considerava mais prioritário. O jogador escolhido foi o camaronês do Mallorca, Samuel Eto'o. A contratação demorou porque o Real Madrid tinha preferência, apesar de não poder incorporar o goleador a sua equipe, pois já tinha todos os jogadores estrangeiros que permite a norma. Mas pretendia exercer o direito de ceder Eto'o a uma

terceira equipe e assim evitar que viesse para o Barça. As negociações demoraram muito, mas o camaronês veio para o Barça. Eto'o seria um jogador instrumental para conseguir os extraordinários resultados esportivos daqueles anos.

Com estas e outras incorporações, o Barcelona ganhou duas ligas espanholas e uma Liga dos Campeões, praticando um futebol do qual os barcelonistas desfrutaram muito e que foi admirado em todo o mundo.

Buscando a continuidade

A partir da temporada 2006-2007, a situação econômica do clube melhorou muito. Os êxitos esportivos e as medidas adotadas nas primeiras temporadas foram a causa. De maneira que os técnicos puderam atuar sem as restrições que tinham sofrido até então. Puderam participar livremente na formação do time, escolhendo aqueles jogadores que achavam necessários para melhorar um conjunto que já era quase todo campeão.

Nas primeiras fases do processo de contratações, Begiristain e Rijkaard não falavam de nomes concretos, mas de posições do time que deviam reforçar e das características que devia ter o jogador que finalmente resultasse eleito.

No verão de 2006, o time estava em uma fase muito decisiva. Tinha ganhado os títulos da liga espanhola, pela segunda temporada consecutiva, e a Liga dos Campeões. Os técnicos viam que precisavam reforçar o grupo gerando a competitividade necessária para que nenhum dos craques do time pudesse relaxar pensando que tinha a posição garantida. Além disso, queriam aumentar a experiência da equipe. Rijkaard dizia isso de forma muito curiosa: "Faltam jogadores casados a este time".

Assim, Frank Rijkaard queria um defensor central veterano, com personalidade forte e confiável. Ele e Txiki Begiristain escolheram Lilian Thuram, da Juventus. Também buscavam um lateral direito com projeção ofensiva, para dar maior variedade quando o outro lateral fosse Oleguer, que não tem características ofensivas e já que desconfiavam das capacidades defensivas de Belletti. Outras

opções, como a de Damià, não tinham sido consolidadas. Além disso, queriam que fosse um jogador com muita experiência e defensivamente muito sólido. Inclinaram-se por Gianluca Zambrotta, também da Juventus, que tinha feito uma Copa do Mundo muito impressionante na Alemanha com a seleção da Itália, a campeã do torneio. A outra incorporação prioritária era a de um atacante trabalhador e polivalente, que fosse o suplente de Eto'o, para cobrir a saída do sueco Larsson. O jogador escolhido era o francês Thierry Henry, do Arsenal. Tratava-se de um jogador de primeiro nível, que deveria pressionar os postos de Ronaldinho e Eto'o porquê podia jogar pelas duas frentes de ataque. O francês estava disposto a vir e estivemos muito perto de contratá-lo. No último momento, no dia seguinte a uma vitória do Arsenal na final da Liga dos Campeões de Paris, enquanto comemorávamos a vitória em Camp Nou, o jogador anunciou que tinha decidido continuar na equipe londrina. Então, Rijkaard pediu Eidur Gudjohnsen, do Chelsea, apesar de Begiristain preferir Diego Forlán. Do islandês ele valorizava a capacidade de trabalho, enquanto no uruguaio destacava sua facilidade de fazer gols. Afinal, o critério de Rijkaard foi o que se impôs.

Competitividade para renovar o compromisso

No verão seguinte, depois de um final de temporada decepcionante, sobretudo por ter perdido o campeonato espanhol na última rodada por média de gols para o Real Madrid depois de ter deixado de aproveitar uma vantagem de pontos substancial, o clube fez grande esforço econômico e de negociação para satisfazer às necessidades identificadas pelos técnicos. E com rapidez inusitada. Agora, sim, o francês Thierry Henry veio, para fazer a concorrência que Ronaldinho e Eto'o não tiveram na temporada anterior. Também se incorporaram um lateral esquerdo muito forte na defesa, como o francês Abidal, do Olympique de Lion, um central que conhecia bem a liga espanhola, como o argentino Milito, do

Zaragoza, e um meio-campista corpulento e de corte defensivo, como o costa-marfinense Yaya Touré, que jogava no Mônaco.

O papel do líder na recuperação da motivação e do compromisso de um grupo é fundamental. A primeira coisa que é necessária fazer é se automotivar e fazer com que seu compromisso seja visível e contagiante. O líder deve ser o primeiro a se levantar de manhã convencido de que sua tarefa vale a pena e de que terá êxito nela. Estou seguro de que o leitor terá vivido situações de certa desmotivação, nas quais ver o líder entrar antes de todos no escritório com força e entusiasmo contagiou o restante da equipe.

A segunda tarefa que o líder deve fazer é renovar parcialmente a equipe. Incorporar pessoas novas que venham motivadas, tenham alto compromisso e possam contagiar o restante. Mas também pode ter de descartar membros da equipe atual, menos motivados ou comprometidos, e isso é especialmente difícil se estes se acham entre os líderes do grupo.

O Barça tentou fazer esta renovação parcial da equipe para reativar o compromisso e a motivação no verão de 2007, mas não conseguimos. Os novos membros da equipe, certamente motivados e comprometidos, não tiveram o impacto sufi ciente no grupo, e os resultados foram piores que na temporada anterior. Este é um desafio clássico e complexo de gestão. Recuperar o rendimento mudando o líder e elementos-chave da equipe ou reforçar a confiança no grupo existente.

No Barcelona, a estratégia de reforçar a confiança no líder e na base da equipe não funcionou em 2007. Foi preciso esperar a campanha seguinte para implementar a estratégia alternativa: uma renovação parcial da equipe, acompanhada de uma mudança de líder (Josep Guardiola) e de estilo na liderança, que, dessa vez, teve o efeito esperado.

Guardiola decidiu primeiro prescindir de dois dos líderes mais carismáticos do vestiário — Ronaldinho e Deco — e avaliou também prescindir de Samuel Eto'o. Os dois primeiros foram para o Milan e o Chelsea, respectivamente, com pouco êxito. Eto'o ficou e contribuiu de maneira decisiva para as vitórias da equipe.

Depois, mudou o estilo de liderança para adequá-lo ao que o time necessitava.

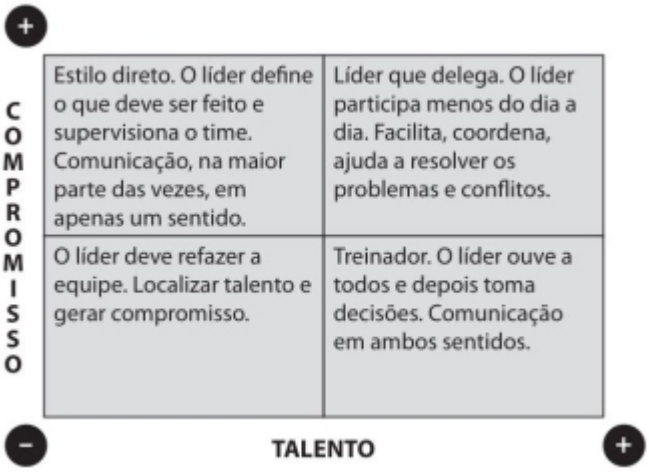
Escolher o estilo de liderança de que o time precisa

O líder precisa se adaptar às características do grupo que deve dirigir e não pretender que seja o grupo que se adapte à sua maneira de pensar e de fazer. Além disso, o modo de dirigi-lo deverá ir mudando em função das características e dos requerimentos do time a cada momento.

Vejamos na tabela seguinte quatro possíveis características para definir os times. O eixo horizontal identifica o grau de talento do conjunto, e o vertical, o do compromisso com o projeto.

Em função da combinação de compromisso e talento com a qual se encontre o líder na equipe, ele terá de escolher o estilo de liderança que melhor a aproveite e construir o equilíbrio que complete a fórmula $(CxE)^t$.

Na segunda tabela, identifica-se o estilo de liderança que deverá usar o diretor do grupo em função das quatro características definidas no quadro precedente.



Quando Frank Rijkaard se transformou no líder da equipe principal do Barcelona, contava com um grupo de talento, mas que, devido aos anos sem ganhar nenhum título, tinha pouca autoconfiança e certa falta de motivação. O técnico holandês identificou bem as necessidades que tinha aquele time e atuou principalmente como *coach*. No sentido de que, para se comprometer com o projeto, dialogava muito com os jogadores, escutava-os e, quando era necessário, tomava decisões firmes pensando no benefício do grupo. Os membros do time iam percebendo em Rijkaard um companheiro experiente que os ajudava, mas que, ao mesmo tempo, era firme em sua atitude e atuava como líder e chefe quando a situação exigia, sempre pensando no que mais convinha ao grupo.

À medida que o time ganhava, e, com essas vitórias, ia acumulando confiança em suas possibilidades e se motivando, o estilo de liderança de Frank Rijkaard evoluiu acertadamente para a delegação. Dava margem para certo nível de autogestão, que se justificava pelo grau de talento e motivação que estava reunido no time, e seu papel ia derivando para a coordenação e a resolução dos conflitos que podiam surgir, e realmente surgiam, falando com os jogadores em um tom próximo, favorecendo sempre o diálogo antes da adoção de medidas autoritárias. Em 2005, Deco dizia que tinham ganhado a liga desse ano graças a que um dia todo o time tinha se reunido em um balneário de Tarragona e dialogado abertamente sobre o que deviam fazer; Rijkaard escutava, obrigava

todos a falar, recolhia opiniões e coordenava. Assim, era normal ver como em um treinamento Rijkaard se aproximava de Eto'o ou de Ronaldinho, os abraçava pelo ombro, passeava ao lado deles pelo campo e sugeria que provassem determinados movimentos táticos: "Por que não tenta isto ou aquilo", algo bem diferente, por exemplo, dos gritos que dava Louis Van Gaal.

Se o time muda, também deve mudar o estilo de liderança

Nas últimas duas temporadas de Frank Rijkaard como treinador do Barcelona, o comportamento do grupo foi mudando. As duas ligas espanholas ganhas consecutivamente e o título da Liga dos Campeões provocaram um relaxamento nos hábitos de treinamento que, à medida que transcorriam as semanas, se tornava mais evidente. Tratava-se de uma circunstância que, mais ou menos, chegou a ser prevista, já que costuma acontecer em times que ganham quase tudo. A intenção era evitar isso, mas não foi possível. O time manteve seu talento, mas perdeu motivação. O estilo de liderança também precisava mudar. A fórmula baseada na delegação já não era eficaz. Era preciso que Rijkaard voltasse a ser *coach* e, em determinados momentos, era necessário adotar um estilo muito direto, até autoritário. O grupo deveria aprender a trabalhar outra vez, e Rijkaard deveria tornar-se guia e dar instruções muito precisas. Com a ajuda de Txiki Begiristain, Frank Rijkaard foi fazendo esta mudança de estilo, embora um pouco contrariado, pois, para usar suas próprias palavras, "adorava o grupo".

Lamentavelmente, os resultados esportivos não foram bons, pelo contrário, e Frank Rijkaard precisou ser trocado. Acho sinceramente que, se no momento em que a necessidade foi identificada ocorresse uma mudança decidida no estilo de liderança, Rijkaard teria mudado a trajetória do time e este teria voltado a ganhar. Faltou um pouco de decisão e de tempo.

Quando Josep Guardiola assumiu o time no verão de 2008, aplicou o estilo de liderança de que este necessitava. Guardiola conhece de maneira muito profunda o clube e tinha uma informação exaustiva das circunstâncias que provocaram o declínio do grupo que herdava. Era um grupo com muito talento e sufi cientemente motivado para recuperar o caminho do êxito — neste sentido, foi determinante incorporar novos jogadores com fome de títulos e prescindir dos que já tinham perdido essa vontade —, mas também era um grupo com problemas de autoconfiança, por causa dos erros cometidos nas duas últimas temporadas. Guardiola demonstrou muita inteligência na hora de identificar o estilo de liderança de que o time precisava e combinou a função de *coach* — falando com os jogadores que podiam ser centrais durante a temporada e que era fundamental recuperar — com doses de estilo indireto.

Capello e Cruyff: escolher o estilo de liderança e adaptá-lo

A passagem do técnico italiano Fabio Capello pelo Real Madrid na temporada 2006-2007 é um caso interessante de liderança. Naquela temporada, os madrilenhos acabaram ganhando um título que no inverno tinham perdido. As decisões tomadas por Capello tiveram influência decisiva. O grupo de que dispunha tinha menos talento que o do Barcelona, seu rival mais direto pelo título. E também era um grupo com grau de compromisso aparentemente baixo. Capello atuou com muito critério adotando uma série de medidas que, à primeira vista, pareciam contraditórias ou equivocadas. Tinha um time com menos talento que o do Barcelona e, no entanto, optou por prescindir dos dois jogadores provavelmente mais talentosos do grupo madrilenho: Ronaldo (transferido) e Beckham (temporariamente afastado). Com semelhante decisão, completada com as incorporações de jogadores com mais fome de títulos (Gago e Higuaín), Capello pretendia reforçar o compromisso do grupo. Conseguiu, envolveu e deixou coeso todo o clube em um objetivo que no início de dezembro parecia uma utopia: superar a vantagem que o Barcelona tinha na classificação e ganhar o título da liga. Optou por um estilo

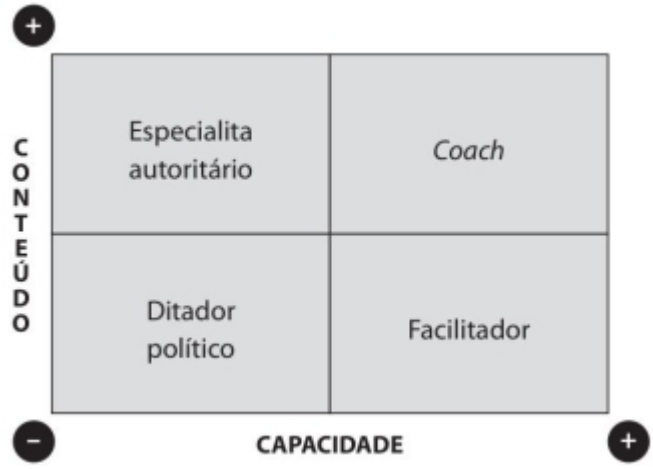
direto, transformou-se no guia do grupo e conseguiu o objetivo que tinha perseguido, embora tenha sido na última rodada da liga e pela média de gols.

Da história recente do Barcelona poderíamos lembrar como Johan Cruyff , nos oito anos em que treinou o time principal, foi adaptando o estilo de liderança e mudando os membros do grupo à medida que considerava necessário. Cruyff combinava períodos de estilo de delegação com momentos de autoritarismo extremo, de maneira que mantinha o grupo em constante tensão competitiva. Um membro daquele famoso *dream team* me dizia um dia que, "ao acabar uma partida, no vestiário havia uma tensão palpável, todos estávamos sem saber o que diria o *senhor* na sala de imprensa, quem receberia uma medalha ou uma pancada naquele dia". Ao mesmo tempo, Cruyff não hesitava em decidir mudar membros daquele time quando achava oportuno, às vezes acertadamente e outras vezes sem êxito, mas sempre mantendo a ideia de que o time estava acima das individualidades.

Na prática, dado que o estilo de liderança está também ligado à personalidade do líder e que é mais fácil mudar o líder que todo um time, frequentemente as organizações escolhem o líder que serve para determinado momento e mudam quando as circunstâncias são distintas. Mas os líderes que se mantêm por períodos longos de tempo serão os que têm sufi ciente flexibilidade para se adaptar ao grupo.

Características do líder

No quadro seguinte, identificamos quatro características possíveis em relação à capacidade e preparação para liderar um grupo de pessoas. No eixo horizontal identificaremos de menor a maior grau a capacidade de gestão de pessoas, enquanto no vertical veremos de menor a maior grau o conteúdo, quer dizer, a experiência e os conhecimentos sobre a matéria que se pretende liderar.



De fato, poderíamos começar por colocar se é possível ou não ser um bom líder sem conteúdo. Devemos entender bem que quando falamos de *conteúdo* nos referimos ao conhecimento ou à experiência que o líder tem a respeito da matéria que lidera. Portanto, é preciso ficar claro que tanto Frank Rijkaard em 2003 quanto Josep Guardiola em 2008 são líderes com conteúdo. É verdade que não tinham muita experiência como treinadores, mas tinham como jogadores. Neste sentido, é revelador o comentário de um dos jogadores mais veteranos do time na temporada 2003-2004: "Eu escutava Van Gaal pouco, apesar de ele gritar muito. Agora, quando entra Frank Rijkaard no vestiário, sempre o escuto porque vejo as três estrelas que leva no ombro; ele ganhou três vezes a Copa da Europa e eu não ganhei nenhuma... Ou seja, eu ouço o que ele diz.

Para ser um bom líder de uma empresa que fabrique e venda sapatos, você pode ser um especialista nesta indústria, mas também pode ser uma pessoa com experiência na indústria têxtil, ex-diretor de grandes lojas ou de uma seguradora, desde que tenha desenvolvido as habilidades e as ferramentas necessárias para a gestão de empresas e de pessoas.

O ditador político

É provável que o leitor tenha conhecido, ao longo da vida, líderes ou pessoas que assim se intitulavam que correspondam ao perfil de *ditador político* definido no quadro precedente. *Ditador*, porque é uma pessoa que impõe seu poder de maneira autoritária, e *político*, porque é capaz de usar com habilidade as ferramentas de poder e influência que lhe dá seu cargo, apesar de não ter os conhecimentos necessários nem ser um grande gestor. Precisamente porque tem pouco conteúdo técnico ou pouca experiência, o ditador impõe seu poder de forma autoritária. O modo de atuar deste tipo de líder é bastante comum a todos eles: comunicam suas decisões e opiniões de maneira veemente e em uma só direção, sem abrir espaço ao diálogo ou à discussão de ideias alternativas; abusam da emoção para convencer da necessidade de que se faça o que eles propõem e não dão argumentos sólidos. Em caso de erro, o ditador político não admitirá nunca a própria responsabilidade e fará com que algum membro da equipe pague pelo erro. Além disso, é habitual que o ditador se aproprie dos méritos de outros membros de seu grupo e faça todo o possível para aparecer diante da sociedade como um grande líder ou gestor. As organizações que caem nas mãos de líderes com este estilo acabam por perder os membros mais talentosos, que vão para outras equipes nas quais seu valor é reconhecido, apreciado e desenvolvido. Ao final do processo de decomposição, o ditador se vê rodeado de pessoas medíocres, que não questionam sua liderança, mas ao contrário, o louvam continuamente porque este é o caminho que têm para conseguir uma posição superior às suas capacidades.

O facilitador

Pelo contrário, há exemplos de líderes com conhecimento ou experiência relativamente escassa, mas com boa capacidade para liderar um grupo de pessoas. Em geral, trata-se de líderes que dirigem equipes de especialistas. O grupo se mantém coeso e motivado porque ditos especialistas se sentem valorizados e

recompensados pelo líder. Este se dedica a coordenar, a resolver os conflitos que sempre surgem, a garantir que as condições de trabalho sejam as melhores para que os membros da equipe trabalhem bem e de forma coordenada. O facilitador não comete muitos erros porque não se arrisca muito, mas quando um dos especialistas se equivoca ele ajuda e dá apoio. Vi líderes assim funcionarem muito bem, mas em tempos de bonança. Porque, quando as circunstâncias se invertem e as coisas começam a ir mal ou acontece um momento de parada e indecisão, no qual é necessário um novo estímulo, aí se torna imprescindível que o líder do grupo, além de ser um facilitador, tenha também conteúdo: deve saber muito bem o que está falando para ganhar a confiança do grupo e reafirmar sua posição de guia. Se não for esse o caso, o mais habitual é que o membro do grupo que tem mais conteúdo, que demonstra ser o mais bem preparado para identificar as necessidades das novas circunstâncias, se transforme no novo líder.

O especialista autoritário

Existem também perfis de líderes com grande conteúdo, especialistas reconhecidos na matéria. Tomo como exemplo exagerado o doutor Greg House, o médico de ficção da série de televisão com o mesmo nome, que é, sem dúvida, o melhor na área de diagnósticos do hospital Princeton Plainsboro. Extremamente inteligente, experiente e intuitivo, acerta nos diagnósticos mais complicados de forma quase mágica. Tem uma equipe de colaboradores com os quais se relaciona de modo muito autoritário, que sofrem um tratamento brutal, direto e desconsiderado. O especialista autoritário não aceita facilmente o erro, tentará não prestar atenção e passar por cima dele o mais rápido possível. A equipe de House preferiria trabalhar com outro líder que fosse mais fácil de tratar, mas está fascinada com a inteligência e infalibilidade do médico. Greg House é um líder absoluto no conteúdo e tem capacidades nulas quando o assunto é gestão de pessoas. Se seu futuro não dependesse do capricho dos roteiristas da série, estou

seguro de que a equipe que trabalha com ele já estaria quebrada, pois algum membro acabaria por se queimar, fi caria cansado. O grupo perderia alguns componentes, enquanto outros fi cariam presos a um líder com tanto conteúdo. Na vida real, tenho certeza de que o leitor já conheceu algum líder que tenha esta característica. Agora, como não há ninguém que seja infalível, em algum momento o líder pode errar no conteúdo e receber a ira dos membros e ex-membros de sua equipe e da sociedade em geral, que farão com que pague por sua pouca habilidade para as relações sociais.

O *coach*

O *coach* reúne capacidade para gerir pessoas e conhecimento/experiência na matéria (conteúdo). Seu conhecimento proporciona autoconfiança e segurança sufi cientes para não precisar se impor de forma autoritária. A equipe reconhece sua liderança e percebe-o como um companheiro mais qualificado e experiente, legitimado para liderar o grupo. O *coach* faz com que os membros do grupo se sintam apoiados e que não tenham medo de que o líder lhes tire o mérito ou suas medalhas. No caso de erro, o *coach* é capaz de admiti-lo em público, analisar suas causas e extrair um aprendizado para o futuro.

Frank Rijkaard, em sua etapa de êxito como treinador do Barça, foi — como já se disse — um exemplo de líder com conteúdo e boa capacidade de gestão de pessoas. Respondia exatamente ao perfil de *coach* experiente, que geria um grupo de grande talento usando sua experiência, motivando, ajudando e coordenando os membros da equipe com generosidade e humildade.

No âmbito da gestão de clubes de futebol, Florentino Pérez foi, pela primeira vez, presidente do Real Madrid em um período de grande transformação deste clube, entre os anos 2000 e 2006. Pérez liderava uma Diretoria na qual havia pessoas de reconhecido prestígio e talento, algumas delas ocupando postos de grande

responsabilidade em empresas espanholas. Acerca da liderança de Florentino Pérez escutei dois comentários muito significativos por parte de membros da Diretoria do Real Madrid da época. O primeiro: "Florentino está uns 15 anos à frente do restante; já está pensando o que faremos no futuro, em coisas que nós nem imaginamos". Esta frase denota que os membros da equipe de Florentino Pérez o viam claramente como um líder de conteúdo. O segundo: "Florentino é uma pessoa redonda, sem arestas. É muito difícil ficar bravo com ele". Este comentário parece indicar que ele também era um bom gestor de pessoas. O famoso jogador do Madrid, Emilio Butragueño, chegou a dizer que ele era "um ser superior". Depois da demissão de Florentino Pérez, aquele grupo, aquela Diretoria, não conseguiu continuar unida sob a liderança de outras pessoas. Hoje, Florentino Pérez voltou a ser presidente do Real Madrid.

Liderança compartilhada

Em um grupo pode haver mais de um líder. Existem equipes de liderança. No entanto, embora pareça redundante, dentro da equipe de líderes deve haver outro líder! As equipes de liderança funcionam sempre que as capacidades dos diferentes membros se complementam e sempre que, entre eles, haja um que seja percebido como chefe, o que termina por decidir em situações de conflito: o líder entre os líderes.

Frank Rijkaard formou uma boa equipe de liderança no Barça. Era ele quem tomava as decisões em última instância, mas na equipe tinha um papel muito importante Henk Ten Cate, de um estilo mais direto e emocional, que apelava às vezes para o amor-próprio e o orgulho dos jogadores. Ronaldinho, por exemplo, reconhecia que era de grande ajuda que Ten Cate o pressionasse nos treinamentos e o obrigasse algumas vezes a realizar sessões adicionais e diferenciadas. Ten Cate era um bom complemento ao estilo mais tranquilo de Rijkaard. Eusebio, o terceiro treinador, tinha um perfil mais analítico. Trabalhava a preparação dos encontros e

realizava as análises mais frias durante a partida. O treinador dos goleiros, Juan Carlos Unzué, se aproximava também do papel de Eusebio, preparando jogadas de estratégia e encarregando-se de olhar as partidas das arquibancadas dos campos para fornecer um ponto de vista diferente do desenvolvimento do jogo e dos movimentos dos jogadores.

O papel dos capitães

Os times precisam ter capitães. Eles também são outros líderes do grupo que têm como missão ajudar o líder principal a partir do interior da equipe. Desempenham o papel de transmissão das decisões do grupo, das instruções e dos valores do líder. Defendem o time, protegem o interesse do grupo, tanto de dentro, quer dizer, quanto à falta de disciplina individual, quanto de fora, isto é, a respeito das tentativas de ingerência ou de agressão de que alguns de seus membros ou o grupo no conjunto podem ser vítimas. Para desenvolver com êxito seu trabalho, é absolutamente necessário que os capitães tenham comunicação fluida com o restante dos membros da equipe.

No mundo do futebol, com frequência usa-se como exemplo o caso do jogador do AC Milan, Paolo Maldini, que entrou para a história. Este jogador era, na verdade, um modelo de seriedade, de entrega e de profissionalismo. Dizem que, quando um jogador do Milan tinha um comportamento que ia contra os interesses do time, seja um ato de indisciplina, seja uma súbita ou inexplicável queda no rendimento habitual, era Maldini quem puxava a orelha — em sentido figurado... ou não — e o fazia ver que devia mudar sua atitude para seu bem e do conjunto. Também dizem que o autêntico momento de apresentação de um jogador do Milan é quando entra no vestiário e, longe das luzes e da imprensa, o time, liderado por Maldini, mostra que ele "agora é um dos nossos e sempre o defenderemos, por isso não nos desaponte".

O próprio Johan Cruyff elogiou o papel do capitão em sua etapa como treinador do Barcelona. Cruyff dava a Alexanco — quando este era capitão — a responsabilidade de resolver os conflitos do vestiário, de decidir e aplicar as multas. E dizia a todos os jogadores: "Melhor que se entendam com ele porque, se eu tiver de intervir, então vocês terão um problema de verdade". Algum jogador que não tenha prestado atenção nisso e precisou se enfrentar com Cruyff acabou descobrindo que a ameaça era séria: era melhor se entender com Alexanco.

Como capitão do Barça, Carles Puyol é reconhecido por seu compromisso absoluto com a equipe e com o futebol. É o primeiro a chegar ao treinamento e o que mais trabalha, em todas as circunstâncias, e isso o legitima como líder.

Ronaldinho também exercia a liderança no time como máxima expressão do talento daquele grupo e de seu próprio estado de ânimo, que nos bons momentos era sempre de uma alegria que contagiava o restante da equipe.

Ao contrário, lembro-me de que, quando tentamos comprar o passe de David Beckham em 2003, ele mesmo dizia que não queria ser o líder da reconstrução esportiva de um time e que preferia ir a outro que já estava montado e fosse campeão (o Real Madrid).

Os bons capitães são quase tão importantes quanto os treinadores. É preciso investir tempo para identificá-los, formá-los e ajudá-los em sua tarefa.

PERGUNTAS SOBRE LIDERANÇA

1. De que estilo de liderança necessita nosso time? Qual é a combinação de compromisso e talento que temos?
2. Devemos mudar algo na equipe? Façamos as mudanças necessárias, mas depois façamos com que todos os que ficarem se sintam membros de pleno direito.
3. Quem deve ser o líder? Posso ser eu? Tenho sufi ciente conteúdo para ser respeitado? Sou

capaz de atuar com o estilo de liderança adequado? Tenho o caráter necessário? Posso mudar? Com base em um nível mínimo de conteúdo e capacidades, pode-se aprender a ser líder?

4. O líder está mudando o estilo de sua liderança à medida que mudam as circunstâncias da equipe para se adaptar a elas?
5. Há um líder dos líderes?
6. Temos capitães? Quem são? Precisamos deles!

RECURSOS HUMANOS:
BOM CRITÉRIO E HIGIENE

O pesadelo do diretor

Um diretor de Recursos Humanos tinha um pesadelo.

O sonho acontecia no seu primeiro dia de trabalho, na sua linda sala da nova empresa. Tinha pegado a lista dos trabalhadores que deveria administrar e, ao revisá-la, percebeu que a média de idade da equipe era de apenas 24 anos. "São claramente muito jovens", disse coçando a cabeça, gesto que sempre fazia quando alguma situação o preocupava. "Devem pensar bem pouco na empresa." Depois, procurou a coluna na qual estavam especificados os salários de cada um. Então, além de continuar coçando a cabeça, a boca ficou meio aberta, desenhando em seu rosto uma careta por não acreditar no que estava lendo. Os olhos, fora da órbita, corriam para cima e para baixo daquela coluna muito estreita. Aqueles jovens tinham salários que iam do milhão de euros aos 10 milhões de euros por ano: "Jovens e multimilionários!", exclamou.

Foi bem nesse momento que a secretária anunciou a visita de um daqueles jovens da lista que tinha em mãos. Guardou os papéis na pasta correspondente e pediu que o rapaz entrasse. Era um jovem bem-vestido. Pensou que estava vestido para ir a uma festa com seus amigos, em um sábado à noite, mais que para ir se encontrar com o chefe do pessoal, mas não deu muita importância a isso. Já sabia que hoje em dia os costumes se relaxaram muito, parecia até que um pouco demais. Fixou-se na pessoa que o acompanhava, à qual não conhecia; este, sim, estava de terno e gravata, e na mão esquerda trazia uma maleta de couro bastante antiga. Os dois formavam um par estranho. Fez com que se sentassem nas duas cadeiras que tinha em frente à sua mesa. "O que os trazem aqui", perguntou, depois das apresentações. O primeiro a falar foi o jovem: "Estou triste, quero sair da empresa",

atacou rápido, contundente e preciso. O diretor de Recursos Humanos, que chamaremos Ramón, repassou mentalmente a folha de salários que acabava de ver e lembrou que aquele trabalhador à sua frente, e que expunha sua tristeza tão profunda, ganhava exatamente 3 milhões de euros anuais. O silêncio que se gerou enquanto Ramón tentava entender em que podia consistir a tristeza daquele jovem tão bonito e tão bem pago foi rompido pelo homem engravatado: "Meu representado deveria ganhar o mesmo ou mais que *tal* companheiro (a discrição de Ramón na hora de falar de seus trabalhadores era mantida até mesmo quando sonhava). Queremos 7 milhões de euros por ano. A empresa *tal* (outra vez a mesma discrição) está disposta a pagá-los. Estamos preparados para sair se não nos pagarem o que pedimos".

Nesse momento, seu instinto natural o empurrava a dizer que podiam ir agora a *tal* empresa que pagava os 7 milhões que pediam. No entanto, sua experiência o aconselhou a ganhar tempo, e foi isso que fez. Disse que naquele instante não podia dizer nada, que precisava estudar e que conversariam em uma próxima reunião, que, evidentemente, aconteceria logo, pois entendia a urgência do pedido.

Assim que saíram, em seu sonho ele ligava para o encarregado da fábrica a fi m de expor a situação com a qual tinha se deparado e que pensava que o melhor era que esse jovem fosse para empresa que mais lhe agradasse ou que melhor o pagasse, fosse *essa* ou *aquela*. "Logo buscaremos um substituto", dizia. Mas qual não foi sua surpresa quando o encarregado, uma pessoa sensata, dizia rotundamente que não podiam deixar aquele trabalhador sair da empresa e ir para a concorrência porque, como empregado, ele era "insubstituível".

Então Ramón agradecia ao encarregado e mandava chamar o chefe de recrutamento. Pensava que "ninguém é imprescindível", de maneira que, dissesse o que dissesse o encarregado, ia colocar em marcha a máquina da empresa para contratar um substituto. O chefe de recrutamento era uma pessoa com muitos anos de experiência no cargo, grande conhecedor do mercado e com fama

de ter um olho infalível para avaliar jovens talentos. O recrutador explicou que contratar um trabalhador com aquelas características em outra empresa custaria direitos de transferência na ordem de 10 a 20 milhões de euros. "E se pegarmos um dos aprendizes que temos, ou procurarmos um novo, e nós mesmos o formarmos?", perguntou, procurando uma alternativa viável àquele despropósito. A resposta não servia: naquele setor, os jovens eram recrutados com 12 anos e formá-los custava outros seis anos, no mínimo, e naquele momento não havia nenhum jovem preparado para aquela responsabilidade.

A cena seguinte se produzia quando sua secretária entrava na sala para lhe entregar um papel no qual estava impressa a notícia de um jornal digital. Nele apareciam destacadas algumas declarações do *tal* trabalhador. "Não me sinto valorizado", dizia. Na informação que figurava abaixo daquela manchete, com letras garrafais, aludia-se à iminente possibilidade de que o trabalhador saísse da empresa e fosse para a concorrência. O tom da notícia era de autêntico drama nacional. No terceiro parágrafo já se podia ler seu próprio nome: "O novo diretor de Recursos Humanos demonstra com sua atitude tacanha que não sabe nada do setor e com sua inépcia leva a empresa a cometer um erro que será desastroso para o futuro". Os comentários dos internautas que havia a partir da segunda folha defendiam o trabalhador e acusavam o diretor, com todos os impropérios e desqualificações imagináveis e inimagináveis.

O diretor apenas estava começando a perceber a magnitude do problema no qual estava se metendo, quando seu celular tocou. Era o presidente da empresa. Respirou por um momento e atendeu disposto a explicar o que tinha enfrentado já naquele primeiro dia de trabalho e qual era sua posição de firmeza perante esta chantagem inaceitável. Claro que o presidente, um homem ajuizado e de grande coragem pessoal e empresarial, entenderia sua posição e o apoiaria: "Você está louco?!". Era a voz do presidente, em um tom que desconhecia. "Não se dá conta de que está brincando com o patrimônio da empresa?"

Os gritos do presidente dando bronca por telefone o despertaram, alterado e banhado de suor. Alegrou-se por estar acordado e por ser somente um pesadelo.

Algumas semanas mais tarde, foi contratado por um grande clube de futebol. E seu pesadelo se tornou realidade.

A gestão de talentos em um grande clube de futebol apresenta desafios muito complexos, inclusive extremos, mas também estão submetidos a uma lógica determinada e são suscetíveis de passar pela peneira do sentido comum, como em qualquer outra empresa ou organização. Costuma-se dizer que as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização. Em um clube de futebol, esta não é uma frase feita, mas uma realidade palpável, que pode ser comprovada diariamente lendo a imprensa ou revisando os balanços de qualquer clube.

Sugiro revisar os desafios da gestão de recursos humanos nas áreas de recrutamento, formação e compensação.

Recrutar com bom critério

De Don Torcuato a Barcelona

Um dos jogadores com maior talento técnico do Barcelona em 2003 era o argentino Juan Román Riquelme. Fora contratado no verão de 2002 e tinha então 24 anos. Era um meio-campista de qualidade extraordinária, um desses poucos jogadores capazes de fazer todo um time jogar. Tinha uma trajetória curta, mas muito intensa e cheia de êxitos. Em 1998, o treinador do Boca Juniors, Carlos Bianchi, tinha lhe dado a direção da equipe, com liberdade absoluta para se mover por toda a frente do ataque. Tinha debutado na equipe aos 17 anos e antes de completar 20 era seu líder usando a camisa 10 de Maradona. Riquelme não o desapontou. Ganhou o torneio Clausura em 1999, destacando-se como estrela do time, deu ao Boca Juniors o bicampeonato e um recorde na liga argentina de 40 partidas consecutivas sem perder. No ano seguinte,

o Boca Juniors chegou à final da Copa Libertadores da América. Com Riquelme de líder, derrotou na final o Palmeiras. E em dezembro de 2000 Riquelme ganhou o amor dos torcedores barcelonistas na final da Copa Intercontinental contra o Real Madrid. O time argentino venceu por 2 a 1, com atuação destacadíssima de Riquelme. Apesar do talento que demonstrava, nenhum grande clube europeu parecia se decidir a contratá-lo, mas, desde aquela final, o nome de Juan Román Riquelme se associou a uma futura contratação pelo Barcelona.

No verão seguinte, Riquelme deixava a Argentina e era contratado pelo Barcelona por 13 milhões de dólares.

Para Juan Román Riquelme, não foi nada fácil sair da Argentina. Era uma pessoa pouco comunicativa, que parecia não se relacionar muito com os companheiros. As circunstâncias de sua contratação tampouco ajudaram. Parecia que sua contratação tinha sido decidida pelo presidente Joan Gaspart, sem contar com a opinião do técnico Louis Van Gaal. Sua apresentação foi um acontecimento social. Mas, depois de terminada, Van Gaal se reuniu com Riquelme e lhe informou que não tinha concordado com sua contratação e que o argentino não se encaixava em seu sistema de jogo. Na verdade, Van Gaal pretendia cedê-lo.

Para a planificação da temporada 2003-2004, Juan Román Riquelme era uma peça importante. Apesar de sua acidentada temporada no clube, seus números não eram ruins. Sobretudo depois que o técnico sérvio Radomir Antic substituiu Van Gaal. Na temporada 2002-2003 Riquelme disputou 42 partidas, nas quais marcou 6 gols. No verão de 2003, o Barcelona estava pensando em contratar três jogadores de fora da comunidade (o goleiro turco Rüstü Reçber, o defensor central mexicano Rafael Márquez e o atacante brasileiro Ronaldo de Assis Moreira, *Ronaldinho*), de maneira que com a limitação federativa de só três jogadores de fora da comunidade faltavam lugares. A decisão de conservar ou não Riquelme na equipe era crítica. Begiristain e Rijkaard tiveram de pensar muito.

Enquanto avaliavam a situação, a fi m de ter sufi cientes elementos de análise, um empregado do clube que tinha acompanhado Riquelme até sua casa fez a seguinte descrição de como vivia o argentino em Barcelona, um ano depois de ter chegado: "Tem um apartamento praticamente vazio. Na sala de estar só há uma mesa coberta com uma toalha quadriculada e rodeada de poucas cadeiras. Tem um recipiente para o mate e nada mais. Nem um quadro, nenhuma foto". Quer dizer, Riquelme vivia totalmente isolado em Barcelona, sem sua família, arrastando uma tristeza permanente que ia além de seu caráter tímido e reservado e que já não tinha nada a ver com a forma com que tinha sido recebido por Van Gaal. Riquelme não tinha se adaptado nem ao clube nem à cidade, e assim é impossível ser feliz ou triunfar no futebol, nem, de fato, em nenhuma outra atividade profissional.

Intrigado com a questão, comecei a questionar as pessoas que podiam conhecer bem a história do jogador, de talento fora de série. A biografia de Juan Román Riquelme dava muitas pistas de qual podia ser seu comportamento. Riquelme tinha nascido no bairro de San Jorge da cidade de Don Torcuato, no oeste da Grande Buenos Aires. Começou a jogar futebol bem pequeno, nos times do bairro, o Belgrano e o La Carpita. Apesar de ser bem pequeno, seu jogo não passava despercebido aos numerosos observadores, e um deles o levou às categorias inferiores do Argentinos Juniors, um dos clubes que tem uma das melhores escolinhas da Argentina e que descobriu jogadores como Diego Armando Maradona ou Fernando Redondo. Em 1996, foi contratado pelo Boca Juniors. Naquele momento, Juan Román deixou seu bairro de toda vida, a Villa San Jorge de Don Torcuato, e se mudou a 35 quilômetros, no centro de Buenos Aires, para um bairro elegante perto do estádio e do campo de treinamento. Os que o conhecem bem e sabem os detalhes de sua trajetória explicam que nunca se adaptou. Sentia saudade de seu pequeno bairro, de seus amigos, dos churrascos no quintal e de seu ambiente de toda a vida. Um dia, Juan Román não aguentou mais e mandou construir uma casa muito bonita no bairro privado *El Viejo Vivero* de Don Torcuato, a poucos metros de onde tinha

nascido. Regressou a seu ambiente de sempre porque não tinha conseguido se adaptar a Buenos Aires.

Dito de outro modo, em 2002, o Barça contratou um rapaz que não tinha conseguido se adaptar à mudança de bairro na Grande Buenos Aires e o transferiu para Barcelona! Riquelme não tinha se adaptado a uma mudança de 35 quilômetros e agora devia fazer uma de 10.000. Era lógico e previsível que não funcionaria. Ele mesmo explicou isso posteriormente, quando já tinha deixado o Barcelona e o Villarreal, clube para o qual foi transferido. Em uma entrevista ao jornal esportivo argentino *Olé*, em março de 2007, afirmava que: "Quando precisei sair do país (Argentina), me disseram que os primeiros meses iam ser difíceis, mas que depois não ia querer voltar. Foi o oposto. Cada vez sentia mais saudade, e quando vinha de férias, depois não queria ir embora, ia chorando e doía muito".

Riquelme foi cedido ao Villarreal no verão de 2003 e definitivamente transferido em 2005. Ali fez duas excelentes temporadas. Com ele, o Villarreal deu um salto de qualidade extraordinário. Em 2005, ficou em terceiro na liga e se classificou pela primeira vez na história para a Liga dos Campeões. Nessa temporada, Riquelme obteve o recorde de assistências de gol na liga espanhola. Na máxima competição europeia, o Villarreal foi capaz de chegar às semifinais e enfrentou o Arsenal. Riquelme perdeu um pênalti no último minuto. Mesmo não tendo sido reprovado, o certo é que a partir desse momento a relação de Riquelme com o treinador e os diretores do Villarreal ficou complicada. Houve problemas de todo tipo. Também na seleção argentina. Em novembro, foi a seu país pelo nascimento do terceiro filho e em dezembro voltou tarde das férias de Natal. Entre uma coisa e outra, o Villarreal o transferiu em fevereiro de 2007 para o Boca Juniors. Tampouco havia se adaptado ao Villarreal. Agora vive em Buenos Aires, me pergunto se em Don Torcuato.

O caso de Riquelme é um bom exemplo. Na hora de decidir contratar um colaborador ou um empregado sempre é preciso avaliar sua capacidade de adaptação ao novo ambiente. Caso esta

capacidade pareça ser baixa, podemos descartar a incorporação ou talvez tenhamos de nos preparar para ajudar muito ao recém-chegado.

Critérios e fontes de informação

Antes de contratar um jogador de futebol, qualquer colaborador ou empregado, devemos avaliar:

a) Sua capacidade técnica: o talento

Quando queremos contratar um gestor de empresa, uma pergunta relevante que devemos fazer é se queremos ou não que o candidato tenha experiência em nossa indústria ou setor.

Será aconselhável contratar alguém com experiência em nossa indústria nos casos em que nosso objetivo seja implementar uma estratégia já definida em um prazo muito curto. Com esta suposição, não há muito tempo para a curva de aprendizagem do novo gestor. Também no caso de não sermos uma das empresas líderes: contratando alguém de uma empresa maior ou com mais capacidade, podemos absorver parte dos conhecimentos de que necessitamos para melhorar e crescer.

Ao contrário, será positivo contratar alguém que venha de outro setor e poderemos dar certo tempo de aprendizagem nos casos em que queiramos alguém que contribua com um ângulo de pensamento novo, que possa nos servir para inovar, alguém que nos ajude a importar formas de fazer e pensar de outras indústrias de êxito.

No caso da equipe de gestão do Barcelona, todos os executivos contratados desde o verão de 2003 foram recrutados fora da indústria do futebol ou do esporte, mesmo não dispondo de muito tempo para curvas de aprendizagem. Apesar disso, constituíram uma equipe espetacularmente bem-sucedida, que levou o clube a mais que dobrar as receitas em apenas três anos e a gerar benefícios de forma contínua. Eram pessoas de grande talento, que tinham crescido profissionalmente em excelentes empresas nas

indústrias de telecomunicações, bancária ou produtos de consumo. É certo que no verão de 2003 não tínhamos tempo, mas estávamos convencidos de que pessoas de talento podiam aprender rapidamente sobre uma indústria, o futebol, da qual tampouco havia muitas pessoas com experiência. Buscávamos executivos que fossem capazes de entender o clube e o negócio com rapidez, mas, acima de tudo, de aplicar a lógica e o bom-senso gerais.

No caso dos jogadores de futebol, sua capacidade técnica e seu talento são visíveis a qualquer torcedor. Basta vê-los jogando pela televisão. Agora, na hora de contratá-los, o trabalho necessário é muito mais complexo.

A avaliação de suas capacidades técnicas e de seu talento deve ser feita por técnicos profissionais, capacitados para observar detalhes, positivos ou negativos, que um torcedor qualquer, por mais experiência e por mais futebol que tenha visto, nunca chegará a intuir. Para um torcedor, ver uma partida de futebol ao lado de um técnico profissional é uma experiência muito interessante. O foco da observação nem sempre será o mesmo: enquanto os torcedores tendem a seguir sempre a bola com o olhar, o técnico pode estar olhando a posição no campo ou os movimentos sem bola, muito longe de onde está se encontra. Tampouco coincidirão sempre as apreciações ou avaliações: enquanto o público aplaude entusiasmado um defensor que deu um pique de 40 metros para roubar a bola de um atacante contrário, o técnico pode estar se queixando da razão pela qual ele deixou sua posição e teve de fazer um movimento de alto risco e desgaste para recuperá-la.

A contratação de um jogador por um grande clube como o Barça, tirando alguns exemplos não recomendados, passa por um filtro de estrutura piramidal. O clube tem observadores por todo o mundo. Quando um informe sobre determinado jogador considerado apto para ingressar no clube chega à mesa do diretor de futebol, é porque este jogador foi visto por diversos observadores, do mais próximo ao lugar em que aquele joga até aquele que trabalha no clube, seguindo uma estrutura piramidal. Então é o próprio Alexanco quem vai vê-lo e, no caso de se tratar de uma possível

incorporação à equipe principal, é o diretor técnico quem viaja. Porque com vídeos não é sufi ciente; é preciso ver o jogador ao vivo para saber qual é o seu comportamento durante toda a partida e quando não está com a bola nos pés ou a jogada se desenvolve longe de sua zona de influência. Lembro que sobre Ricardo Quaresma, o jovem português que contratamos no verão de 2003, o departamento técnico do clube tinha feito 11 informes de pessoas que o tinham visto jogar.

b) Sua atitude e seu compromisso?

Acerca da atitude e do compromisso da pessoa que queremos contratar, devemos partir do pressuposto de que a informação que pode nos ajudar a prever seu comportamento existe em algum lugar e que alguém pode nos dar detalhes — só precisamos investigar.

No caso do futebol, obter este tipo de informação, para prever se o jogador que pretendemos contratar terá a atitude e o compromisso que esperamos, é relativamente fácil. Pois neste mundo todos se conhecem porque já trabalharam juntos em outros times ou em suas respectivas seleções. Os próprios jogadores são uma fonte excelente de informação a respeito dos compatriotas que queremos incorporar. Quando, por exemplo, Ludovic Giuly era o único francês do Barça, seus comentários sobre outros jogadores desse país, que eram candidatos a jogar no clube, eram sempre incorporados à discussão.

No entanto, pela grande quantidade de contatos entre eles e pelo grosso da informação que se pode chegar a ter de determinado jogador, também é certo que precisamos ter muito cuidado e saber distinguir que informação é realmente boa e útil. Neste sentido, um caso significativo é o da contratação do camaronês Samuel Eto'o. Quando pensamos nesta contratação, ele tinha certa fama de polêmico. Txiki Begiristain fez uma análise profunda para entender o que provocava aquela fama. Sua conclusão foi que, efetivamente, se tratava de um jogador temperamental, com um caráter muito forte. Apesar disso, em todos os episódios que havia protagonizado

e que tinham criado sua fama de polêmico, era possível apreciar um caráter vencedor e comprometido, e intuía-se que aquela energia e aquela atitude inconformista podiam ser redirecionadas para benefício do time. Begiristain fez sua análise antes de contratar Eto'o e o recomendou.

A história pessoal de cada um é uma excelente fonte de informação. A trajetória das pessoas oferece dados muito relevantes para prever comportamentos futuros. As pessoas, em geral, não mudam (ou mudam pouco). O caráter que temos aos 6 anos é o mesmo que teremos ao longo da vida. O leitor que tenha filhos um pouco mais velhos terá comprovado isso mais de uma vez; em algum momento terá revivido cenas de quando o filho ou a filha, bem pequenos, já deram mostras de sua personalidade. Se chegamos a conhecer que comportamento, que atitude teve uma pessoa em determinado momento, poderemos ter uma perspectiva muito aproximada de qual será sua reação em circunstâncias parecidas. Não devemos nos conformar com saber os fatos, os detalhes, mas devemos procurar compreender os motivos que há por trás daquilo porque, muitas vezes, o que em um primeiro olhar pode ser percebido como defeito, se chegarmos a compreender bem, poderá se transformar em virtude.

Todos estes motivos nos ajudam a entender por que hoje muitas empresas procuram nas redes sociais como Facebook ou MySpace informação sobre as pessoas que querem contratar. Os comentários que fazem, as pessoas com as quais se relacionam, os dados que publicam nelas etc. dão muita informação acerca de como é essa pessoa e qual é o seu caráter.

c) As possibilidades de se encaixar

Avaliar as capacidades técnicas ou o talento de uma pessoa que queremos contratar para nossa empresa, averiguar como ela é, que caráter tem, que atitude demonstra em determinadas circunstâncias, prever que comportamento terá, tudo isso tem como finalidade avaliar as possibilidades de que ela irá se encaixar no

grupo. Este é o sentido do esforço de recopilação de informação que devemos fazer.

A informação que encontrarmos deverá ser filtrada em função do que pretendemos. Deve servir para entendermos como se desenvolverá o candidato em determinado grupo de trabalho, com seus companheiros e chefes, e como afetará o equilíbrio do grupo. E também precisará ser útil para saber o que devemos fazer para ajudá-lo a se integrar em seu novo ambiente.

Por exemplo, um dos fatores que indicaram a contratação do central argentino Gabriel Milito em 2007 foi sua relação com Leo Messi e sua ascendência sobre ele. Soubemos que Milito tinha boa relação com Messi e que este o respeitava muito. Podiam se ajudar mutuamente. Este foi um fator secundário, claro, mas uma informação que se avaliou como positiva e que teve seu peso na hora de enumerar as razões que orientavam sua incorporação.

É uma boa ideia imaginar como será o dia a dia do grupo com o recém-chegado, como afetará o equilíbrio e as relações entre os membros do time. Se for prejudicá-las significativamente, não valerá a pena incorporá-lo, embora seu rendimento individual seja alto.

Recrutar um líder

Quando estamos falando de recrutar um líder que deve guiar o grupo para os êxitos que estamos propondo, a tarefa torna-se muito mais complexa e delicada. É óbvio.

No verão de 2003, a nova Diretoria do Barcelona tinha este desafio. Tínhamos de contratar o treinador da equipe principal. No final, sobre a mesa ficaram três candidatos: Ronald Koeman, Gus Hiddink e Frank Rijkaard. Os três cumpriam, de formas distintas, os requisitos que tínhamos decidido que o futuro treinador deveria ter. Rijkaard era, dos três, o que tinha menos experiência e menos êxitos. Mas a seu favor estava o fato de ser o único disposto a vir com as condições de salário que o clube podia se permitir e tinha disponibilidade imediata, sem nenhuma condição. Rijkaard era um defensor do estilo de jogo que pretendíamos para o Barça, e seu

caráter encaixava plenamente com o que buscávamos: capacidade de gestão de pessoas, vontade, compromisso... e grande experiência como jogador de elite. Contudo, foi uma decisão de risco.

No final da temporada 2006-2007, depois que o time fechou a campanha com um fi asco inesperado, tentamos mudar seu comportamento sem ter de recrutar um novo líder. Não funcionou e, no final da temporada seguinte, começamos a avaliar a necessidade de mudar o treinador ao terminar o ano.

A análise sobre o tipo de liderança que requeria o time, com base nas características definidas no capítulo precedente, estava feita. Necessitávamos de um líder de estilo mais direto. O time tinha talento e qualidade sufi cientes, mas deveria recuperar a capacidade de se esforçar, a cultura de trabalho que havia perdido — faltava um *coach* que voltasse a motivá-los.

Em um primeiro estágio, avaliou-se um número relativamente grande de candidatos, sobre os quais se especulou bastante na imprensa (Mourinho, Valverde, Laudrup, Blanc, Guardiola...). Mas a lista foi ficando reduzida a dois nomes: José Mourinho e Josep Guardiola. Ambos tinham grandes virtudes e parecia que se situavam em extremos opostos de uma linha imaginária. Em um extremo, um treinador experiente e com êxito, de caráter forte e fama de polêmico. No outro, uma pessoa de grande talento, conhecedora absoluta do clube, mas sem experiência relevante como treinador. De Guardiola, valorizava-se também seu alto valor como ativo do clube e seu possível percurso de liderança. O vice-presidente da área de futebol, Marc Ingla, pegou as ideias de Begiristain e de outras pessoas do clube e transformou-as em um documento de nove tópicos, com os critérios que deveriam nos ajudar a tomar a decisão mais correta, acima da intuição e do consenso que, pouco a pouco, ia se desenhando a favor da opção Guardiola.

O documento era o seguinte:

NOVO TREINADOR DO BARCELONA

1) Respeitar o modelo de gestão esportiva e o papel da Secretaria Técnica

• Acompanhamento dos técnicos do time principal durante a temporada
• Coordenação com o futebol-base local e global
• Contratações e planejamento. Renovações, demissões etc.
– Processo interativo validado com o treinador e o corpo técnico desde dezembro-janeiro de cada temporada
– O treinador também pode fazer propostas e vetos. A Secretaria Técnica tem a última palavra e o poder de decisão fi nal
• A Secretaria Técnica e a Diretoria não atuam como treinador nem têm infl uência nas escalações nem em como se deve enfrentar cada partida

2) Estilo de jogo

• Equilíbrio contínuo entre o jogo atrativo (o mais atrativo e espetacular) e a efi ciência
• 4-3-3 como base, mas com as variantes necessárias
• Controle e gestão das partidas — máxima atenção e concentração
• Construir sobre a herança e conceitos de jogo de Frank Rijkaard

3) Valores a fomentar no time principal — alguns novos

• Trabalho, trabalho e trabalho

• Continuar fomentando as divisões inferiores

– Sinal de identidade do Clube; garantia de padrão e estilo de jogo; fator de coesão do vestiário

• Time:

– Promover a solidariedade, a combinação, a circulação, a mobilidade, a generosidade...

– ... versus "supervirtuosismo" pela pouca efi ciência e o que gera ao redor

– Os craques e individualidades a serviço da equipe

• Manter a concentração, sempre

– Distanciar-se do ruído diário e concentrar-se no essencial da competição

• Detalhes: às vezes o diabo está nos detalhes; é preciso cuidar deles (por exemplo, as permissões)

4) Treinamentos e RENDIMENTO: "Deve-se jogar como se treina"

• Dar máxima importância a cada treino

•O treinador deve **gerir de perto todas as atividades que afetam diretamente o rendimento** dos jogadores e do time

– Trabalho tático de jogo de campo e estratégia

– Preparação física coletiva e trabalho físico e de prevenção individualizado

– Saúde dos jogadores. Influência dos médicos no treino — evitar lesões

– Alimentação e descanso

• **Mais ênfase no trabalho físico,** intensidade nunca é demais, novo valor do Clube

– O futebol cada vez mais competitivo e físico. O FCB é número 1 em

encontrar talento... mas cada vez mais deveremos ter também jogadores com melhores condições físicas

- Ênfase no **trabalho antes e depois da partida**

– Análise prévia do rival (vídeo, soluções táticas diferentes etc.)
– O dia seguinte — erros, acertos e aprendizado

- Convocatórias e minutas — "justiça esportiva"

– Se o trabalho diário é bom em todas as atividades (trabalho tático, estratégia, preparação física, descanso etc.), deve pesar mais que outros aspectos (status, hierarquias etc.)

- Outras considerações sobre os treinamentos

– Cada vez mais "fechados" — profissionalização contínua
– Mais treinamentos no Miniestadi e na Ciutat Esportiva
– Prolongar as jornadas (mais descanso, mais comidas controladas etc.)

5) Gestão de vestiário *ativa*

- Código interno — deve-se aplicar com o melhor critério e boa mão

– É interno e, portanto, não se pode explicar como se aplica
– Um regime policial tampouco é o melhor modelo

- Permissões — em caso de dúvida, o treinador deve validá-las sempre com a Secretaria Técnica
- Modelo de capitães

– Modelo meritocrático — promover liderança e influência real sobre o grupo

- Gestão dos craques

6) Outras responsabilidades e compromissos com o Clube a serem geridos

- Meios de comunicação

– O treinador é uma das imagens permanentes e semanais do Clube

É preciso ser prudente, sempre

Respeito aos rivais, árbitros e outras instituições em geral — jogo limpo

Não superutilizar os meios e criar falsas polêmicas — concentrar-se nos aspectos relevantes do jogo e do momento do time

– Jogadores

Zona Mista — os jogadores devem aparecer depois da partida, nos momentos de máxima audiência

As entrevistas coletivas dos jogadores devem ser respeitadas

- Marketing — compromissos do Clube e individuais; buscar o equilíbrio
- Área social

7) Ter experiência

- Experiência acumulada em futebol de elite e internacional — como jogador e treinador
- Qualificações pessoais elevadas em caso de falta de experiência acumulada

8) Apoio ao bom governo do Clube

- Quanto mais informação explícita e formal, melhor

  –Plano semanal de treinamentos individuais; assistência à Zona Mista; permissões; métricas de estado físico e de saúde dos jogadores; se for necessário, um "livro de cada jogador" ● Reuniões de coordenação interna com cadência regular — fomento do trabalho em equipe e melhoria contínua

  –Do corpo técnico, preparadores físicos e médicos. O primeiro treinador decide a frequência

  –Do vice-presidente esportivo, secretário técnico e primeiro treinador: quinzenal

  Ter pulso e identificar as necessidades da equipe principal

- A Diretoria não influi nas decisões técnicas — nunca!

  – Respeitar o trabalho dos profissionais

  – Excetuam-se os aspectos de estratégia global do Clube

9) Outros aspectos a valorizar no novo treinador

- Conhecimento da liga espanhola — reduzir a fase de aprendizagem durante o primeiro ano
- Conhecimento do Clube e seu ambiente — reduzir a fase de aprendizagem do Clube
- Experiência internacional

Ingla e Begiristain foram a Lisboa para se encontrar com José Mourinho. O roteiro da entrevista foi o documento de trabalho a partir do qual se queria obter as respostas que ajudariam a determinar a escolha. A entrevista com Josep Guardiola se realizou de forma simétrica, semanas mais tarde, com a folha dos nove pontos na frente, apesar de Begiristain conversar regularmente com ele ao longo da temporada. Johan Cruyff , que já tinha recomendado Frank Rijkaard em 2003, também pensava que Guardiola era uma boa opção.

Paralelamente, Pep Guardiola, que já conhecia bem Evarist Murtra, uma das pessoas que mais o apoiava, foi conversar com o presidente e outros membros da Diretoria. Foram longas conversas que terminaram por nos convencer.

No final do processo, quando Begiristain recomendou à Diretoria a escolha de Josep Guardiola para substituir Frank Rijkaard, não era possível dizer que se tratava de uma decisão intuitiva, mas feita a partir de uma análise racional e técnica rigorosa.

Formar vencedores

Craques de 12 anos

Nos últimos anos, os clubes de futebol estão contratando jogadores cada vez mais jovens. De fato, pode-se dizer que foi criado um mercado paralelo de futuros jogadores. Diante da inflação do preço de transferências de jogadores já consagrados, dedicaram-se muitos esforços a criar redes de observadores espalhados por todo o mundo com o objetivo de detectar e captar jovens talentos para depois terminar de formá-los. Esta mudança de estratégia gera, em muitos sentidos, desafios formidáveis.

Se perguntarmos aos técnicos de futebol com que idade é possível distinguir um jogador que tem possibilidades de chegar a ser um jogador profissional, quase sempre se receberá a mesma resposta: a partir dos 12 anos. Por isso, as partidas de meninos de categorias inferiores estão cheias de observadores, de pessoas que

foram enviadas pelos clubes ou por empresas de representação de jogadores. Procuram meninos com talento e potencial sufi cientes para que valha a pena investir neles e contratá-los. Em Barcelona, é relativamente fácil notá-los porque muitos falam inglês, pois são os clubes da liga inglesa os que mais se distinguiram por adotar esta estratégia. Posso lembrar do exemplo descarado de um homem que, nas instalações do Barcelona, em uma partida de meninos ente 12 e 13 anos, estava fazendo um acompanhamento do encontro e das evoluções de determinados jogadores gravando com uma câmera de vídeo. Quando foram lhe perguntar por que estava gravando aquela partida, ele respondeu com evasivas, até que por fim averiguamos que estava recolhendo informação para o Liverpool.

Contratar um menino de 12 anos pode ser um investimento muito lucrativo pensando em uma futura transferência, especialmente em determinados países. Por exemplo, no Brasil. Em Porto Alegre, vi um defensor promissor com um agente que fi cava com a metade dos direitos econômicos por toda sua carreira esportiva em troca de uns poucos reais, uma cesta básica semanal (farinha, arroz, feijão, açúcar e ovos) e a passagem do ônibus para ir treinar.

Na Europa, a realidade é bem mais complicada. Adquirir os direitos de um jogador menor significa ter a necessidade de contratar advogados muito preparados, capazes de elaborar esquemas complexos para romper os contratos que unem os meninos a seus clubes e simular o traslado da família ao país do clube comprador e *transfers* de milhões de euros. A fronteira entre o futebol profissional e o futebol amador está traçada de maneira bastante nítida: até os 16 anos não se pode assinar contrato profissional com nenhum jogador; dos 16 aos 18 podem-se assinar contratos de três anos de duração no máximo, e, a partir dos 18, podem-se assinar contratos de trabalho normais. Apesar disso, esta fronteira ficou diluída a partir do momento em que, para conseguir os serviços dos talentos mais jovens, se forçou a prática amadora até desvirtuá-la. Assim, os clubes que querem contratar um jogador menor o que fazem, na verdade, é *contratar* o pai, oferecendo-lhe um emprego na cidade do time comprador, e este, obrigado a mudar

de domicílio, apela ao direito de reagrupamento familiar para levar seu filho.

Alguns casos foram bastante midiáticos, como a contratação de jogadores muito jovens do Barcelona por parte do Manchester United e do Arsenal inglês, Gerard Piqué, no primeiro caso, e Cesc Fàbregas e Fran Mérida, no segundo. Este último jogador constitui, de fato, um caso extremo, porque, para poder romper seu contrato, o rapaz precisou simular que desistia da carreira e passar um ano inteiro sem jogar antes de poder ingressar no clube londrino. O Arsenal, com outros como o Liverpool, o Manchester United e o Chelsea, protagonizaram brigas de muitos milhões de euros em média para ficar com os direitos de garotos de 17, 16 ou até 15 anos.

Quando chegamos ao Barcelona no verão de 2003, descobrimos que a saída de Cesc Fàbregas para o Arsenal já estava decidida. Foi o primeiro caso e o que condicionou outros que o seguiram. Logo entendemos que a fuga de jovens talentos tinha duas motivações distintas, sobre as quais tínhamos de atuar com urgência, pois havia clubes que preferiam investir em jovens meio formados, mas com potencial bastante evidente, algo que constitui um risco pequeno, em vez de montar categorias inferiores grandes, começando desde os mais jovens, como faz o Barcelona. Por um lado, havia aspectos legais. A falta de defesa jurídica é manifesta e tem difícil solução, porque há uma legislação trabalhista da qual não se pode fugir. Apesar de tudo, tínhamos de ser espertos, atuar de forma rápida e atualizar as situações contratuais dos jogadores mais valiosos em suas categorias. E, por outro, havia algo muito mais decisivo: devíamos dar às jovens promessas uma expectativa de crescimento no clube, tínhamos de programar a carreira futebolística, satisfazer a suas legítimas ambições, de acordo com suas possibilidades e as do clube.

Atrevo-me a dizer que se Cesc saiu naquele momento do Barcelona foi, em boa parte, porque ninguém tinha sido capaz de mostrar-lhe um percurso no clube que desembocasse na equipe principal, opção que o Arsenal ofereceu. Esta foi a política que

seguimos com Messi e Bojan, por exemplo. Não só sua relação contratual foi se adequando à medida que ia mudando sua situação no clube, mas sua carreira futebolística nas categorias inferiores foi bastante flexível para que fossem saltando de uma para a outra de acordo com seu rendimento e potencial, mais que pela idade, até que chegaram à equipe principal, quando os técnicos viram que estavam preparados.

Esta política, absolutamente necessária, não está isenta de erro. É óbvio que o clube nunca poderá satisfazer às ambições de todos os seus jovens jogadores; por isso, como consequência, a tarefa mais complicada que os técnicos têm é decidir em quais deles é preciso apostar e abrir a porta para que algum dos jogadores descartados vá para outra equipe e triunfe.

Esta inversão das regras do jogo vigentes até pouco tempo impôs aos clubes — mas também aos pais dos garotos jogadores — alguns desafios tanto espetaculares quanto difíceis de resolver. Como regular a relação dos meninos com os clubes e os representantes, tratando-se de menores que não podem ter contrato de trabalho? Como cobrir esta lacuna legal que deixa indefesos os clubes que destinam muito dinheiro e esforço em suas categorias inferiores? Quer dizer, como evitar que se imponha a lógica profissional com base em ferramentas da lógica amadora? Como se pode educar meninos que com 16 anos ganham 1 milhão de euros por ano? Como assegurar que estes meninos consigam obter uma educação acadêmica básica? Pois o certo é que, apesar da urgência e da transcendência de todos estes desafios, que cada vez afetam mais garotos, até o presente nenhum deles foi resolvido de maneira satisfatória.

O Barcelona, nos últimos anos, trabalhou para desenvolver vínculos contratuais estáveis com os garotos e as famílias, para assegurar aos pequenos uma educação básica e ajudar os pais neste aspecto. A iniciativa mais original foi o estabelecimento de um clube na Argentina para que os talentos descobertos ali não tivessem de vir imediatamente para a Europa e pudessem se desenvolver perto

de suas famílias e de seu ambiente nativo, mas gozando da atenção e do método que o Barça dedica aos jovens talentos.

Inteligência intuitiva, olfato e ciência

O outro desafio evidente é o do critério. Quer dizer, quem decide e como que um jogador tem talento e potencial. Há quem desenvolva critérios quase científicos e há quem continue confiando no olfato.

Pode-se encontrar uma experiência interessante no livro *Moneyball. The art of winning an unfair game* [A arte de vencer um jogo desleal], no qual, apesar do que diz o título, se explica como um método estatístico muito científico ajudou o Oakland Athletics a obter excelentes resultados esportivos, muito acima de sua capacidade econômica, de forma contínua. Conheci pessoalmente Billy Beane, diretor do Oakland Athletics naquela época, e ouvi sua explicação de como, escolhendo novas variáveis estatísticas, mais relevantes, mediam o talento dos jogadores que queriam contratar e acabavam obtendo mais rendimentos no campo pagando salários mais baixos. Está claro que este método é mais fácil de aplicar em um esporte como o beisebol do que no futebol.

No caso dos que creem no olfato e na intuição pode-se encontrar um exemplo também interessante no caso do treinador de tenistas Vic Branden, que é explicado no livro *Blink — a decisão em um piscar de olhos*, de Malcolm Gladwell. Branden era capaz de prever quando um jogador estava a ponto de cometer uma dupla falta no momento em que lançava a bola no ar e levantava a raquete, antes de golpeá-la. Acertava em quase todas as ocasiões. Parecia um caso mágico de intuição ou truque. Mas não era. Vic Branden tinha 70 anos e era um dos treinadores mais veteranos dos Estados Unidos. Tinha visto milhares de partidas de tênis e milhões de saques. Tinha a capacidade de perceber pequenos detalhes, imperceptíveis para a maioria e inexpressáveis para ele, na maneira como o jogador elevava a bola ou segurava a raquete. Com base nesses pequenos detalhes, que não conseguia explicar, era capaz de prever o resultado. Era inteligência intuitiva baseada na experiência.

Seja de forma científica ou artística, os técnicos experientes tendem a coincidir em seus critérios. Do mesmo modo, há recrutadores que acreditam que são capazes de saber se alguém será um bom vendedor depois de dez minutos de entrevista e outros que preferem fazer dois testes psicotécnicos.

Joga-se como se treina

A formação e o treinamento são muito importantes em qualquer organização, e mais ainda no futebol. Por ser este um esporte de equipe extremamente complexo, no qual a interação entre os onze homens que jogam é a chave do êxito. Os grandes times sempre terão jogadores de grande talento técnico, e as diferenças se estabelecerão em função de como estes jogadores se motivam, se preparam e se coordenam. Os treinamentos dão conhecimentos e automatismos tangíveis para a coordenação no terreno do jogo, mas também devem construir um espírito coletivo que faça com que o grupo realize todo o esforço necessário para conseguir a vitória; não à toa que, com frequência, a atitude e a vontade de ganhar sejam as coisas que fazem com que a vitória vá para um ou para o outro lado. E, como também é certa a questão de que "se joga como se treina", não será possível ter uma equipe campeã sem treinar muito, e bem.

Os mesmos conceitos são aplicáveis a outras indústrias, setores e empresas, mas neste caso é mais crítico porque a vitória pode depender de um centímetro, de um movimento bem treinado e interiorizado, do esforço extra ou do compromisso adicional da equipe.

De Picasso: "quando chegar a inspiração, que me pegue trabalhando", a Lee Iacocca: "trabalhar duro já supera 50 por cento dos concorrentes", estamos de acordo que não é possível triunfar de forma sustentada sem trabalhar, e muito.

Remunerações higiênicas

A gestão das remunerações, o que a empresa paga para seus empregados em forma de salários ou outras compensações, é um dos desafios clássicos dos quais os empresários e gestores devem se ocupar. Nas culturas latinas ouvimos frequentemente expressões do tipo "O dinheiro não é o mais importante" ou "Não é questão de dinheiro", "Não faço só por dinheiro" etc., expressões sob as quais se esconde uma realidade palpável e que todos experimentamos: o dinheiro é, sim, importante.

Nas culturas mais influenciadas pela ética protestante, esta dificuldade de expressão é menor: ganhar o máximo de dinheiro não é pecado, é perfeitamente lícito e pode-se falar com liberdade disso. As remunerações, pois, afetam bastante as decisões profissionais, a motivação e o equilíbrio entre os membros do time.

No futebol, os desafios na gestão da remuneração são extremos, mas não escapam da lógica geral. Um jogador de futebol de um time grande ganha entre 1 e 10 milhões de euros por ano como salário e, os mais midiáticos, acrescentam quantidade similar em contratos publicitários. Dado que estas quantidades superam as que ganham a maioria dos leitores, estou seguro de que alguns deles estarão pensando: "Se ganhasse tanta grana, não me preocuparia muito nem faria diferença ganhar mais ou menos 10.000 euros". No entanto, embora se trate de um pensamento carregado de sentido comum, a realidade não é exatamente esta. É certo que as quantidades que ganham os jogadores de futebol são tão exageradamente altas que fazem com que alguns deles percam o sentido da realidade e da proporção, que não saibam — é claro — quanto vale um pãozinho ou que não tenham nem ideia de quanto custa jantar em um restaurante, pois nunca pagam, sempre são convidados.

Nestes anos, vi jogadores gastando milhões em carros que não conseguem usar, mas também dando 500 euros a um mendigo ou deixando gorjetas de 50 euros em uma conta de 65. Apesar disso, quando chega o momento de falar de seus salários e prêmios, cada euro é importante e pode ser fonte de conflito. Porque, embora não

sejam conscientes de que valor tem 1 euro, entendem claramente como se compara este euro com o euro que ganha seu companheiro. No vestiário sabe-se quase tudo, e é extremamente importante que não haja problemas de comparação. E, se algum leitor está pensando que isto "são coisas de jogadores de futebol", se engana, porque é assim que se comporta a maioria dos seres humanos.

Em 1959, o psicólogo Frederick Herzberg, em sua *Teoria dos dois fatores*, dizia que a compensação econômica é um fator "higiênico" na motivação dos trabalhadores. Quer dizer, um trabalhador que não se sinta bem pago com certeza estará insatisfeito, mas também é verdade que não é pagando muito que se poderá conseguir motivação dos trabalhadores a médio prazo. Ao contrário, para assegurar a paz entre os trabalhadores e sua permanência na empresa é imprescindível que todos os colaboradores sejam pagos de forma comparativamente justa, que nenhum deles se sinta desvalorizado ou mal pago em relação aos companheiros de trabalho. Por isso, chama-se fator de "higiene", porque a higiene é o mínimo que se pede.

No entanto, isso não funciona no sentido contrário. Só o fator econômico não basta para gerar motivação positiva. O entusiasmo dos trabalhadores no emprego encontra-se em fatores psicológicos mais complexos, que têm a ver com o compromisso, a ilusão e as motivações de caráter mais interno. Se não se pagar comparativamente bem e de forma justa, os trabalhadores fi carão desgostosos; também é possível que acabem indo embora da empresa e com certeza não renderão o melhor de si. Mas não é pagando muito que se conseguirá que alguém venha trabalhar feliz pela manhã e faça suas coisas bem porque se sente autenticamente motivado em seu interior.

Este princípio é válido também para o futebol e, como quase sempre, acaba sendo exagerado por alguns fatores próprios deste mundo.

1) **A gestão dentro do aquário.** Com esta expressão queremos dizer que os gestores de um clube de futebol veem todo seu trabalho refletido nos meios de comunicação: trabalhadores

satisfeitos e insatisfeitos, motivados ou desmotivados, salários, prêmios... tudo pode sair — e sai! — à luz e de forma exagerada. Algumas vezes aparece pela habilidade dos jornalistas, outras pelo interesse de alguma das partes. Os gestores sentirão frequentemente como se trabalhassem dentro de um aquário, com milhares de olhos observando-os do lado de fora.

2) O fator *emoção*. O futebol é um jogo e um negócio de paixões. Com frequência estas paixões podem influenciar na hora de tomar decisões. Por exemplo, no caso de jogadores muito queridos pelos torcedores, é habitual que este *amor* acabe se traduzindo em dinheiro que o clube paga a mais para que fi quem contentes; eles e, por extensão, os torcedores que os adoram. Ou o exemplo clássico do jogador que passa por cima de toda a estrutura hierárquica do clube e vai direto até o presidente e, apelando para a especial relação pessoal que ambos mantêm, consegue uma melhora no salário. É um mau exemplo, porque acaba desautorizando a organização e criando desequilíbrios. O cálculo racional perdeu para o impulso emocional.

Estes exemplos, pelas consequências negativas que geram, aconselham que apliquemos os princípios de boa gestão válidos para todas as indústrias em geral.

Ter um guia

Uma boa maneira de analisar o acerto de uma decisão é questionar sua capacidade de explicá-la. É um princípio que vale para o futebol e para tudo. Quando sabemos que nossa decisão será julgada como justa ou injusta, devemos mostrar que justificativa vamos dar. É preciso ter argumentos sufi cientes para explicar as razões que nos impulsionaram a tomar determinada decisão.

O salário que se decide pagar a um trabalhador pode ser consequência da habilidade negociadora pontual das partes, de fatores emocionais mais ou menos explícitos ou de circunstâncias específicas do momento em que se tomou a decisão. Mas nenhum destes fatores é um argumento de suporte válido. Para poder

explicar os salários relativos, precisamos ter um guia. Precisamos de um sistema racional que compare os trabalhadores com base em critérios mais ou menos objetivos.

Nas grandes empresas, estes guias são muito complexos. Os trabalhadores organizam-se por categorias nas quais há faixas salariais e em cada faixa há subníveis distintos que permitem justificar com exatidão quanto precisa ganhar cada um e como o aumento da responsabilidade do trabalhador acarreta aumentos salariais automáticos e graduais.

No outro extremo encontramos empresas nas quais não há nenhum guia, onde os salários de cada empregado dependem das circunstâncias pelas quais foram contratados ou da habilidade negociadora de cada um. Não é raro ver clubes de futebol geridos desta maneira.

Embora com outras palavras, Johan Cruyff já falava deste conceito quando era treinador do Barcelona. E mais recentemente, no verão de 2003, o Barça criou algumas faixas salariais usadas até hoje. Não se trata de nenhuma escala muito complexa. Criamos uma tabela em uma folha simples, na qual os jogadores estavam situados em uma faixa salarial, dependendo de seu valor para o time. Ao final de cada temporada, quando se revisavam os rendimentos individuais, usávamos sempre esta tabela para tomar decisões coerentes com o conjunto do time. Também, na hora de contratar novos jogadores, nos perguntávamos em que faixa estavam e como se equiparavam aos demais. Se o candidato pretendia ganhar mais do que correspondia à faixa que lhe havíamos designado, não aceitávamos a proposta. Esta simples tabela era igual a esta (com os nomes e os números mudados, obviamente).

GUIA DE SALÁRIOS

	Goleiros e zagueiros	Meio de campo	Centroavante
A	JOGADOR 1 (6, 3, 29, 2011) JOGADOR 2 (5.5, 2.5, 26, 2012)	JOGADOR 11 (7, 3, 28, 2011)	JOGADOR 17 (8, 4, 28, 2009) JOGADOR 18 (8, 4, 29, 2010) JOGADOR 19 (7, 3, 27, 2012)
B	JOGADOR 3 (3.5, 1.5, 30, 2009) JOGADOR 4 (3, 2, 28, 2010) JOGADOR 5 (2.5, 1.5, 23, 2014) JOGADOR 6 (2.5, 1, 29, 2009)	JOGADOR 12 (4.5, 2, 30, 2009) JOGADOR 13 (4, 2, 29, 2012) JOGADOR 14 (3.5, 2, 28, 2010)	JOGADOR 20 (4, 2, 29, 2012) JOGADOR 21 (3, 2, 30, 2009)
C	JOGADOR 7 (1.5, 1, 23, 2009) JOGADOR 8 (1.2, 1, 21, 2011) JOGADOR 9 (1.2, 1, 19, 2013) JOGADOR 10 (1, 1, 20, 2010)	JOGADOR 15 (2, 1, 25, 2010) JOGADOR 16 (1, 1, 21, 2012)	JOGADOR 22 (1, 1, 18, 2013)

JOGADOR (fixo, variável, idade, final do contrato)
Números fictícios

Algum leitor pode pensar que em sua empresa, por sua própria complexidade ou por seu pequeno porte, não se podem racionalizar os salários. No entanto, uma tabela como esta pode ser feita por todo mundo e com certeza ajudará a tomar as decisões mais corretas.

Fixos e variáveis

Como em qualquer outra indústria, os jogadores devem ganhar mais dinheiro quando conseguem os objetivos fixados, quando ganham partidas e campeonatos, e devem ganhar menos quando perdem. Faz sentido, e todo mundo pode entender. Os jogadores também. Quando em 2003 começamos a implantar este sistema no Barcelona, muitos dos entendidos do mundo do futebol se expressaram no sentido de que os jogadores não iam aceitar e nos

qualificaram de iludidos e inexperientes. Apesar de tais opiniões, implantamos o sistema, os jogadores aceitaram de bom grado e, desde então, a massa salarial do Barça está repartida aproximadamente da seguinte forma: dois terços correspondem a salário fixo e um terço é variável, em função do rendimento individual e coletivo.

Como critério geral, a um jogador que pretendia ganhar 100 — porque este era seu salário de mercado —, propúnhamos que ganhasse 80 de salário fixo e 40 de variável, de forma que, se as coisas não fossem bem, ganharia 20 por cento menos, mas, se fossem muito bem, podia chegar a ganhar 20 por cento mais. Os jogadores aceitavam porque era justo e razoável.

Naquela época todos os jogadores aceitaram o novo esquema, a não ser dois deles. Gerard López, porque só tinha mais um ano de contrato e, de fato, já se estava conversando com ele para encontrar uma forma de sair do clube, e Javier Saviola, que tinha situação contratual e interlocução muito complexa.

O esquema que se aplica é como este:

TABELA DE REMUNERAÇÃO FIXA E VARIÁVEL

Saldo fixo: 2.000.000

	Por jogar	Por se classificar para jogar na Liga dos Campeões	Por ganhar a liga	Por ganhar a liga dos Campeões	Por ganhar a Copa
Se jogar mais de 60% das partidas	200.000	200.000	200.000	300.000	100.000
Se jogar menos de 60% das partidas	0	100.000	100.000	150.000	50.000

No exemplo, este jogador ganha um fixo de dois milhões e um variável de um milhão. Ganhar a parte variável do salário depende dos seguintes critérios:

1) Se joga mais de 60 por cento das partidas ou não. A experiência demonstra que esta é a cifra que separa os titulares dos reservas. Em cada temporada havia em torno de 12 ou 13 jogadores que superavam esta porcentagem. No cômputo não se somam as partidas em que o jogador estiver lesionado. Houve casos de jogadores que apenas jogaram três partidas em toda a temporada em decorrência de uma lesão, mas chegaram a superar os 60 por cento das partidas e receberam o prêmio correspondente. Considera-se partida jogada se o jogador esteve no campo 45 minutos ou mais.
2) Os jogadores que jogaram mais de 60 por cento das partidas ganham um prêmio (no caso do exemplo, 200.000 euros) e recebem os prêmios coletivos inteiros. Neste caso, se o time se classificar para jogar a Liga dos Campeões do ano seguinte ganhará 200.000 euros; se o time ganhar a liga espanhola, mais 200.000 euros; 300.000 por ganhar a Liga dos Campeões e 100.000 por ganhar a Copa do Rei da Espanha.
3) Os jogadores que jogaram menos de 60 por cento das partidas não ganham prêmio (neste caso, 200.000) e recebem a metade dos prêmios coletivos, pelo fato de terem feito uma contribuição relativamente menor. Neste caso, se o time se classificar para jogar a Liga dos Campeões do ano seguinte, receberá 100.000 euros; se o time ganhar a liga, 100.000; por ganhar a Liga dos Campeões, 150.000 e 50.000 por ganhar a Copa do Rei.

O esquema sempre funcionou bem. Nestes anos, lembro de não ter tido mais do que três ou quatro conflitos. O caso de um jogador que tinha participado de 59,6 por cento das partidas. Era um jogador que não tinha um salário muito alto, e isto ocorreu em um ano em que tínhamos sido campeões. Neste caso, pagamos a ele como se tivesse chegado aos 60 por cento. Outro caso foi o de um jogador que tinha jogado 58 por cento das partidas, já tinha um salário alto

e nesse ano não havíamos ganhado nada: com ele se aplicou o cálculo de forma estrita e não lhe pagamos.

É de importância capital escolher os incentivos corretos. Em um esporte coletivo como o futebol, os prêmios também devem ser bastante coletivos. Em 2003, o argentino Javier Saviola tinha uma cláusula em seu contrato que dizia que deveríamos pagar 6.000 euros por gol que marcasse. Lembro o enfado monumental que sentiu Frank Rijkaard quando ficou sabendo disso: "Agora entendo algumas coisas!", disse. Rijkaard relacionava o comportamento de Saviola no campo com seus incentivos econômicos. À primeira vista, parece que não teria nenhum problema; afinal, quando um jogador está na partida, a única coisa em que pensa é em ganhar, não em dinheiro, mas é difícil julgar se na fração de segundo que Saviola tinha para decidir se passava a bola a um companheiro ou se chutava para o gol os 6.000 euros não condicionavam a decisão, talvez de forma imperceptível em seu subconsciente. Em todo caso, Frank Rijkaard não gostou nada disso.

Proatividade

Tendo compreendido que a percepção da justiça dos salários relativos é um fator importante para a motivação individual e a harmonia do grupo, cabe refletir agora sobre o caráter mutante das contribuições de valor de cada colaborador e, portanto, desta justiça relativa.

Os jogadores de futebol irão progredindo na carreira e variando o grau de contribuição em relação ao time. Diante deste fato, existem duas opções possíveis: a primeira é não dizer nada e esperar que o jogador ou seu agente se queixem quando lhes parecer que seu salário não é sufi ciente ou é injusto comparado ao de outros companheiros. Neste caso, corre-se o risco de que a negociação fi que carregada excessivamente de emoção e que se gere mais pressão a partir dos meios de comunicação.

A segunda opção é fazer uma gestão proativa para adaptar os salários à progressão dos jogadores, sem que eles peçam e sem

entrar em negociações midiáticas com os agentes. Isto foi o que decidimos fazer no Barcelona, com resultados, acho, satisfatórios. Ao final de cada temporada, revisava-se o rendimento de todos os jogadores e se, à luz de nosso guia (as faixas salariais e a distância relativa dos companheiros), nos parecia que um jogador devia ganhar mais, era proposta uma melhoria de contrato, normalmente associada a outras mudanças (duração, incentivos...) favoráveis ao clube. Este foi o caso de muitos jogadores. É muito importante que esta valorização seja feita no final da temporada, com o trabalho feito e os resultados obtidos; isso o transforma em um processo mais estruturado. Também para que a negociação não afete ao jogador e ao time durante a competição.

Lamentavelmente para os clubes, e por sorte para alguns jogadores, a medida não pode ser aplicada em sentido contrário. Ou seja, quando um jogador baixa seu rendimento, não se pode baixar o salário. Mas, na prática, a estrutura de compensação com uma parte variável tão grande como tem o Barcelona fazia com que os jogadores que não jogavam muito ou que tinham tido um peso menor no time durante a temporada acabassem recebendo compensações significativamente mais baixas.

LISTA RÁPIDA DE IDEIAS DE RECURSOS HUMANOS

1. **Recrutemos com bom critério**

–Façamos um esforço para conceituar e escrever de que necessitamos para nossa organização, de que tipo de talento necessitamos neste momento de nossa empresa ou projeto, antes de ver qualquer candidato. Com base em que critérios julgaremos os candidatos? Tentemos objetivá-los.
–Valorizemos o talento, busquemos indicações sobre qual será seu grau de compromisso e reflitamos sobre como ele se encaixará no grupo. Encontremos pistas relevantes em sua história profissional. Tomemos o tempo necessário para compreendê-las.
–O recrutamento do líder deve estar de acordo com a análise técnica. Deveremos escolher um líder que se

adapte ao desafio e ao time, e não ao contrário.

2. **Formando vencedores**

–O valor mais alto se acha no talento formado e treinado em casa. Dediquemos esforços a recrutar talento jovem que possa crescer em nossa organização.

–Não façamos uso apenas da intuição para escolher talento. Busquemos suporte racional e critérios objetivos. Frequentemente, eles não são encontrados à primeira vista, mas existem.

–De Picasso: "quando chegar a inspiração, que me pegue trabalhando", a Lee Iacocca: "trabalhar duro já supera 50 por cento dos concorrentes", estamos de acordo que não é possível triunfar de forma sustentada sem trabalhar, e muito.

3. **Paguemos higienicamente**

–Podemos explicar as diferenças salariais entre todos os empregados e a relação entre elas? Elaboremos uma lógica e um guia para podermos fazer isso abertamente, apoiando as diferenças com critérios objetivos.

–Estabeleçamos um sistema de fixos e variáveis. É lógico e natural. Devemos compartilhar o êxito ou o fracasso com nossos trabalhadores, traduzido em dinheiro. Isso nos servirá para conseguir um alinhamento em relação ao objetivo comum.

–Sejamos proativos. Não esperemos que se gerem conflitos e ajustemos as remunerações ao menos uma vez por ano, em função do rendimento.

RAZÕES E EMOÇÕES NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

Em nosso dia a dia, é frequente sermos obrigados a negociar. Às vezes, trata-se de negociações de grande transcendência, outras vezes são questões de relevância menor. Seja a aquisição de um edifício de sete andares ou de um tapete em um mercado turco, seja o tempo que as crianças podem passar conectadas à internet ou o que vamos fazer com nosso marido/esposa no fi m de semana, em todas estas situações há uma negociação entre duas partes, a que pede e a que oferece.

As negociações deverão ser preparadas de forma analítica e depois se executarão contando com as emoções. Está claro que nos mercados em que os preços dos produtos estão fixados (o supermercado) por comparação com aqueles nos quais o preço não é fixo e flutua muito (o mercado de Marrakech) a habilidade negociadora adquire menos relevância. Mas a análise racional da oferta e da demanda antes de fazer um ato de consumo pode nos ajudar a não ceder aos impulsos emocionais que às vezes nos tentam.

O mundo do futebol é um cenário extraordinário para observar e experimentar como se deve iniciar uma negociação. Também porque o fator emocional ameaça constantemente os processos de negociação. Em algumas questões, a negociação segue os parâmetros mais tradicionais do mundo dos negócios. Os contratos com os patrocinadores ou pelos direitos de televisão e comerciais de todo tipo seriam exemplos disso. Mas em outros as negociações entram em uma dinâmica completamente diferente. É o caso da transferência de jogadores e de seus salários. Aí intervém todo tipo de fator. A concorrência com outros times pode chegar a ser feroz; é preciso contar com a intervenção dos diversos agentes dos jogadores e dos clubes, de intermediários com os quais é imprescindível chegar a um acordo; também há as diferenças

culturais que condicionam as formas de encarar o diálogo, e tudo isso trabalhando com quantidades extraordinariamente altas de dinheiro. E ainda é preciso acrescentar o acompanhamento atento da imprensa, que faz com que, a cada passo da negociação, haja o risco de o clube estampar a capa do jornal do dia seguinte.

De novo, haverá quem tenha capacidade de negociação inata, adquirida e desenvolvida, que já negociava com a mãe quando deixaria a chupeta. Mas, em relação a isso, também há uma ciência que podemos aprender e que pode nos ajudar a negociar melhor, a tomar decisões com maior autoconfiança e a não ter a sensação de ter cometido erros irreparáveis ou de ter sido vítima de enganos.

A preparação da negociação

Na hora de preparar uma negociação, sempre é melhor pecar por excesso do que por falta, e não é preciso deixar-se levar pela confiança que temos em nossas próprias habilidades na hora de se sentar à mesa e enfrentar a parte contrária. É melhor pensar que nosso interlocutor virá com muito trabalho feito e com a lição bem aprendida. Se não for assim, nossa maior preparação redundará em um acordo mais favorável a nós. Costuma-se dizer que, do total de tempo dedicado a negociar, 80 por cento será preparação e 20 por cento interlocução com a outra parte, e acho que é mais ou menos assim.

No caso do futebol, especialmente quando se trata de negociar com os agentes dos jogadores, preparar bem uma negociação acaba sendo imprescindível. Podemos ter certeza de que o agente do jogador virá muito bem preparado para a reunião. Ele tem todo o tempo do mundo para isso. É seu trabalho e o faz de forma consciente, pois poderia ganhar o salário de um ano inteiro em uma única negociação. Lembro de ter-me sentado com o irmão de Ronaldinho, Roberto de Assis, para negociar qualquer coisa e ter visto uma caderneta repleta de anotações. Ele tinha estudado muito bem todas as opções. Mas nós também. Tínhamos preparado bem a

reunião e estávamos com a informação muito bem estruturada, escrita e estudada em uma planilha na tela do notebook, na qual tínhamos feito todas as simulações econômicas do contrato.

Preparar uma negociação é básico por, pelo menos, três razões. Primeiro, porque não há tempo depois que a negociação já começou. Segundo, porque seus interlocutores podem acabar levando-o por um caminho que você não quer. E, terceiro, porque você pode se emocionar. Na mesa de negociação é muito difícil poder pensar direito. Portanto, a solução é simples, puro sentido comum: é preciso pensar antes.

Sugiro pensar em (1) se é ou não é o momento adequado para negociar; (2) fixar os limites, os pontos nos quais vai ceder e as contrapartidas, além de calcular o valor do negociado para a parte contrária; (3) se existem alternativas e quais são; (4) quem deve dar o preço de saída e qual deve ser a margem de negociação; e (5) qual seria o preço justo.

É o momento mais adequado para negociar?

É evidente que queremos esperar para negociar no momento mais oportuno para nós. Mas identificar qual é este momento nem sempre é fácil e possível. Além disso, é frequente ocorrer que as circunstâncias ou a outra parte o levem a entabular negociações em um momento de debilidade ou no qual não se está sufi cientemente preparado. Neste caso, a habilidade negociadora será de grande utilidade.

Agora é bom para mim...

Sabe-se que os jogadores de futebol querem melhorar seus contratos no melhor momento para eles, depois de terem ganhado um título ou completado uma boa temporada individual e recebido os elogios de todo mundo. Sua experiência, ou a de seus agentes,

os transforma em mestres na hora de administrar as emoções e simpatias que geram na torcida e na imprensa.

Além disso, também sabem detectar com precisão extraordinária em que momento devem se aproximar do presidente ou a que diretor devem procurar para obter a melhoria que pretendem. A participação do presidente do clube na negociação pode ser letal. Os agentes, com frequência, procuram o corpo a corpo com o presidente, buscam a emoção e apelam para a relação pessoal. Se o presidente concorda, pode realizar promessas das quais depois o agente utilizará habilmente, além de desautorizar por completo a organização do clube. A participação do mais alto representante na hierarquia do clube na negociação deve ser planejada com cuidado e, em geral, deve estar reservada para o último momento, na busca de um último benefício para o clube.

Os jogadores têm múltiplos recursos. Não se negocia sobre coisas, mas sobre pessoas, e sua vontade de ir jogar em um clube ou em outro é um elemento-chave, e é legítimo que assim seja. Através de seus agentes, os jogadores não se privam de divulgar que estão tristes ou que não se sentem bem tratados para tentar colocar os diretores e o clube contra a parede.

Por isso é necessário que o clube saiba se antecipar aos acontecimentos e pleitear a renovação dos contratos no momento de maior calma possível. Em geral, isto significa negociar no penúltimo ano de contrato do jogador para evitar que se chegue à última temporada com o perigo de que, ao finalizar o contrato, o jogador fi que livre e outro clube possa contratá-lo sem precisar pagar a transferência. Da mesma forma, os gestores de clubes deverão saber aguentar a pressão dos jogadores que querem renegociar os contratos em momentos favoráveis a eles e ser firmes quando acreditarem que não é o momento de falar do tema.

Nos últimos anos, no Barça, aconteceu de tudo. Jogadores como Ronaldinho, que viu seu contrato melhorado duas vezes em cinco anos, derivado do extraordinário rendimento que dava ao time e ao clube, além do fato de que também existia a pressão de certas ofertas por parte de outros clubes que queriam contratá-lo.

Jogadores como o mexicano Rafael Márquez, que começou com um contrato relativamente baixo e foi melhorado e ampliado depois que suas capacidades ficaram comprovadas. Ou jogadores como Edmilson, que passou quatro anos no clube com o mesmo contrato: depois de uma magnífica primeira temporada, o agente veio pedir uma melhora, mas aguentamos sua investida. Quando, mais adiante, o rendimento já não foi tão bom — sobretudo por causa das lesões —, não mudamos o contrato, porque estes podem se modificar quando os jogadores estão em ascensão, não em queda.

No caso dos jogadores mais jovens, é necessário prever seu potencial de crescimento e estabelecer contratos sufi cientemente flexíveis para poderem ser adequados ao progresso deles. É o caso, por exemplo, de Messi, Bojan ou Andrés Iniesta. O Barça conseguiu que o salário deles estivesse de acordo com seu peso no time e com seu provável valor de mercado em cada temporada. Ao oferecer de maneira proativa melhorias de contrato a estes jogadores, conseguimos evitar negociações excessivamente conflitivas e midiáticas, com o qual se manteve a harmonia e o equilíbrio dentro do vestiário.

A temperatura do mercado

De fato, para concluir uma boa negociação, quase sempre é preciso se adiantar aos acontecimentos. Também se deve compreender as leis que movem o mercado e prever quais movimentos farão seus concorrentes. No mercado futebolístico europeu há duas janelas para contratar jogadores: no verão do hemisfério norte, do fi m da temporada até 31 de agosto, e no inverno, durante o mês de janeiro. É importante decidir em que momento é preciso atuar: ou bem no início, quando o mercado está aberto porque pensamos que os preços vão subir, ou bem no final, confiando que os clubes que querem transferir jogadores, vendo-se impossibilitados de fazer isso, acabarão vendendo-os a um preço mais baixo do que pensavam pedir nos primeiros dias.

Para ilustrar, vale a pena ver a estratégia que seguimos no final da temporada 2006-2007. Nesse momento, as informações que tínhamos obtido previam bastante movimento de contratações durante o verão por parte dos grandes clubes e pensávamos que havia um risco evidente de inflação dos preços. De fato, o Manchester United estava em Portugal contratando Anderson, um jogador muito jovem do Porto, por mais de 30 milhões de euros e por 20 o hábil ponta Nani do Sporting. Portanto, decidimos atuar com muita rapidez e tentamos ser os primeiros a contratar. Como os serviços técnicos do clube já tinham trabalhado durante toda a temporada e identificado os jogadores que queríamos contratar, abrimos as negociações com os clubes e jogadores no dia seguinte ao término do campeonato e fechamos com uma rapidez inusitada, em poucas semanas.

Foi esta atuação fulgurante que permitiu que contratássemos Henry por 24 milhões de euros, Abidal por 15, Touré Yaya por 9 e Milito por 17. Enquanto isso, nossos concorrentes tiveram de pagar, semanas mais tarde, quantas bem mais elevadas. O Real Madrid, por exemplo, contratou Robben por 36 milhões, Pepe por 30 e Drenthe por 13,5. O Atlético de Madrid pagou 26 por Forlán.

A contratação de Pepe interferiu nas negociações por Milito e condicionou-as contra os interesses do Barça. O Zaragoza se sentiu mais forte nas negociações depois que o Madrid pagou 30 milhões por um central sem nenhuma experiência na liga espanhola. Aconteceu exatamente o que queríamos evitar: que outra contratação marcasse o preço de mercado para um defensor. Pelo holandês Drenthe, no começo do verão, o Feyenoord nos pedia 7 milhões de euros. Semanas mais tarde, com o mercado em plena ebulição, o Madrid o contratou por quase o dobro.

Às vezes, são os clubes vendedores que tentam impor o calendário de negociação. O clássico é receber uma ligação advertindo que há outro clube — se for um concorrente direto, melhor — que está disposto a contratar o mesmo jogador e que, portanto, é preciso negociar com rapidez. Algumas vezes o suposto interesse de um terceiro pode ser certo. Mas, na maioria das

ocasiões, só se trata de um movimento tático. A ligação do ex-jogador e ex-vice-presidente da Juventus de Turim, Roberto Bettega, que começava com "i vostri cugini..." (seus primos), sempre acabava com a informação de que o Real Madrid estava tentando contratar o mesmo jogador que nós e que devíamos apressar as negociações.

Limites, cessões, contrapartidas e valor para a parte contrária

Pensar como é preciso atuar em uma negociação significa fazer um roteiro. No fundo, trata-se de uma atuação, de maneira que é preciso aprender o papel que devemos representar.

Os limites

O primeiro ponto é fixar quais limites não é possível superar. Ou, dito de outra forma, a partir de que instante devemos nos levantar da mesa e deixar a negociação para outro momento ou dá-la por encerrada. É importante que estes limites estejam escritos no roteiro de negociação porque não pode haver nenhuma dúvida sobre quais são exatamente e ninguém quer ter a flexibilidade de ir mudando segundo se desenvolva a conversa.

Os limites podem se referir à própria transação que se negocia ou podem afetar outras. Em 2004, tínhamos um limite de 15 milhões para contratar um centroavante. Fechar em 24 milhões a negociação pela compra de Eto'o supôs a decisão imediata de vender Luís García ao Liverpool por 9, para que o custo líquido das duas transações fosse 15.

Lista de coisas a ceder e de contrapartidas

O segundo ponto é elaborar uma lista do que estamos dispostos a ceder. Além do objeto que é motivo de discussão, em toda negociação há sempre aspectos colaterais que estão ligados a ele. São estes detalhes, os famosos pontos abertos de toda negociação,

que podem ser cedidos ou aceitos. No caso dos contratos dos jogadores de futebol, os aspectos essenciais são o preço da transferência, o salário e a duração. Mas depois há um monte de aspectos (os interesses financeiros no caso de fazer um pagamento prorrogado, a regra de solidariedade da FIFA, os direitos de recompra, as comissões diversas...) nada desprezíveis. Todos eles devem ser valorizados e analisados com muito detalhe para saber em quais compensa ceder e em quais não é oportuno. Em nosso caso, íamos às negociações com um papel no qual estava escrito qual era o valor em dinheiro de cada um destes pontos e em que ordem estávamos dispostos a perdê-los em troca de outras coisas, que também tínhamos avaliado previamente. Estou falando de um simples papel com duas colunas — em uma, o que estamos dispostos a entregar, que valor tem cada coisa e em que ordem estamos dispostos a nos desprender dela; na outra, o que queremos pedir, que valor tem e o que é mais crítico para nós. Assim, enquanto discutimos quem paga os juros do financiamento, teremos na cabeça de que quantidade se trata, que importância demos quando refletimos serenamente acerca deles antes de nos sentarmos à mesa e o que devemos pedir em troca para que tenha sentido assumir isso.

O valor para a parte contrária

O terceiro aspecto que é preciso ter estudado muito a fundo é o valor que lhe outorga a parte contrária. É um cálculo difícil, mas é preciso fazer o exercício, obter a maior quantidade de informação para tentar se aproximar o máximo possível do preço pelo qual nosso interlocutor está disposto a vender ou comprar, quer dizer, quais expectativas foram criadas. No caso das renovações dos contratos de equipamento esportivo e de direitos de televisão, o desafio que tínhamos antes de abordá-las era saber quanto valia para a Nike, Mediapro e outros o contrato com o Barcelona. É pouco frequente termos referências de outros clubes ou outras ligas, e será necessário fazer projeções muito mais complexas e incertas,

até chegarmos a construir um *plano de negócio* da parte contrária para entender que valor tem para eles o objeto negociado e, portanto, quanto estão dispostos a pagar se tiverem um comportamento racional.

Quais alternativas temos?

Já entendemos que se trata de ir à mesa de negociações o mais bem preparado possível e em pé de igualdade ou superior ao interlocutor de turno. Agora, a situação ideal nem sempre acontece. Um dos fatores que geram mais debilidade, sobretudo porque afeta a confiança com que se encara a outra parte, é não ter uma alternativa. Então, se a outra parte sabe disso, obterá o preço máximo que pode chegar a pagar. E a outra parte pode ficar sabendo de forma fi dedigna ou porque nossa própria falta de autoconfiança, derivada de tal debilidade, se manifesta, de um modo ou de outro, durante a reunião. Nestes casos, o mais aconselhável é não negociar.

Sempre é preciso ter uma alternativa, pois é a carta que permite que nos levantemos da mesa e acabemos com a partida se o outro não se puser de acordo com as nossas condições. De maneira que, se a alternativa não é óbvia, é preciso fabricá-la. Isso não quer dizer inventá-la, não se trata disso. No caso de sermos descobertos, a perda de credibilidade resultante seria um empecilho no futuro. Fabricar uma alternativa significa buscar no mercado concorrentes ou substitutos do que se quer vender ou comprar e para o qual, no momento, só existe uma alternativa.

Na hora de buscar reforços para o time de futebol, esta tarefa consiste em elaborar um método de trabalho que se baseie mais no perfil do jogador que se quer do que no nome de um jogador em concreto. Foi o que se fez no Barça nos últimos anos. Primeiro, os técnicos identificavam as carências ou debilidades do time que podiam ser melhoradas. Isto podia significar um meio-campista defensivo, com altura acima da média do time, ou um ponta que pudesse ganhar nas bolas altas, ou um lateral de características

ofensivas. Eram perfis de jogadores que não tínhamos, substitutos para jogadores que iam sair ou outros que deviam sair para dar mais alternativas táticas. Então, fazíamos uma lista de três ou quatro nomes, com ordem de prioridade, e se iniciavam as negociações, quase sempre de forma paralela.

No caso da venda de jogadores, também será preciso buscar proativamente vários clubes interessados. No verão de 2008, o Barça tinha decidido vender Ronaldinho e, apesar da preferência do jogador para ir para o Milan, negociou-se uma oferta do Manchester City, que foi real e esteve a ponto de se materializar. Esta alternativa ajudou que o preço pago pelo Milan fosse mais elevado.

No caso dos contratos de patrocínio e televisão também fomos capazes de começar a negociar tendo identificado alternativas dispostas a pagar pelos direitos que queríamos vender. Em alguns casos, eram empresas que, de cara, não tinham se mostrado interessadas porque desconheciam a oportunidade ou davam por certo que nós não queríamos romper os vínculos com nossos sócios vigentes. Tivemos de convencê-las de que estávamos dispostos a isso e chegamos a ter ofertas que nos convenceram de que havia boas alternativas.

Em termos gerais, os anglo-saxões usam a sigla BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) para se referir à melhor alternativa que temos se não se chega a um acordo com o interlocutor com o qual estamos negociando. Deveremos pensar em qual é esta alternativa ao acordo e tê-la bastante presente durante a negociação para contrastar com as propostas que nos venha a fazer a parte contrária.

Devemos investir tempo e esforço para buscar alternativas àquilo que queremos negociar e, até tê-lo, não devemos começar a negociar. Não nos sentaremos à mesa antes de termos entendido muito bem qual é nosso BATNA.

Quem dá o preço de saída e qual é a margem de negociação?

Vamos ver quem fala primeiro...

Se a negociação fosse considerada uma arte, uma das qualidades essenciais para ser excelente nela seria saber a qual das duas partes convém mais ser o primeiro a dar um preço de saída, começar a negociação... e acertar no ponto justo. Se somos os compradores e oferecemos primeiro um valor muito alto, a consequência será perder dinheiro; por outro lado se oferecemos um valora muito baixo, podemos desanimar bastante o vendedor e perder o produto negociado. Quando somos vendedores, o argumento é o contrário.

No futebol, quando se representa um clube grande, os interlocutores tendem a supervalorizar o que vendem. Por isso, é frequente ter de optar por dizer o primeiro preço, e muito rapidamente, para que o vendedor saiba logo por onde se espera que se mova. Se pensamos que um jogador vale, digamos, 10 milhões de euros e deixamos que o vendedor diga o primeiro preço, corre-se o risco de ouvir 20. E em qualquer processo de negociação fazer com que a parte contrária baixe o preço em 50 por cento é muito difícil, do ponto de vista racional e também do ponto de vista emocional, por isso se supõe que um negociador que rebaixe tanto o preço "perde a moral". O risco contrário é o de dar um primeiro preço muito alto, digamos 10 milhões, quando realmente o vendedor estava disposto a vender por 5. É um caso menos frequente quando se representa um clube grande.

Que margem de negociação temos

Outra das habilidades-chave é a de saber identificar qual é a margem de negociação com a qual se quer começar. Quer dizer, qual é a diferença entre o preço que se fixa de saída e o preço que se considera aceitável para a outra parte.

Neste caso, as diferenças culturais podem ter papel determinante. Não é o mesmo se sentar à mesa com um negociador anglo-saxão que com um de cultura latina. O anglo-

saxão tende a negociar com margens mais estreitas, de maneira que, se estabelecermos de início uma diferença muito grande entre o preço de saída e o mínimo aceitável para ele, o risco de romper a negociação antes de começá-la é muito grande. Por exemplo, no caso das contratações de Henry e Hleb do Arsenal, a diferença entre a oferta inicial, de 20 e 12 milhões, respectivamente, e o preço final, de 24 e 16, foi bastante pequena.

Por outro lado, para um negociador latino, os movimentos podem ser mais amplos e o risco de uma diferença grande não é irreversível. Vejamos o exemplo da contratação de Abidal, do Olympique de Lion. Jogamos também dar um preço de saída baixo, de 10 milhões, sabendo que eles tinham pago 9 ao Lille em 2004. Tratava-se claramente de um preço muito baixo, mas se contrapunha aos 20 milhões que pensávamos que nos pediriam. A média, 15, já nos parecia boa, e a margem de negociação ficou muito ampla: 10 milhões.

Como sempre, não se pode generalizar, e você se encontra com pessoas de cultura latina que, na hora de negociar, atuam com lógica mais anglo-saxã, e vice-versa. O caso do proprietário do Zaragoza não sei se pode ser atribuído à cultura anglo-saxã ou à estereotipada teimosia aragonesa. Ele estava muito convencido de que Milito valia 20 milhões de euros e, de fato, este era mais ou menos o preço de mercado. Entendíamos que a margem de negociação devia ser muito baixa. Começamos com 15 milhões. A negociação chegou a um ponto crítico e singular uma manhã na qual recebi uma mensagem de correio eletrônico do negociador zaragozano com a notícia do jornal *Marca* que dizia que o Madrid contratava Pepe por 30 milhões enquanto nós oferecíamos 15 por Milito. No final, chegamos a um acordo de 17 milhões fixos e três variáveis.

Qual é o preço justo?

Na verdade, também poderíamos nos perguntar se existe um preço justo. Penso que sim, e que é possível se aproximar dele. No futebol, tendemos a dizer que não há um preço justo para nenhum jogador, que o preço depende das negociações entre o vendedor e o comprador, e que, no final, um jogador vem a ser como um melão — até abri-lo, não se sabe como está; em consequência, será seu rendimento o que acabará determinando se foi caro ou barato.

Neste ponto, o leitor já deve imaginar que meu pensamento vai por outro lado. Efetivamente, acho que o preço de um jogador pode ser fixado de maneira racional, e que o bom gestor e o bom negociador é aquele que trabalha para buscar as bases que justifiquem qual é o preço que se deve pagar.

Buscar critérios objetivos

A primeira coisa a fazer é identificar parâmetros de análise a partir dos quais objetivar o valor do jogador.

1) Suas **estatísticas** de rendimento. Os gols, as bolas recuperadas, os minutos jogados etc. São dados que falam do valor de um jogador. Por exemplo, o número de bolas recuperadas nos valeu para a contratação de Deco, e os gols de Eto'o com o Mallorca, 14 e 17 nas últimas duas temporadas, serviram para considerar que no Barça ele podia chegar aos 25.
2) Os **resultados** coletivos. Não se deve valorizar da mesma forma um jogador que obteve títulos com os times nos quais jogou, em comparação com outro que não conseguiu. Se é ou não é um "campeão". Os italianos dizem sempre com seu sotaque característico: "Ma lui e un campione!".
3) Conhecimento e da liga em que vai jogar e **adaptação** a ela. Está claro que se deve pagar mais caro a um jogador que já conhece a liga espanhola, os rivais e os campos. Dani Alves é mais caro que outros laterais de outras ligas porque devemos valorizar os cinco anos de experiência no Sevilla.

4) **Internacionalidades**. Um jogador internacional é um dos melhores de seu país e tem experiência em competições de alto nível e prestígio superior ao de um que nunca foi selecionado. Contudo, cabe observar em que circunstâncias e quantas vezes foi convocado para a seleção e se foi das categorias inferiores, dado que em determinados países ocorreram *seleções de conveniência*, quer dizer, jogadores que vão para a seleção uma ocasião e que, depois de transferidos, já não regressam mais a ela. Fábio Rochemback e Geovanni Deiberson foram chamados para a equipe nacional do Brasil pouco antes de ser contratados pelo Barça em 2001 e depois só voltaram a ser chamados em poucas ocasiões.
5) Capacidade de gerar **receitas comerciais**. Em algumas circunstâncias, os clubes podem valorizar também o impacto que um jogador pode ter em suas receitas comerciais. Dos jogadores denominados "midiáticos", podem-se calcular as receitas que sua contratação traria ao clube.

As transações comparáveis

O passo seguinte é procurar no mercado transações que sejam comparáveis, a fi m de ter alguma referência que possa nos servir.

No verão de 2007 havia vários centrais no mercado e clubes distintos que procuravam um. O Bayern Leverkusen pedia 10 milhões de euros por Juan e o Porto, 30 por Pepe. Além disso, estavam os casos de Chivu e Milito, que queriam sair do Roma e do Zaragoza, respectivamente.

Diante desta oferta, era preciso objetivar minimamente as qualidades de cada um deles. Pepe foi descartado em seguida, porque não tinha a experiência necessária nem havia demonstrado um rendimento que pudesse justificar seu alto preço. Tecnicamente, Chivu e Milito superavam Juan. Seu preço devia estar em torno dos 20 milhões de euros. Entre um e outro, os técnicos preferiram o central do Zaragoza por sua experiência na liga espanhola.

No final, o Barça pagou 17 milhões fixos mais 3 variáveis por Milito; o Inter de Milão, 16 mais variáveis por Chivu; a Roma, 6,5

por Juan; e o Real Madrid, 30 por Pepe. Houve quem dissesse que Pepe seria barato ou caro em função de seu rendimento. Chegou-se a classificá-lo como "o melhor central do mundo". Independentemente do rendimento que Pepe acabasse tendo, e com base nos critérios objetiváveis que identificamos antes, 30 milhões não era um preço justo.

Do mesmo modo, como se os preços de mercado continuassem no compasso do calor, que ia aumentando, tampouco nos pareceram justos os 30 milhões que o Manchester United pagou por Anderson, nem os 36 que o Real Madrid pagou por Robben.

Definitivamente, sempre é possível encontrar aproximações ao preço justo, procurando critérios de avaliação objetivos e comparando transações similares.

A interlocução negociadora

Concluída a fase de preparação, é sempre preciso sentar à mesa e começar a interagir com o interlocutor da outra parte.

Negociações ganha-ganha

No começo da década de 1980, as ideias de negociação ganha-ganha baseadas na teoria econômica dos jogos se tornaram populares. Roger Fisher, que era o chefe do *Negotiation Project* na Universidade de Harvard, escreveu vários livros sobre elas.

Hoje, todas essas ideias já formam mais ou menos parte do sentido comum que se aplica às relações humanas e comerciais, mas vale a pena lembrar os princípios mais interessantes que inspiraram a teoria do ganha-ganha aplicada à prática da negociação.

1) Não discutir sobre as posições de partida. Aceitá-las.

Quando duas pessoas se sentam a uma mesa para negociar, fazem isso para defender posições diferentes, frequentemente

opostas. É lógico, e a negociação trata exatamente disso, que duas posições diferentes cheguem a um acordo. É preciso reconhecer e aceitar isso. Às vezes, a pessoa que quer pedir dinheiro se expressa como se tivesse vergonha, ou aquele que precisa pagar parece que pretende fazer com que o outro se sinta mal por precisar se desprender dele. É uma forma muito ruim de começar qualquer negociação.

Se quero vender um jogador de futebol, está claro que quero tirar o máximo dinheiro possível, e também é lógico que aquele que precisa comprar queira pagar a menor cifra possível. Comecemos por aceitar isso, e tudo irá melhor.

Em geral, esta maneira de proceder é mais fácil nas culturas anglo-saxônicas. Talvez porque seu idioma, mais direto, ajude. Ou talvez porque para eles falar diretamente de dinheiro não seja nenhum tabu.

2) Separar as pessoas do problema.

Em uma negociação, colocam-se em conflito duas questões: a substância sobre a qual se discute e a relação entre os negociadores. Portanto, resultará extremamente útil construir uma boa relação pessoal e de trabalho com o negociador. Porque as duas partes devem encarar o problema, a substância sobre a qual se negociará e não a pessoa.

Para construir uma boa relação que ajude os negociadores a não confundir os termos, deveremos gerir:

1) A **percepção**. Quer dizer, deveremos ser capazes de nos colocar, de verdade, na pele do outro, de chegar a perceber como se sente tratado e valorizado.

Às vezes, é necessário falar disso abertamente. Quando acreditamos que nosso interlocutor tem uma percepção equivocada de nós como pessoa ou de nossas pretensões, deve-se falar isso ou pode-se atuar de maneira que ele mude essa percepção. Costuma ser de grande ajuda dar razão ao interlocutor em alguma questão que você acredita que o surpreenderá, para romper assim a percepção estabelecida.

Tampouco serve de nada culpar a outra parte por algo — isso não ajuda em absoluto. Deve ficar claro que ninguém sairá mal do processo de negociação, que o resultado poderá ser explicado por todas as partes e isso fará com que fi quem bem.

2) As **emoções**. Não só podem ser reconhecidas, mas frequentemente é necessário expressá-las. Porque, se existem, é preciso dar-lhes legitimidade. Não importa se a outra parte se emociona ou se expressa de maneira ruidosa, a gritos. É preciso deixar que faça isso, se for necessário. É impressionante observar como muda o tom do diálogo quando se é capaz de expressar abertamente seus sentimentos. Podemos falar, no entanto, de nossas próprias emoções. Falar das da outra parte é algo que pode ser mal interpretado. Expressas as emoções, podemos voltar a nos focar nos aspectos racionais.
3) A **comunicação**. É necessário escutar ativa e enfaticamente. As ideias são importantes, mas o olhar, os gestos... também são. O leitor já terá se encontrado alguma vez com interlocutores que parecem não escutá-lo quando fala. Em vez disso, estão pensando em seus argumentos para quando lhes couber falar... isso é um erro. É muito importante escutar e falar somente quando for necessário, de maneira direta, clara, para sermos entendidos. O discurso se dirige à outra parte, não a nós mesmos. Antes de dizer algo, é preciso pensar se o que vamos dizer é relevante ao processo. Se não for, vale mais a pena ficar calado.

No caso dos jogadores de futebol, separar as pessoas da negociação é mais fácil quando o agente que os representa é um profissional, sobretudo se representa os interesses de mais de um jogador. Porque, neste caso, ele não se identifica com a pessoa com a qual acontece a negociação, ao menos não de maneira absoluta. O agente de Edgar Davids era um advogado holandês educado, de quem os dirigentes da Juventus falavam muito bem. Efetivamente, era uma pessoa de trato afável e direto; era muito difícil ficar bravo com ele, porém sua amabilidade e boas maneiras não o impediram de, no verão de 2004, nos enrolar durante semanas antes de nos

comunicar que o jogador tinha decidido voltar para a Itália, para o Inter de Milão, por um pouco mais de dinheiro.

Muito distinta é a negociação que se estabelece com os pais dos jogadores. Para eles, afastar-se da pessoa é, obviamente, muito difícil. Então, ao menos de maneira geral, as conversas se tornam complicadas porque surgem mais aspectos emocionais. Quando um pai diz: "Não estão valorizando sufi cientemente meu filho", isso é o equivalente a um agente que pede "um salário mais alto para meu representado", mas o impacto emocional é muito diferente.

Durante estes anos na vice-presidência do Barcelona, tive de me sentar muitas vezes para negociar com o irmão e agente de Ronaldinho, Roberto de Assis. Investimos muito tempo para construir uma boa relação pessoal. Passamos muito tempo juntos, para chegar a ter a confiança sufi ciente para entender que não mentíamos um ao outro e que éramos pessoas que faziam o que diziam. Sobre esta base, foi mais fácil negociar a substância de discussão cada vez que era necessário.

3) Concentrar-se nos interesses, não nas posições.

As posições negociadoras manifestam um conflito sobre a questão negociada, mas por trás deste conflito estão os interesses das partes, que são sua essência. Por trás da posição de uma parte pode haver diversos interesses. Alguns estarão em conflito com os nossos, mas outros podem ser compatíveis ou até compartilhados. É muito importante entender bem quais são os interesses de cada uma das partes a fi m de poder resolver o problema que foi gerado. E, se não os identificarmos ou os desconhecermos, poderemos questionar. Perguntar à outra parte "o que o preocupa" ou "o que verdadeiramente lhes interessa" poupa muito trabalho e é uma boa maneira de começar a resolver o problema. Em inglês, às vezes se pergunta de modo direto quais são seus *pain points*, literalmente seus *pontos de dor*, o que dói ou não está gostando do que estamos falando.

Quando um jogador pede aumento de salário, é importante tentar saber o que o motiva a isso. Perguntando se aquilo que mais

o preocupa é sua segurança a longo prazo, podemos oferecer a ele um prolongamento do contrato em vez de um aumento de salário. Entendendo que está muito confiante em seu rendimento, podemos oferecer mais dinheiro ligado aos êxitos sem necessidade de mudar o salário fixo. Se não fizermos desta forma, se não formos capazes de entender os interesses que há por trás do problema que foi gerado, poderemos perder a oportunidade de deixar o jogador satisfeito sem que isso interfira na economia do clube.

4) Inventar opções de benefício mútuo.

Alguns negociadores encaram o processo como se fosse um jogo de soma zero, onde aquele que ganha uma parte é sempre porque a outra perdeu, e não é assim. Se os negociadores se concentram em solucionar o problema (em oposição a *solucionar a minha parte*), podem-se inventar opções de benefício mútuo. É preciso ser aberto, criativo e flexível para imaginar opções novas que possam satisfazer os interesses das duas partes.

Às vezes, os pontos de interseção se encontram em um problema que pode ser colateral e afetar as duas partes. Um caso muito claro é o dos impostos. É inteligente dedicar um bom tempo e esforço para encontrar a melhor forma de estruturar a operação de compra e venda, de maneira que proporcione o máximo valor líquido para o vendedor ou o comprador, reduzindo o impacto fiscal. Sempre, claro, dentro da legalidade.

Mas há outros casos nos quais será preciso buscar ideias criativas novas, diferentes das que estão sendo negociadas, ideias nas quais as duas partes ganham. No acordo entre o Barcelona e a Nike, por exemplo, incluiu-se uma iniciativa solidária que ajudava tanto a multinacional quanto o Barça em sua recém-iniciada aliança com a UNICEF.

5) Usar critérios objetivos.

É útil fixar, antes de começar a negociação, os critérios objetivos sobre os quais se julgará o resultado final. Devem ser legítimos, justos, práticos e aceitos pelas partes. Nos momentos em que a

negociação transitar por caminhos muito emocionais ou nos quais a outra parte nos pressionar ou nos ameaçar, poderemos citar os critérios objetivos definidos no início.

Se, ao começar a negociação, concordarmos que o novo salário do jogador deverá, por exemplo, (1) reconhecer sua evolução da última temporada, (2) não desequilibrar as relações rendimento/remuneração do time e (3) deixar margem para um crescimento futuro, poderemos avaliar qualquer proposta do agente, levando em conta estes três critérios ou princípios.

6) Concordar com a comunicação do resultado da negociação.

A negociação não está totalmente finalizada até que não tenha sido comunicado o resultado internamente aos times e às organizações de cada uma das partes e externamente à opinião pública. Os negociadores deverão concordar sobre como será feita esta comunicação, de maneira que nenhum negociador saia prejudicado e que não pareça que uma das partes ganhou e a outra perdeu.

No anedotário futebolístico, há casos como o do presidente que supostamente teria dito a seu interlocutor em uma negociação: "Aceito este acordo se quando sairmos você disser que fui um negociador muito duro".

Emoções na mesa de negociação

Faz tempo que a neurologia descobriu a importância do fator emocional no processo de tomada de decisões. Só a razão não é sufi ciente para abordar o processo de negociação. O desafio consiste em encontrar a cada momento o equilíbrio mais idôneo entre razão e emoção. Será preciso se preparar e aprender a administrar a emoção.

Emoções descontroladas

Devemos nos preparar para não nos emocionarmos involuntariamente durante a negociação e nos conscientizarmos disso. Será preciso lembrar os princípios do processo e toda a análise prévia que foi feita. Inclusive, devemos pensar quais atitudes e quais passos precisamos dar se formos tomados pela emoção.

Também deveremos saber administrar a emoção quando ela aparecer. Será preciso tomar regularmente a temperatura emocional, a nossa e a de nosso interlocutor. É útil observar quais são os gatilhos que, ao serem acionados, desencadeiam respostas emocionais na outra parte. Então, poderemos decidir entre usá-los ou não e em que momento fazer isso. Em geral, os gatilhos têm a ver com a apreciação do trabalho do interlocutor ou daquilo que se vende ou se compra, o reconhecimento da categoria do interlocutor e o respeito pela autonomia e capacidade de decisão de quem negocia. Quando a emoção vem à tona e queremos apaziguá-la, devemos escolher entre várias alternativas:

1) Emocionarmo-nos com a mesma intensidade que nosso interlocutor. Quer dizer, me emociono igual a ele, gero empatia e marco o limite. Lembro como em minhas conversas com Roberto de Assis ia subindo o tom da minha voz à medida que ele subia a dele; e, quando ele gritava, eu fazia o mesmo. Era uma espécie de sinfonia harmônica de argumentos.
2) Deixar que o interlocutor desabafe e esperar tranquilamente. Neste caso, não devemos reprovar sua atitude nem nos queixar. Inclusive, podemos demonstrar certa compreensão e simpatia.
3) Romper o curso da discussão com uma pausa, uma mudança de tema ou até uma mudança de cenário. No futebol, desenvolvemos negociações em escritórios, restaurantes, hotéis ou domicílios.

Emoções planejadas

Até agora, temos falado da emoção descontrolada. Apesar disso, também há lugar para a emoção voluntária e planejada. A que nós queremos usar para expressar nossas intenções e vontades. Deveremos trabalhar como se fôssemos atores (ou quase) para transmitir as mensagens que queremos fazer chegar a nosso interlocutor ou para enfatizar o que estamos dizendo.

Neste ponto, pode haver uma distribuição de papéis entre os negociadores (o policial bom-policial mau dos filmes).

Será necessário quase romper algumas negociações, ou rompê-las temporariamente, para transmitir de forma clara ao interlocutor que nossa postura é firme. Nestes casos, é aconselhável acrescentar uma boa dose de emoção, autêntica ou calculada previamente. Entretanto, não pode ser pura atuação. Por trás dela deve haver uma vontade e uma estratégia que a justifique e dê sentido. Ser completamente falso tem seus riscos, apesar de que pode ser feito em alguns momentos muito determinados.

Lembro de uma situação muito singular que aconteceu no Barça em 2003. Estávamos negociando com dois provedores diferentes um contrato de patrocínio. Um deles trabalhou bastante no acordo e investiu recursos e tempo. Fez um bom trabalho. Apesar disso, no último momento, o outro fornecedor superou-o em vários aspectos. Já tínhamos previsto assinar com o primeiro deles, mas, em vista da oferta feita pelo segundo, ligamos ao primeiro para dizer que anulávamos o ato de assinatura porque não estávamos em condições de aceitar o acordo. O diretor de marketing do Barça pediu, implorou de todas as formas possíveis, que não viessem. Não deram importância. No dia seguinte, apresentaram-se cinco executivos de altíssimo nível daquela empresa nos escritórios de Camp Nou. Vinham de uma cidade distante, de avião. Nós os recebemos na sala mais nobre do clube e deixamos claro que não assinaríamos o acordo. O presidente daquela empresa, citando Lluís Llach, nos disse: "No és això, companys, no és això" (Não é isto, companheiros, não é isto), aludindo a esta famosa canção de protesto de 1978. Foi uma saída muito emotiva. Mas não assinamos.

Também a negociação para renovar o contrato com a Nike, um dos dois mais importantes que tem o clube, foi rompida várias vezes. Com emoções, algumas batidas de porta na sala do presidente do Barça e um jantar do então vice-presidente, Marc Ingla, em Nova York, com o responsável da Nike, que terminou com a ruptura total da negociação. No entanto, depois de fechar definitivamente o acordo que ligava o Barcelona e a multinacional norte-americana por mais dez anos, as relações se recompuseram imediatamente. Tratava-se de emoções que tinham sido planificadas, um pouco de *acting* de ambos os lados. Uma vez assinado o contrato, podíamos nos concentrar em trabalhar pelo bem comum, e as emoções já não tinham nenhum papel.

Culturas e comunicação

Para decidir como devemos nos comunicar com nosso interlocutor, o tom que será mais adequado, quais canais devemos usar ou como devemos falar e em que idioma, teremos de valorizar tanto aspectos estratégicos quanto outros de tipo cultural. Os estereótipos culturais também desempenham papel importante na comunicação durante uma negociação. Obviamente, podemos decidir nos adaptar aos costumes da outra parte ou podemos tentar fazer com que ela se adapte aos nossos. Mas esta decisão pertence ao terreno da tática negociadora. O que deve ficar claro é que o fator cultural terá papel determinante e que deveremos decidir se o usamos a nosso favor.

Em geral, o mundo anglo-saxão e o mundo latino têm estilos e métodos de comunicação diferentes na negociação. Para ilustrar este ponto, colocarei vários exemplos de casos que aconteceram conosco no Barcelona.

Estilos anglo-saxões

Verdadeiramente pode-se dizer que o jogador islandês do Chelsea, Eidur Gudjohnsen, foi contratado por correio eletrônico. Houve uma primeira conversa telefônica, é claro, com o diretor-geral do clube londrino, Peter Kenyon, mas toda a negociação aconteceu por correio eletrônico. Eles nos faziam uma proposta e nós a devolvíamos retocada; respondiam o que lhes parecia pertinente e nós também. Assim, até o acordo final. Então, enviamos o contrato por fax, assinamos e devolvemos pelo próprio fax. Foi uma operação simples, de grande eficácia. Tudo foi feito com grande educação, não isenta, está claro, da firmeza necessária para defender os interesses mútuos. Lembro das mensagens de Kenyon. Todos começavam da mesma forma: "Muito obrigado por sua oferta, que apreciamos muito, mas...", e escrevia tudo o que não aceitavam de nossa proposta.

A contratação de Thierry Henry do Arsenal, a venda de Deco ao Chelsea e a contratação de Piqué do Manchester funcionaram de maneira muito parecida. Também com grande dose de correio eletrônico, um método eficiente e fácil.

Um caso misto foram as negociações com o Olympique de Lion para a contratação de Eric Abidal. Aqui já tiveram de intervir as conversas telefônicas. Falávamos por telefone e, em seguida, transferíamos para o correio eletrônico os pontos de que tínhamos tratado. Pouco a pouco, íamos nos aproximando. No final, quando a diferença ficou estabelecida em meio milhão de euros, o acordo se fechou em uma breve conversa telefônica entre os dois presidentes, que até então não tinham participado.

Em geral, no estilo anglo-saxão precisamos ter comunicações eficientes, que não têm por que acontecer pessoalmente. O importante é colocar as coisas por escrito, expressar pouca emoção e evitar exageros e fanfarronices.

Estilos latinos

Completamente diferente da forma anglo-saxã de funcionar é o caráter latino dos clubes italianos. Neste caso, as negociações não podem acontecer nem por telefone, "e troppo freddo", diziam. Preferem o cara a cara. A cada momento, tínhamos de decidir se concordávamos, dado que o contato direto trazia sempre uma carga de pressão midiática incluída.

A primeira experiência foi com a contratação de Edgar Davids, da Juve. Tivemos de ir a Turim porque não queriam falar por telefone. Como estávamos interessados, concordamos com isso. Antes de irmos, a imprensa já sabia. Anos depois, no verão de 2006, também com a Juventus, vivemos um caso espetacular. Fomos a Turim para contratar Gianluca Zambrotta e Lilian Thuram. Ficamos surpresos quando soubemos que na sala ao lado estavam Pedja Mijatovic e outro negociador do Real Madrid. Também queriam Zambrotta. A Juventus tinha caído para a segunda divisão italiana e estavam abertos a liberar alguns de seus jogadores. Nós levamos Zambrotta e o Madrid levou Fabio Cannavaro.

Os italianos preferem o contato direto porque consideram que podem jogar com a emoção de seus interlocutores. São mestres na hora de representar seu papel. Lembro que, no caso das contratações de Zambrotta e Thuram, Roberto Bettega se queixava de que estávamos pressionando-os em relação ao preço, apelando para o prestígio e a história da *Vecchia Signora*, como se estivessem dizendo que nos aproveitávamos do erro que tinham cometido e que os levara à segunda divisão italiana. Fazia isso com muita elegância, mas não deixava de ser um pouco de teatro. Quando Bettega exagerava muito, eu pedia "di non fare il teatro napolitano" (que não fizesse teatro napolitano, um tipo de comédia tradicional desta cidade que tem como protagonista Policinella, um personagem com chapéu de bico, grande nariz, barba e uma voz anasalada e lamurienta). Então, ele fi cava um pouco bravo. Nessa ocasião, lembro que levamos papel oficial do clube para escrever o acordo no notebook enquanto tirávamos Gianluca de suas férias de barco no sul da Itália e o obrigávamos a voar até Turim, em um avião particular, para assinar tudo imediatamente. Enquanto isso,

na frente da sede da Juve havia um grupo de jornalistas italianos e espanhóis plantado todo o dia. Um bom show.

É a mesma coisa com todos os clubes italianos. Em 2007, assim que abrimos negociações com o Roma pelo central romeno Cristian Chivu, seu diretor esportivo ligou avisando que vinha a Barcelona para negociar. Dissemos que não porque não tínhamos nenhum acordo nem estávamos perto de ter. Além disso, tínhamos outras negociações abertas e naquele momento não nos interessava abrir nenhuma frente midiática. Não houve como evitar. Ele se apresentou acompanhado do intermediário e, evidentemente, depois de ter anunciado com todo detalhe à imprensa a hora de chegada e o lugar da negociação. Não houve outro remédio a não ser recebê-lo, mas fomos buscá-lo no hotel e o levamos até a minha casa, porque assim, pelo menos, evitaríamos os jornalistas na porta. Durante o jantar falamos de tudo, menos de Chivu. No final, após o café, fizemos uma oferta e a escrevemos, a mão, em um papel que entregamos a ele. Ficaram muito surpresos com o gesto e agradeceram sinceramente. Tinham vindo para uma conversa e já haviam falado bastante. Nós, por outro lado, queríamos ser eficientes e acabar com tudo de forma rápida.

Esta é a maneira de trabalhar dos times italianos quando querem vender um jogador. Quando querem contratar, fazem exatamente o mesmo. Foi o caso da transferência de Zambrotta ao Milan. O grosso das conversas foi feito por telefone. Apesar disso, chegou um momento em que encalhamos nos 7 milhões que eles nos ofereciam e nos 9 que pedíamos. E nos disseram que viriam imediatamente a Barcelona para resolver o impasse. Dissemos que não fizessem isso, porque afinal se tratava de uma questão menor. A diferença entre as duas posições era muito pequena. Também queríamos evitar toda a confusão midiática que ia gerar a chegada de Adriano Galliani, o conselheiro-delegado do Milan. Recusamos três vezes, mas na quarta ele se apresentou em Barcelona. Fomos jantar com ele. Também até o café não falamos do tema que o havia feito vir a Barcelona. Não saímos dos 7 e 9 milhões respectivos em toda a discussão. Acabamos o jantar sem acordo.

Então, Galliani começou a falar por telefone. Quando terminou, perguntei se podia me dizer com quem tinha falado, pois havia explicado com bastante detalhe tudo o que tínhamos dito, e ele respondeu que acabara de falar com um jornalista. Seu argumento era que, antes que inventassem o que tínhamos negociado, era melhor que dissessem a verdade. Na saída do restaurante, havia mais jornalistas, e ele continuou falando das negociações. No final, o Barça transferiu Zambrotta ao Milan uns dias depois por 8 milhões de euros, a média entre os 7 e os 9 em que havíamos encalhado, como era previsível.

Em geral, o estilo latino traz implícito mais contato pessoal, emoção, vaivéns no processo e espaço para o exagero. Será preciso lidar com tudo isso sem perder nosso fi o racional da negociação.

Na hora de preparar uma negociação, deveremos prestar atenção ao estilo de comunicação que quer nosso interlocutor e decidir se interessa mais nos adaptar ao dele ou procurar que seja ele que faça isso.

LISTA RÁPIDA DE QUESTÕES A CONSIDERAR NA NEGOCIAÇÃO

Na preparação

1. É um bom momento para negociar? É melhor para nós ou para a outra parte? Como está a temperatura do mercado?
2. Fixamos os limites, fizemos a lista de coisas a ceder e contrapartidas e calculamos o valor que o sujeito negociado tem para a parte contrária?
3. Temos alternativas? Qual é nossa melhor alternativa a um acordo negociado?
4. Dizemos nós o primeiro preço ou deixamos isso para outra parte? Que margem de negociação damos?
5. Devemos nos aproximar de qual seria o preço justo por critérios objetivos e por comparação com outras transações.

Na interlocução

6. Estamos colocando a negociação com um enfoque ganha-ganha? Aceitamos as posições e conseguimos separar as pessoas do problema? Entendemos bem os interesses da outra parte? Buscamos opções de benefício mútuo? Temos sufi cientes critérios objetivos?
7. Controlaremos a emoção? Temos alguma emoção planejada?
8. Devemos escolher o estilo de comunicação em função de nosso interesse.

Estilo anglo-saxão eficiente ou latino emocional?

INOVAÇÃO: A CIÊNCIA E A ARTE

Inovar no século XV

Um dos grandes inovadores da história foi um marinheiro de origem discutida, mas nascido de acordo com alguns indícios em Gênova, segundo outros em Mallorca, em 1451, e morto em 1506, em Valladolid. Chamava-se Cristovão Colombo. Ele pensava que podia inovar na rota marítima das especiarias. Nessa época o comércio de especiarias com as Índias era um negócio muito lucrativo. Grandes companhias e Estados financiavam expedições que saíam da Europa em busca de sedas, perfumes, pedras preciosas, pimenta, cravo, canela etc. A rota habitual chegava às Índias, nome que Marco Polo deu a toda região do sudeste asiático — depois de cruzar o Golfo Pérsico e Ásia Central. Era uma rota perigosa pela quantidade de terras que precisava ser atravessada, terras de um relevo muito complicado, e pelos povos e tribos que controlavam suas principais passagens. Além disso, na época de Colombo, o Império Otomano tinha se expandido e controlava as rotas mais habituais.

Colombo teve uma ideia inovadora: ir até as Índias por uma nova rota marítima para o oeste. Mesmo que, na época, a crença geral afirmasse que a Terra era plana, ele acreditava que era redonda e que, navegando para o Ocidente, chegaria igualmente às Índias. Sabe-se que tinha lido livros sufi cientes para estar convencido disso. No século III a.C., o grego Eratóstenes, matemático e geógrafo entre muitas outras coisas, tinha feito cálculos astronômicos a partir dos quais se podia deduzir que a Terra era redonda. Também havia algumas lendas que afirmavam que os vikings, no século XI, tinham chegado a um novo continente navegando para o Ocidente. Os indícios chocavam-se contra uma realidade imutável: não existia notícia de nenhuma expedição que tivesse viajado para o oeste e regressado a algum porto. Também é

preciso saber que Colombo era cartógrafo, desenhava mapas-múndi, e neste trabalho, superando a carta plana, tinha desenhado a Terra em forma de esfera, se bem que, segundo seus cálculos, o caminho às Índias — pensava chegar ao Japão atual — em linha reta devia ser umas cinco vezes mais curto do que realmente era.

Se Colombo tivesse conseguido fazer uma sofisticada investigação de mercado, uma pesquisa entre a população europeia da época, provavelmente teria descoberto que 98 por cento dos entrevistados pensavam que a Terra era plana. Talvez 70 por cento pensavam que no extremo oeste da Terra havia uma cachoeira mortal e os outros 30 por cento, que havia monstros inimagináveis ou o próprio inferno.

O propósito de Colombo chegava em um bom momento internacional. Todos buscavam rotas alternativas para as Índias. Portugal tinha encontrado a passagem pelo Cabo da Boa Esperança e aspirava monopolizar a nova rota para poder competir com os mercadores italianos e as companhias inglesas, francesas e holandesas. Colombo foi explicar sua ideia ao rei português, João II, que não a achou nem um pouco clara e se recusou a financiar a expedição. Isto ocorreu em 1484, aproximadamente. Então, enviou seu irmão Bartolomeu para propor a empresa aos reis da França e da Inglaterra, mas estes tampouco lhe deram bola. Por sua parte, viajou até a corte de Castela, que, naquele ano de 1485, estava instalada em Córdoba. Seu plano foi bem recebido, mas foi passando de comissão em comissão durante sete longos anos. O reino de Castela e Aragão estava imerso na reconquista de Granada e não tinha muito tempo para as fantasias de um marinheiro com muitas pretensões políticas e econômicas. No final, Colombo conseguiu ajuda dos próprios reis católicos e da corte de Castela, mas também precisou da pressão do convento de La Rábida, vinculado às ilhas do Atlântico, do confessor da rainha Isabel II, de financiamento privado para fretar e armar as três caravelas em Palos de la Frontera e dos irmãos Pinzón, que contrataram ali uma centena de marinheiros.

Colombo viajou para o oeste, não chegou às Índias, mas a um continente novo, a América, fonte de riqueza extraordinária durante os séculos seguintes, algo que ele nunca imaginou.

A história de Colombo ensina algumas coisas sobre inovação:

1. **Não há inovação sem risco.** Pensemos por um momento: se vocês tivessem dinheiro para financiar uma expedição comercial no século XV, onde investiriam? Em uma das grandes empresas que organizavam centenas de expedições anuais pela rota conhecida ou em um marinheiro genovês que tinha uma ideia que ia contra todo conhecimento existente e que não podia ser demonstrada? Como fez a Coroa de Castela no século XV, quem quiser inovar deverá correr um pouco de risco.
2. **Mas o risco pode ser limitado.** Não é preciso colocar todos os ovos no mesmo cesto de inovação! Colombo não recebeu um exército — só lhe deram três barcos e um grupo de homens não muito qualificados. Uns 99 por cento do investimento da Coroa de Castela continuavam nas expedições e atividades de menor risco.
3. **O mapa existente não leva a novos territórios.** Colombo precisou repensar o mapa da Terra que era conhecido na época. O mapa que poderia comprar de um cartógrafo o levava à rota já conhecida.
4. **Inovar não é inventar.** Colombo não inventou nada. A ideia de que a Terra poderia ser redonda já existia, e a tecnologia que utilizou era amplamente conhecida: barcos a vela.
5. **O ganhador não é o primeiro a chegar,** mas o primeiro que aproveita todas as possibilidades de descoberta. Efetivamente, antes de Colombo é possível que os cartagineses, os vikings ou os árabes hispânicos já tivessem chegado à América. Mas nenhum deles extraiu qualquer benefício da descoberta. Os castelhanos, e depois os portugueses e ingleses, aproveitaram a

descoberta de Colombo para gerar notável riqueza durante séculos.

6. **Buscando uma coisa, pode-se encontrar outra.** Por exemplo, procurando a Índia, você pode encontrar a América. Não é bom se apaixonar pela ideia ou pelo objetivo original a tal ponto que isso impeça que se vejam outras possíveis descobertas.

Inovar no século XXI

Quinhentos anos mais tarde, podemos ver na empresa de informática e eletrônica de consumo Apple, reconhecida como uma das mais inovadoras do mundo, um raciocínio parecido ao que vimos no navegante e descobridor Cristovão Colombo.

No final dos anos 1990, houve uma série de sinais ou indícios que faziam pensar que se realizavam mudanças nas atitudes dos consumidores em relação aos computadores. Por um lado, parecia que as pessoas começavam a ficar cansadas da tecnologia fria e do *design* chato que tinham todos os computadores do momento, meras caixas cinzas que foram pensadas por engenheiros mais preocupados com o interior do que com seu aspecto exterior. Por outro lado, os anos 1990 também são a época em que os jovens adotaram uma nova maneira de enfrentar a vida, mais próxima ao hedonismo que à cultura baseada no trabalho e no sacrifício; cresceu o interesse pelo *design* e pela estética. Há, ainda, outro elemento a levar em conta, ligado aos dois anteriores: surgiu uma nova classe urbana, jovem, com dinheiro, de estilo novo, que se vestia de forma descontraída, que adotava uma atitude aparentemente pouco séria, que tentava passar uma imagem despreocupada, um pouco largada... mas que tinha poder aquisitivo alto. Estas eram as pistas.

Todos estes detalhes que podiam ser observados nos anos 1990 constituem sinais que hoje, vistos com a perspectiva que dão o tempo transcorrido e as mudanças acontecidas, parecem evidentes. Mesmo assim, naquela época, quando em uma investigação de mercado se perguntava aos usuários de computadores o que eles

queriam, que pediam de um bom computador, estes respondiam sem duvidar que gostariam de ter um processador mais rápido, um disco rígido de maior capacidade de armazenagem ou um bom *modem*; nada diziam em relação ao *design*. E, se perguntássemos qual era o uso principal do computador, a resposta majoritária era ganhar produtividade no trabalho ou em casa; muitos poucos respondiam que tinham o computador para lazer. Estes eram os dados das pesquisas.

Nos anos 1990, o número de computadores que não eram quadrados ou cinza, que não tinham forma de caixa, era igual a zero. Não havia nenhum que não fosse assim. Esta era a realidade do mercado.

Vamos nos transferir a esta época e pensar, honestamente: se tivéssemos de desenhar um novo computador e lançá-lo no mercado, que tipo teríamos pensado? Um quadrado e cinza?

A Apple, que já tinha inovado nos anos 1980 com suas interfaces gráficas mais intuitivas e o uso do mouse (que, claro, eles não tinham inventado, fora a Xerox no princípio da década), lançou seus computadores Macintosh de linhas redondas e cores vistosas. Mais adiante, a continuou inovando da mesma forma, com os iMacs, iPods e iPhones, abrindo segmentos novos e ampliando os usos dos computadores e da eletrônica de consumo.

Como Cristovão Colombo no século XV, a Apple foi, no final do século XX, outro exemplo da necessidade de não se basear somente nos fatos, mas nas pistas, que são a base que nos permite arriscar, de uma maneira controlada, para lançar novos produtos que não nascem diretamente do que diz o consumidor ao ser perguntado.

Definamos, pois, inovação

No âmbito da gestão de empresas, "inovação" é um termo usado de forma habitual. Acho que vale a pena tentar encontrar uma

definição que, além de sua exatidão semântica, nos ajude na prática.

> A inovação consiste em **aplicar** uma ideia que satisfaça uma necessidade dos **consumidores** que não está **articulada** nem **satisfeita**.

Trata-se de **aplicar** uma ideia, pois estamos falando de soluções reais, de ideias colocadas em prática e não de teoria nem de criatividade artística.

A solução está focada nos **consumidores**, porque eles são seus destinatários finais. Inovaremos nos bancos, estudando os clientes, não os banqueiros.

Inovaremos quando acharmos uma necessidade que não está **articulada**. Os consumidores têm a necessidade, mas ainda não a expressaram. Devemos nos antecipar a eles.

Deverá ser uma necessidade que estiver malsatisfeita ou completamente insatisfeita. Porque é aí que haverá oportunidades de liderança e, portanto, de negócio.

INOVAÇÃO

Não é	É
Inventar	Descobrir
Criatividade	Um novo olhar
Criar novos produtos	Encontrar novas necessidades
Ser o primeiro	Ser o primeiro a chegar no consumidor
Certeza	Irrigação
Provas	Pistas

De maneira que o que estamos dizendo é que a inovação não é inventar, mas descobrir soluções que podem já ter sido inventadas.

A inovação não é só criatividade; é mais um olhar novo, uma forma diferente de observar e interpretar a realidade.

Inovar não é criar novos produtos, mas encontrar novas necessidades dos consumidores e satisfazê-las. Responder de maneira inovadora à pergunta que fazíamos no capítulo sobre o terreno de jogo: o que você está vendendo? Que necessidade está satisfazendo?

Quem inova não é o primeiro que faz determinada coisa, mas o primeiro capaz de chegar ao consumidor e convencê-lo de que aquela é a melhor solução. O exemplo do iPod da Apple também é muito válido.

Quando foi lançado, já existia no mercado uma boa quantidade de reprodutores de música em formato MP3. Apesar disso, nenhum deles tinha conseguido uma experiência de usuário melhor que a proposta pelo iPod, que, além disso, estava ligado ao programa iTunes, de compra de música on-line. O iPod foi o primeiro reprodutor MP3 que ganhou os consumidores, transformou-se em líder e impulsionou a categoria.

Inovação e certeza não andam de mãos dadas. A inovação é risco. Nada novo pode ser construído sobre provas, só sobre pistas. As coisas que estão provadas já são conhecidas por todo mundo. Para inovar, precisamos ler as pistas que vamos encontrando no mundo em que observamos, deixando que nos inspirem a criar soluções novas.

Inovar ou copiar?

Que pergunta! Inovar, é claro!

Agora, quando você está à frente de uma empresa que é a número 13 do mercado e o líder fatura o dobro, é lógico, é sensato e é responsável tentar compreender por que seu concorrente é o líder e tem o dobro de vendas, e também entender como ele faz

isso. Não há nada de mau em tentar aprender com ele tudo que puder, tudo que possa ser útil.

Uma vez, falando com o atual conselheiro-delegado do Manchester United, David Gill, confessei que tínhamos nos *inspirado* em sua estratégia comercial e de marketing para recuperar o Barcelona desde 2003 e agradeci. Está claro que *inspirar* era, de fato, um eufemismo, porque o que fizemos foi diretamente copiar tudo o que o Manchester United fazia direito e que podia ser útil. Não havia nenhum problema em reconhecer que seus gestores tinham feito tudo muito bem. Não é errado entender o que seus concorrentes fazem bem e copiá-los, adaptando as coisas às características e necessidades de sua empresa e seus clientes.

Do Manchester United aprendemos estratégia comercial. Por exemplo, que era muito mais eficiente ter poucos patrocinadores, mas grandes, em lugar de muitos pequenos. Estabelecemos categorias de produtos e graus de patrocínio em um programa perfeitamente hierarquizado. Também compreendemos que não basta encher os estádios modernos, para serem realmente rentáveis, uma ou duas vezes por semana; eles precisam ser explorados de segunda a domingo, jogue ou não jogue o time; trata-se de transformá-los nos parques temáticos que já são.

De outras ideias dos concorrentes, as que nos pareceram que não eram positivas não fizemos caso. Por exemplo, naquele momento, o Real Madrid tinha estabelecido a norma de compartilhar os direitos de imagem com os jogadores que contratava. Em troca de pagar um dinheiro a mais no contrato, se reservavam 50 por cento dos ingressos por publicidade do jogador. À primeira vista, parecia uma boa ideia. Os craques mais midiáticos costumam ganhar em publicidade uma quantia equivalente ou superior a seu salário como jogador. Portanto, que o clube garantisse a metade tinha de ser um bom negócio.

E, apesar disso, era uma má ideia e um foco constante de conflitos. Pois distrai o jogador do que realmente é importante: treinar, jogar e ganhar. Se um ato publicitário de um jogador gera conflito com o horário de treinamento, a prioridade está clara e o

treinador dá as ordens. Se o compromisso publicitário também é do clube, o treinador tem menos autonomia e se torna mais difícil gerir o grupo. O ex-treinador do Real Madrid na época dos galácticos, Mariano García Remón, dizia, suponho que exagerando um pouco, que não podia nem fixar os horários dos treinamentos porque dependia da agenda comercial e publicitária dos jogadores.

O outro problema era muito humano, de percepção defasada no tempo. Quando os jogadores assinavam grandes contratos em troca de 50 por cento de seus direitos de imagem, estavam muito contentes. Mas, meses mais tarde, quando filmavam um anúncio por 200 mil euros e 100 mil iam parar no caixa do clube, parecia que estavam sendo roubados.

Observação de usuários: surpreender sem perguntar

A investigação de mercado clássica, baseada em pesquisas de tipo qualitativo ou quantitativo, não vale para a inovação. Em um mundo saturado, no qual há de tudo e em grande quantidade, é necessário surpreender. E o que está claro é que, para surpreender alguém, o que certamente não se pode fazer é perguntar o que o surpreenderia, pois vai contra o próprio conceito de surpresa.

Henry Ford disse uma vez: "Se tivesse perguntado a meus clientes o que queriam, teriam me dito: um cavalo mais rápido". Ele tinha razão. Jamais teriam dito que queriam um carro. E ainda menos que os fabricasse em linha de montagem.

Não se encontra a inspiração para inovar perguntando às pessoas o que elas desejam, mas observando como os clientes compram e vivem com os produtos, sentindo o mesmo que eles sentem ao usá-los, experimentando-os. Depois de ser capaz de adotar a mesma perspectiva que o consumidor, então é possível encontrar inovações, quer dizer, soluções para necessidades que não foram encontradas ou que, se já foram, os consumidores não souberam expressar. É preciso colocar-se ao lado deles, viver com eles; deve-se falar muito com os clientes de uma forma que pareça

desestruturada, tentando encontrar nos matizes da conversa, na palavra improvisada, esse detalhe inesperado e revelador.

Algumas vezes, o método servirá para gerar ideias novas; outras, para compreender em detalhe e profundidade por que as pessoas atuam de uma maneira ou de outra. O Barcelona de 2004 oferece um exemplo. O Camp Nou tinha uma assistência média superior aos 70.000 espectadores, para uma capacidade absoluta de 98.000 assentos. Depois de alguns anos de queda, tínhamos conseguido incrementá-la. Era uma cifra boa, mas não nos satisfazia. Sobretudo porque havia uns 20.000 donos de passes que nem vinham geralmente ao estádio nem deixavam que outros sócios comprassem seu ingresso. Relançamos o sistema de *Assento Livre*, que já existia. Este sistema dava a oportunidade aos sócios com passe, que não pensassem em ir à partida, de colocar seu assento ao alcance de outro torcedor; caso o clube vendesse a entrada, no momento de renovar o abono para a temporada seguinte, se descontariam 50 por cento do preço do ingresso vendido. A soma destes descontos não podia superar 90 por cento do preço do passe.

Era uma medida que tinha o objetivo de levar mais gente ao estádio. A campanha de *Assento Livre* teve certo êxito. E os índices de uso foram melhorando a cada temporada. Apesar disso, entendíamos que o sistema progredia de forma muito lenta. Parecia um raciocínio bastante correto. E os canais e as facilidades para chegar a ele eram muitos e fáceis de usar. Mas o sistema não arrancava. Perguntados, os sócios com passes diziam que entendiam o sistema e que parecia muito bom, mas continuava havendo um número muito considerável deles que não vinha ao campo nem fazia uso do *Assento Livre*. Tentamos entender o porquê disso, organizando conversas informais com os sócios, observando-os e buscando argumentos qualitativos mais sutis.

As conclusões eram bastante diretas: em primeiro lugar, o sócio do Barcelona tem um sentimento de propriedade de seu assento muito arraigado. Em alguns casos, quando se fazia a proposta de trocar seu assento por outro melhor, a resposta era negativa, com o

argumento de que os sócios tinham se acostumado a ver a partida de determinada perspectiva e a vivê-la ao lado de seus vizinhos de sempre, e não queriam mudar, embora a melhora fosse evidente.

A segunda conclusão fazia referência a uma percepção que tinha o sócio com passe, até certo ponto incompreensível, que decidimos definir como "ilusão da gratuidade". Vinha da resposta que obtínhamos quando perguntávamos quanto custava ir ao futebol. Alguns respondiam que para eles ir ao futebol era grátis. Explicavam mais ou menos assim: "Pago uma vez por ano o carnê e então ir ao futebol já não me custa nada". Na realidade, cada partida custa entre 10 e 30 euros, que eles pagaram antecipadamente no início da temporada. Está claro: tendo semelhante percepção do custo do passe, não é de estranhar que esses sócios não tivessem consciência de que estavam perdendo 10 ou 30 euros pelo simples fato de deixar o passe na gaveta. Da mesma maneira que, se emprestassem ao vizinho, não eram tão conscientes de que estavam dando 30 euros para uma pessoa à qual, talvez, não emprestassem uma nota de 20 euros.

O sentimento de propriedade do sócio do Barcelona em relação a seu assento no estádio, que talvez tivesse herdado de seu avô, mas que com certeza foi adquirido e mantido com muito esforço, é muito íntimo. Dá a sensação inegociável de ser parte do clube. São sentimentos positivos, que definem um clube do qual gostamos e que queremos manter. Para incentivar o uso do *Assento Livre* era preciso atuar com muito equilíbrio. Oferecendo um incentivo econômico exagerado, podíamos ter forçado uma mudança de costumes que, pouco a pouco, já estava se produzindo. Mas esta opção colocava em risco a saúde financeira do clube e, muito pior, mercantilizava o passe no Camp Nou. Optamos por deixar que o *Assento Livre* continuasse com seu crescimento natural, e, portanto, continuamos alternando mensagens das vantagens econômicas do *Assento Livre* com outras de tipo solidário, de permitir a presença no Camp Nou de outros sócios sem passe, para que o estádio estivesse o mais cheio possível e o time se sentisse mais apoiado.

Criar: movimento *versus* julgamento

Abordemos agora um aspecto-chave no processo de inovação: a criação. O processo pelo qual, com base nas pistas e na inspiração obtidas, nos dispomos a criar novas soluções. Para este processo criativo, deveremos substituir o conceito de *julgamento* pelo de *movimento*. Isso significa mudar as normas habituais de raciocínio humano.

Normalmente, as pessoas pensam de maneira crítica. Quando alguém apresenta alguma ideia ou faz alguma observação, tendemos a julgá-la imediatamente, a pensar se o que diz é bom ou mau, se é oportuno ou inoportuno, adequado ou inadequado. Esta maneira de proceder não ajuda o processo criativo nem fomenta a criatividade do grupo; ao contrário, mata sementes de ideias ou caminhos exploratórios que poderiam nos levar a ideias novas e boas.

Portanto, é preciso mudar o conceito de *julgamento* pelo de *movimento*. Nesta maneira de atuar, proíbe-se criticar as ideias que se colocam sobre a mesa. Em vez de julgá-las, construiremos sobre elas. Iremos nos mover de uma ideia para outra, gerando novas opções.

Só no final, quando tivermos uma longa lista de ideias, é que as julgaremos, elaboraremos e priorizaremos.

Lembro vários exemplos de processos criativos nestes últimos anos no Barcelona. Durante as discussões que tivemos sobre a necessidade de colocar publicidade na camisa da equipe principal, fomos por um monte de caminhos que não nos levavam a parte alguma. Surgiram muitas ideias sem sentido, sobre as quais nada construímos. Mas ficaram sobre a mesa. E, em um momento no qual não encontrávamos nenhum patrocinador que quisesse pagar o que considerávamos que valia a camisa do Barça, alguém disse: "E, se nós pagarmos, em vez de cobrar?". Nesse momento, um processo criativo baseado no *julgamento* e não no *movimento* teria matado imediatamente aquela semente de ideia que, com o tempo e muitas voltas depois, nos levou ao acordo com a UNICEF.

Há ainda outro exemplo, que lembro com simpatia. Aconteceu muito cedo, na primeira partida da liga no Camp Nou em 2003. Jogávamos contra o Sevilla. Havia um problema de horários mínimos entre partidas, provocado porque o time andaluz não aceitava adiantar a partida e o horário fixado se chocava com as partidas internacionais que devíamos disputar. Não queríamos prescindir de nossos jogadores internacionais se jogássemos no dia seguinte. Em plena crise, o então vice-presidente Sandro Rosell lançou a ideia de "jogar exatamente quando começar o dia seguinte". E por fim foi assim: jogamos no dia seguinte, mas só a partir dos primeiros cinco minutos do dia seguinte, à 00:05. Era um horário intempestivo, impróprio para uma partida de futebol. Mas permitia que não violássemos a norma vigente e contássemos com quase todos os nossos jogadores. Explicamos, montamos uma série de atos no estádio em tempo recorde e servimos um jantar, sobretudo gaspacho. O Camp Nou se encheu, e Ronaldinho marcou um gol que fez a cidade tremer de madrugada. A *partida do gaspacho* foi um êxito com base em uma ideia que poderíamos ter matado imediatamente; em lugar disso, construímos as bases sobre ela, até encontrar uma solução inovadora a um problema de difícil solução.

Simplicidade: a navalha inovadora de Occam

Guilherme de Ockham foi um personagem singular que viveu entre os séculos XIII e XIV. Frei franciscano inglês, foi acusado de heresia pelo papa João XXII. Sua principal contribuição ao mundo da ciência e ao pensamento ocidental consiste no chamado *Princípio de parcimônia* ou *Navalha de Occam*, válido para a construção de teorias e explicações.

O *Princípio de parcimônia* de Guilherme de Ockham diz: "Em igualdade de condições, a solução mais simples é provavelmente a mais correta". Quer dizer, se diante de várias explicações sobre um fenômeno encontramos uma muito simples e outra muito complexa, não é preciso duvidar muito porque, em geral, a simples é a mais

correta. O pensamento de Ockham foi aplicado em inúmeras disciplinas intelectuais.

Anos mais tarde, em princípios do século XX, o escultor romeno Constantin Brancusi dizia que "alcançamos a simplicidade quando nos aproximamos do verdadeiro sentido das coisas" e que "a simplicidade é a complexidade resolvida". Estou de acordo.

Quando se começa a abordar um problema com o pensamento de que é simples, isso é fruto do desconhecimento, porque não se compreende até que ponto aquilo é complexo. Neste nível superficial, por exemplo, os torcedores de futebol podem tender a pensar que ser treinador é muito fácil e que tomar decisões corretas é simples. Apesar disso, quando se dá o passo seguinte e se submerge no problema e, prosseguindo com o exemplo, se se transforma de repente em um treinador, mesmo sendo de um time infantil, se entende a complexidade e a dificuldade do problema, vemos todos os detalhes que intervêm e que se devem levar em conta, todos os fatores que influenciam nas decisões, talvez venhamos a nos sentir esgotados. Quando isto ocorre, o mais normal é que se comecem a buscar soluções complexas a todos os problemas que parecem ser complexos. É possível que, ao menos durante um tempo, as soluções que forem encontradas funcionem, embora sejam complicadas de explicar e mais difíceis de executar.

Agora, o que é certo é que os melhores pensadores e os melhores treinadores continuarão trabalhando, descobrirão qual é a causa que existe por trás de todo o problema e saberão encontrar a solução simples e conceitual que responde a todos eles. Este treinador será capaz de explicar e resolver, de forma aparentemente simples, um desafio que, no início do processo, parecia simples por ignorância e que acaba sendo efetivamente simples, mas por conhecimento e experiência.

Nos processos de inovação, as melhores soluções são frequentemente as mais simples. Não se chega a elas em um primeiro momento, mas depois de ter compreendido toda sua dificuldade.

Busquemos o exemplo correspondente no Barcelona. Neste caso, encontrá-lo-emos no processo de renovação do carnê de sócio, que iniciamos também muito cedo, no marco do projeto *O Grande Desafio*, que fez com que o clube tivesse um grande crescimento social, dos 105.000 sócios de 2003 para os 165.000 de 2008. O problema com o qual nos encontramos era que tínhamos um censo que, objetivamente, não estava bem. Além das suspeitas sobre possíveis fraudes, era certo que havia mais de 9 mil sócios falecidos, cujos familiares não quiseram fazer a mudança de titularidade — ou para conservar a antiguidade do número ou para evitar o trâmite e o dinheiro, ou por qualquer outro motivo. Demos muitas voltas e todas nos levavam a soluções muito complexas. Processos tecnológicos sofisticados para resolver um problema também sofisticado. Um dia, levando o problema à simplicidade absoluta, surgiu a ideia que seria a semente da solução: "O que quero é conhecer todos os sócios do Barça, um a um, dar-lhes a mão e ver sua cara". A partir dessa ideia simples, construímos uma solução que consistia em pedir aos sócios que tirassem uma fotografia, e que integraríamos no carnê, e assim poderíamos *conhecê-los*, efetivamente, um a um. Fizemos as fotografias durante meses, na OAB ou quando vinham ao estádio ver as partidas; depois, as retransmitíamos para a base de dados através do celular. O resultado foi espetacular. Diminuiu a fraude de forma muito significativa e agora o Barcelona dispõe de uma base de dados impecável. E a origem da solução esteve em uma ideia bem simples, cortada com a navalha de Occam.

Frequentemente chega-se às soluções simples fazendo-se perguntas diretas e simples. Basta se interrogar: "No fundo, o que queremos? O que estamos procurando? Afinal, qual é o verdadeiro problema?". Depois, podemos expressar a solução em palavras simples.

Limitar os riscos

Da mesma maneira que a Coroa de Castela não deu um exército a Colombo, somente três caravelas, está mais do que claro que na

hora de inovar não temos de apostar tudo em uma única ficha.

O exemplo citado antes sobre a discussão que houve no Barcelona acerca da necessidade de colocar publicidade na camisa, o preço e o tipo de anunciantes que se havia de aceitar serve também neste capítulo.

Aquela era uma questão de grande relevância. Em 2003, pensávamos que valia 10 milhões de euros, mas não encontramos ninguém disposto a pagá-los. Quando o time melhorou e começou a ganhar títulos, consideramos (comparando-nos com o restante dos times) que a camisa tinha subido de valor, até os 20 milhões. Finalmente, encontramos um patrocinador disposto a pagar o que pedíamos, enquanto a ideia de mostrar lemas solidários se mantinha estacionada na memória. Tínhamos chegado em 2006 e precisávamos tomar uma decisão. Havia sobre a mesa uma proposta de 22 milhões de euros ao ano da empresa de apostas por internet Bwin. Aceitar a proposta era um risco, pois a legislação sobre a publicidade das apostas por internet estava pouco clara, além do que se tratava de um anunciante que criava certa controvérsia social. Mas renunciar podia constituir um ato de irresponsabilidade, ao menos fazer isso sem analisar as consequências. Na Diretoria, existia uma grande divisão de opiniões sobre este assunto, e nos reunimos para falar disso. Sobre a lógica estratégica que nos levou a escolher a opção solidária da qual já falei antes, agora gostaria de compartilhar com o leitor o que ocupou a primeira hora daquela reunião.

Escrevemos em um quadro-negro as três grandes oportunidades para aumentar as receitas nos anos seguintes:

1. Renegociar o contrato com a Nike. Podíamos renovar antes que ele expirasse em 2008 e fazia sentido porque a situação esportiva e comercial tinha melhorado muito. Apesar disso, obviamente estava o fato de que a multinacional norte-americana não tinha nenhum interesse.

2. Negociar o contrato de televisão que também terminava em 2008, mas que tinha uma cláusula pela qual podíamos forçar uma renegociação em 2006, caso encontrássemos um operador que nos fizesse uma oferta superior.
3. Aceitar os 22 milhões que nos oferecia a Bwin.

Depois de um debate muito intenso, decidimos que trabalharíamos muito para conseguir as receitas dos pontos 1 e 2 (Nike e TV), mas que, em troca, íamos arriscar a inovar na publicidade da camisa, que nos parecia uma questão mais estratégica. Apostamos por inovar na camisa, em parte porque pensávamos que as receitas poderiam ser obtidas das outras duas fontes.

Da mesma maneira que a Coroa de Castela fez com o marinheiro Colombo, não arriscamos toda a frota em uma viagem mais incerta, apesar de enviarmos nosso barco mais visível e significativo. Igual a Colombo, acho que o resultado teve êxito.

Marketing ou arte

Na minha época de faculdade, o marketing era uma ciência relativamente jovem. Fiquei fascinado. Em essência, proclamava que as empresas tinham de atuar de maneira muito simples; tratava-se de perguntar aos consumidores o que queriam e oferecê-lo. Nada mais. Os fabricantes de detergentes venderam milhares de caixas de sabão que "lavava mais branco", para que a dona de casa pudesse "mostrar à vizinha do andar de baixo". Não importava se ter a roupa um pouco mais limpa era relevante ou não, ou se a concorrência entre as vizinhas era um recurso publicitário inteligente, ou se o detergente poluía ou contaminava pouco ou muito o meio ambiente. Tratava de vender caixas de detergente. Esse era o marketing do século XX.

É possível que haja quem acredite que a arte de hoje tem muito de marketing, de pensar o que pede o mercado e produzi-lo. No entanto, mesmo que todos os artistas necessitem que seu trabalho

seja comercial para ganhar a vida, na origem da obra artística há uma autenticidade que não é comercial nem tem a ver com o marketing.

As grandes diferenças entre uma obra de arte e qualquer outra obra humana são a durabilidade e a capacidade de gerar emoção. Hoje, olhamos uma pirâmide egípcia, contemplamos a Capela Sistina ou escutamos Mozart, obras feitas anos atrás, muitas vezes séculos, e sentimos uma emoção e um respeito sinceros. Está claro: não sentimos o mesmo pela maior parte dos filmes ou livros que vemos ou lemos. Sim, nos divertem, pode ser interessante vê-los ou lê-los uma vez, mas raramente voltamos a eles. Só queremos voltar a algumas destas obras. São as que perdurarão no tempo. Terão se transformado em obras de arte. O autêntico artista expressa em sua obra o que sente, o que traz dentro de si, de forma sincera, independentemente de vender muito ou pouco, impermeável ao que diga a crítica. Não responde à demanda, não pergunta aos clientes o que querem e, com frequência, surpreende a todos com sua obra, porque gera uma emoção autêntica.

Hoje, no século XXI, seria muito difícil vender detergentes, ou qualquer outro produto, fazendo marketing do século XX. Em geral, os marqueteiros de hoje não inventam propostas que não sejam muito relevantes aos consumidores ou que possam ser vistas como se estivessem contra o bem comum (o meio ambiente, a responsabilidade social), ou que possam insultar a inteligência das donas de casa. E, como já se disse antes, tampouco se pode perguntar ao consumidor o que ele quer. É preciso observar, inspirar-se e inovar. Arriscar-se a criar produtos e serviços que os consumidores não pediram expressamente. Surpreendê-los e emocioná-los. E isto tem um pouco de arte.

O marketing do século XX, o que simplesmente pergunta o que você quer e entrega isso, não vale para a arte, nem para o amor, nem para inovar. De fato, não vale nem para fazer marketing no século XXI.

DE VOLTA PARA O FUTURO

Em 1985, Roberto Zemeckis dirigiu o filme *De volta para o futuro*, que, com Michael J. Fox como protagonista, iniciava uma trilogia onde se descrevia uma experiência singular: a de se situar no próprio futuro para observar, com a perspectiva que dá a experiência, como nos comportamos no passado, o que estamos fazendo no presente e quais consequências serão derivadas dos nossos atos. De fato, se pudéssemos nos colocar em um futuro não excessivamente distante, dar um salto no tempo de 5, 10 ou 15 anos, poderíamos ver quais erros estamos cometendo neste momento. Também quais são nossos acertos, claro.

Não é necessária nenhuma máquina do tempo para fazer, mesmo que mentalmente, este exercício. E pode ser de grande ajuda na vida profissional ou pessoal. Quando olhamos para trás e analisamos o que nos aconteceu e o que fizemos, se formos sinceros, seremos capazes de fazer uma leitura crítica que nos servirá para corrigir os erros e insistir nos acertos. Como fazem os historiadores, analisar o passado para entender o presente.

Mais difícil, mas de maior proveito, é tratar de fazer uma análise simétrica, porém projetada, dos anos que estão por vir, tentar antecipar o futuro, prevê-lo e procurar atuar de forma consequente em nosso presente. É menos habitual tentar analisar o presente a partir do futuro: nos parece mais incerto do que é na realidade e chamamos isso de ficção científica ou futurologia. Mas é uma análise interessante para quem quiser ser um bom gestor.

Hoje não sabemos exatamente como será o mundo daqui a 10 anos, mas podemos traçar aproximações em alguns campos e desenhar cenários alternativos. As ciências adquiriram certa capacidade de previsão e, cada uma em sua área, têm bastante informação para antecipar — com uma margem de erro, claro — o comportamento que terá seu mercado de atuação. Também na vida pessoal, cada um de nós pode tentar se situar alguns anos no

futuro, imaginar-se com 5 ou 10 anos a mais. Há umas tendências, umas correntes de fundo que movem nossa vida de forma bastante clara e, até mesmo, previsível. São estas correntes de fundo e estas tendências que devemos vigiar com mais atenção, fixarmos a que estações nos levam a médio prazo, sabendo que no meio do caminho, e várias vezes, deveremos nos deter e revisar as condições do trajeto.

Vi algumas boas empresas fazerem exercícios deste tipo; na verdade, tive a chance de participar de alguns deles, em campos tão díspares como de infraestrutura, bancário ou da indústria petroquímica. Depois de analisar e criticar o passado, e situados mentalmente no futuro, observando o que fazemos hoje com olhos críticos, podemos revisar nossas ações, criticá-las, mudá-las ou repriorizá-las. Curiosamente, em todos os casos, vi o mesmo fenômeno ser produzido. Os defeitos, as miopias e os erros que se encontram quando analisamos o passado a partir do presente se repetem quando analisamos o presente a partir do futuro. Como diziam os antigos, *a história se repete*, e as organizações repetem suas pautas de miopia e erro. Pergunto-me quais decisões teriam tomado as empresas suíças fabricantes de régua de cálculo que vimos no capítulo dedicado ao terreno de jogo se tivessem feito esta viagem mental no tempo antes de a Hewlett-Packard e todos os outros fabricantes de calculadoras eletrônicas destruírem seu mercado.

Parece interessante refletir sobre qual foi nossa capacidade, nos últimos cinco anos do Barcelona, de nos situarmos no futuro, de prever por quais caminhos transcorreria o futebol e tomar boas decisões ou nos equivocarmos. Sobretudo porque podem nos servir de aprendizado para o futuro.

Escolhi algumas ideias que me pareceram interessantes para compartilhar com o leitor. Certo de que não são as únicas.

O sentido comum faz sentido

Disse isso várias vezes neste livro. Poucas coisas escapam à análise e a certa lógica. O acaso e a sorte fazem parte da vida e se manifestam com muita evidência no esporte, mas a vida não é uma montanha-russa de acontecimentos que fogem à nossa compreensão.

Nos negócios, podemos entender a indústria na qual queremos atuar e o produto real que oferecemos, a necessidade que satisfazemos. É imprescindível investir a quantidade de tempo que for necessária para compreender isso. O êxito ou o fracasso que possamos obter terá a ver, majoritariamente, com o acerto ou o desacerto de nossas decisões, não com o acaso ou a providência. Em 2003, fizemos o exercício de nos situarmos alguns anos no futuro. E previmos a divisão entre os times que se transformariam em clubes de alcance universal, com fãs globais e faturamento superior a 300 milhões de euros. Imaginamos o Barça sem ultrapassar esta divisão, ficando no segundo nível. A imagem dos *galácticos* e dos *teatros de sonhos* conquistando o mundo e o Barça como clube local. Não gostamos nada da imagem e definimos a estratégia adequada, trabalhamos muito para fazer rodar o *círculo virtuoso* e conquistar um futuro melhor. Futuro ao qual chegamos.

Provavelmente agora seja o momento de pensar como será a sociedade, o esporte e o futebol em 2015, e planejar a partir disso.

Mudar agora ou nunca

Mudar pode demorar um segundo... ou uma eternidade. Há pessoas que decidem parar de fumar e fazem isso imediatamente, e há aquelas cujo processo de decisão demora um ano. Nossa experiência no Barcelona recomenda fazer as mudanças de maneira imediata. Se quiser parar de fumar, faça isso agora... enquanto lê estas linhas.

Nos últimos anos, o Barcelona mudou em muitos sentidos, começando pela dimensão econômica do clube, que triplicou. Mas da perspectiva privilegiada que dá o tempo, me atreveria a dizer que 80 por cento das mudanças foram feitas no primeiro ano. Lembro que Albert Vicens, vice-presidente do clube na época e bom conhecedor de sua história, dizia: "O que não mudarmos no primeiro ano não poderemos mudar nunca", e tinha muita razão.

Quando alguém se encarrega de um projeto que necessita de grande transformação, nos primeiros meses se darão as melhores condições possíveis para decidir e executar as mudanças. Condições que talvez não se repitam nunca. Porque é neste período que os novos gestores ostentam a maior legitimidade para realizá-las. Mais adiante, transcorrido este primeiro período de, digamos, um ano, os erros que possamos detectar e tenhamos de mudar já são percebidos como próprios e nos custarão mais para decidir e executar. De fato, serão retificações, com custo e dificuldades de aceitação potencialmente maiores.

Adicionalmente, os primeiros meses de mudança de gestão também são os melhores para que os colaboradores aceitem de bom grado mudar suas tarefas ou seus objetivos. Podem ser momentos nos quais se misture o entusiasmo pela nova etapa com sensações de risco associadas à mudança. Os melhores momentos para que as pessoas estejam abertas a mudar e motivar a equipe em busca do objetivo.

Nosso primeiro ano à frente do Barcelona foi frenético neste sentido. Introduzimos mudanças em todos os âmbitos, do comitê de direção do clube à estrutura e cultura de trabalho, criando equipes específicas que tinham como missão cortar gastos e otimizar os recursos de cada departamento ou estruturar novas áreas de serviço e negócio. Os trabalhadores que o clube já tinha e os recém-chegados se uniram em um trabalho de mudança colossal que devia gerar ilusão. Foi depois de uma reunião gigantesca em uma sala em que ouviram qual era o plano e como íamos levá-lo a cabo: "Somos o que somos e, entre todos, seguiremos em frente".

Os resultados desse primeiro ano foram excelentes e constituíram a base sobre a qual se construiu o êxito posterior.

É o produto, estúpido!

Nós, os consumidores, estamos a um Google de distância de qualquer produto. Não é um slogan mais ou menos correto. É uma frase que resume de maneira bastante exata a situação em que se encontra hoje qualquer produto. Há alguns anos, uma boa publicidade podia fazer com que um produto medíocre enganasse o consumidor e gozasse de um período mais ou menos longo de glória. Hoje, conseguir um milagre parecido é quase impossível. Primeiro, porque há uma concorrência feroz em um mercado saturado de produtos em que é difícil ganhar espaço. E, segundo, porque o mercado pertence mais aos consumidores do que aos produtores; quer dizer, são os consumidores que ditam as tendências e são os produtores que precisam estar alertas para satisfazê-las. Já não é um monólogo do anunciante ao consumidor; é um diálogo sofisticado, que as empresas devem aceitar. Os clientes potenciais constroem na mente a ideia e as opiniões sobre o produto com base em muitas informações de fontes diversas. Algumas são a publicidade do anunciante, mas outras são opiniões de usuários, comparações e muitas outras peças que somente se unem em nossa mente. Como consumidores, estamos mais bem informados que nunca.

Parece oportuno lembrar a frase dita durante a campanha eleitoral de 1992, nos Estados Unidos, pelo candidato democrata e futuro vencedor, Bill Clinton, ao atacar o candidato republicano George Bush, que foi transformada em um slogan publicitário de êxito rotundo: "É a economia, estúpido!", para indicar aos eleitores o que realmente importava naquela eleição. Da mesma maneira, hoje precisamos dizer aos empresários que o investimento em marketing mais eficiente para seu produto é investir no próprio produto, transformando-o em um produto melhor: "É o produto!".

Esta obviedade nem sempre esteve presente no futebol. Arrisco-me a dizer que o Madrid dos galácticos acabou não tendo o êxito que dele se esperava em todos os níveis porque não ganhou, e me refiro a que não ganhou partidas e campeonatos sufi cientes. Em algum momento, dava a sensação de que a chave do negócio era apenas ter jogadores estrelas, frase que escutei de um executivo do Real Madrid. Acho que se tratava de uma confusão entre a embalagem (o *packaging*) e o produto. Também é interessante ver as receitas do Manchester United, que deixaram de crescer em 2003 e só se recuperaram quando o clube voltou a construir uma equipe campeã. Um bom produto de futebol é um time que ganha.

O produto do Barcelona é o time. É o ponto de partida e de chegada. Toda a gestão se encaminha para ter um time que esteja com disposição de ganhar todos os torneios dos quais participa e de tornar felizes seus seguidores. Economicamente, o clube deve ter uma dimensão grande o suficiente para poder competir no mercado de jogadores com seus rivais diretos e deve estar com as finanças saneadas. Mas alcançar determinado volume de vendas ou de benefícios não é nenhum objetivo em si mesmo, mas um meio, um instrumento para ter o melhor *produto*, quero dizer, *time*, possível.

Foi por esta razão que todo o esforço dos primeiros anos se dirigiu a conseguir os recursos necessários para refazer o time, contratando os melhores jogadores que os técnicos exigiam para construir um grupo de qualidade, bem equilibrado e com ambição sufi ciente para trabalhar com o objetivo de ganhar todos os títulos possíveis. O investimento no time colocou em marcha o *círculo virtuoso*.

Agir antes da curva e esquecer o último euro

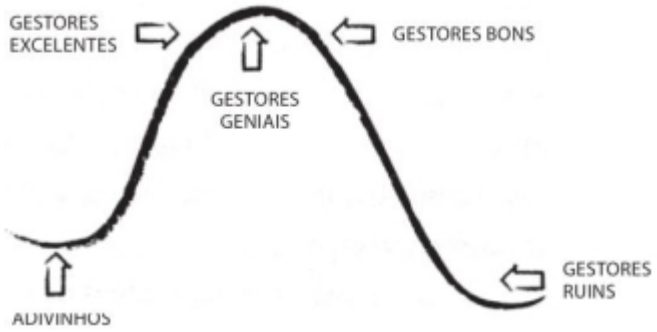
A economia, o futebol e a vida em geral têm ciclos. Com subidas e descidas mais ou menos acentuadas, com longitudes de ondas diversas. Uma decisão crítica é em que momento desta curva devemos fazer mudanças. Em que instante devemos entrar ou sair

de determinada atividade ou mercado, quando temos de mudar de localização geográfica, de companheiros de viagem ou de estratégia para ter êxito.

Em um momento de bolhas econômicas estouradas, este debate é atual, e até pode acabar sendo cruel. Na bolha imobiliária que explodiu recentemente, da mesma maneira que na bolha tecnológica de 2000, podemos encontrar exemplos de: 1) Os que saíram cinco minutos antes de tudo estourar venderam suas propriedades ou empresas e preservaram seu dinheiro; 2) Os que entraram nesse exato momento e sofreram as consequências de comprar a preço elevado algo que, meses mais tarde, valeria metade. Entre estes dois grupos, há uma diferença de valor abismal, separada talvez por uma decisão e alguns poucos meses. Uma das maiores imobiliárias da Espanha foi vendida por 4 bilhões de euros um ano antes do colapso do mercado... e alguém a comprou.

Uma característica comum dos que saíram a tempo é que não ganharam *o último euro*. Quando saíram, ainda fi cavam benefícios por recolher, valor a gerar e euros a ganhar. Quem espera para fazer a mudança na última hora, na busca deste último euro, correrá o risco muito alto de decidir tarde demais.

Esta capacidade para decidir no momento adequado da curva distingue os melhores gestores dos outros.



Como indica o gráfico, talvez haja alguém que antecipe a curva e as mudanças antes de tudo. Seria um bom futurólogo ou um reconhecido adivinho, mas pouco tem a ver com a gestão de empresas.

De acordo com o que foi dito antes, os gestores excelentes, ou até geniais, são os que decidem mudar a estratégia exatamente antes de a curva mudar de sentido, quando só há uns poucos indícios, embora pelo caminho tenham de abandonar o último euro. É o caso de quem vendeu ativos imobiliários em 2006 ou empresas de internet no final de 1999.

Acho que podemos classificar como bons gestores os que, vendo que a curva mudou de sentido, tomam decisões rapidamente e se adaptam à nova situação, limitando os danos.

E, está claro, não sobraria outra alternativa que chamar de maus gestores aqueles que demoram muito para introduzir as mudanças evidentemente necessárias e se manifestaram com dados objetivos. O que esperou que o produto tivesse caído completamente no mercado e já se tornasse irrecuperável.

Tipicamente, as razões que impedem a tomada de boas decisões nas mudanças de ciclo são racionais, derivadas de mera projeção linear da situação presente para prever o futuro e de superotimismo. Mas também há as emocionais, de medo à mudança e de apego a pessoas e situações.

Nestes anos no Barça, tivemos de gerir o ciclo da equipe principal de futebol como todos os clubes. E tivemos acertos e cometemos erros.

Ao começar o ciclo de Rijkaard, apesar de alguns adivinhos já dizerem que o holandês não funcionaria e que queriam substituí-lo, demos a ele o voto de confiança que acabou gerando resultados esportivos extraordinários. A curva começou a mudar de direção na temporada 2006-2007, em que se perdeu a liga no último momento. Depois daqueles resultados decepcionantes, decidimos continuar confiando nas mesmas pessoas para que recuperassem os êxitos, para que extraíssem todo o valor daquele time que tinha sido campeão... e fracassamos.

A decisão de mudar de liderança foi tomada no verão de 2008, depois de um segundo ano sem títulos. Aqueles que no verão de 2007 diziam que sem mudar as pessoas não mudaríamos os resultados estavam com a razão. Aqueles que decidiram dar um voto de confiança para as mesmas pessoas se equivocaram. Mas no verão seguinte todos nós fizemos uma correção de rota: mudamos o treinador e alguns jogadores a tempo de recuperar o time e voltar a ganhar. De fato, para ganhar todos os títulos em disputa na temporada 2008-2009, que foi histórica.

Se considerarmos em perspectiva, veremos que a gestão do ciclo do time que o Manchester United fez nos últimos anos o levou a passar quatro anos sem ganhar a liga inglesa (2003-2007) e a demorar nove anos para voltar a ganhar a Liga dos Campeões (1999-2008). O Real Madrid passou também quatro anos sem ganhar a liga (2003-2007) e está há oito sem ganhar a Liga dos Campeões. O Barcelona só passou dois anos sem ganhar.

Devemos estar atentos para tomar as decisões antes da curva e nos esquecer do último euro... Que outro o ganhe.

A vaidade é o meu pecado favorito

No filme *Advogado do diabo*, de 1997, com Keanu Reeves e Al Pacino, este último no papel de Satanás, Pacino consegue corromper o advogado defensor interpretado por Reeves no último instante do filme, depois de apelar para sua vaidade. Então Pacino se vira para o espectador e, com um sorriso maléfico, diz: "Definitivamente, a vaidade é o meu pecado favorito".

A vaidade é esse orgulho inspirado por um alto conceito das próprias qualidades, dos méritos dos quais acreditamos ter direito e desejamos sejam reconhecidos — se for de forma pública, melhor. Dada a definição, devemos concluir que todos somos, em grau mais ou menos elevado, vaidosos. E, portanto, este é um aspecto da personalidade humana que deveremos levar sempre em conta na hora de trabalhar em equipe.

Como ninguém gosta de expressar em público sua vaidade nem reconhecer que a tem, o erro frequente está em gerir o grupo sem

levá-la em conta. Ou, ainda pior, que o líder pense que a única vaidade que é preciso gerir é a dele.

Os times que têm êxito — de futebol, de gestão ou do que for — são sempre os mais equilibrados em todos os sentidos, no trabalho e no elogio das qualidades e da contribuição de cada um. O líder, ou líderes, do grupo sempre deve se lembrar disso, saber que não há nenhum jogador que, por mais determinante que seja, possa, sozinho, fazer com que a equipe ganhe. A harmonia do grupo é imprescindível e está baseada em que cada uma das pessoas se sinta tratada de maneira justa e proporcional à sua contribuição. Quer dizer, que seu grau de vaidade esteja mais ou menos satisfeito.

No caso das juntas diretoras dos times de futebol, o desafio é fenomenal, pois os diretores não recebem remuneração financeira, mas dedicam muitas horas e emoções pelas quais, sem dúvida, esperam algum tipo de reconhecimento, frequentemente em forma de notoriedade pública. Depois de ver os conflitos que foram se gerando na Diretoria do Barcelona, acho que seria justo dizer que nestes anos nossa gestão não foi particularmente bem-sucedida.

Assim, depois de admitir que a gestão do reconhecimento dos membros do grupo e das vaidades não é uma questão menor e que não pode ser administrada sozinha, parece-me que haveria três regras básicas que deveríamos contemplar:

1. Mudemos o *eu* por *nós*, o *meu* pelo *nosso.*
2. O êxito é conseguido graças ao esforço de todos os membros do grupo.
3. Devemos agradecer publicamente qualquer contribuição, por menor que seja e por menos evidente. Todas têm valor.

Estas três regras devem ser levadas em conta para poder dirigir bem um grupo. Mas, sobretudo, porque são verdadeiras.

Sobre a intenção e o compromisso

"Enquanto não nos comprometemos, há vacilação, possibilidade de voltar atrás. A respeito de todos os atos de iniciativa (e criação), existe uma verdade elementar, e o fato de ignorá-la faz com que grande quantidade de ideias e de planos esplêndidos morram: que no momento em que nos comprometemos a Providência também dá um passo adiante. Então acontecem fatos que nos ajudam a alcançar o propósito, fatos que sem aquele compromisso não teriam ocorrido. Uma corrente de acontecimentos nascida de nossa decisão gera a nosso favor toda classe de incidentes e de encontros imprevistos, uma assistência material que nenhum homem jamais teria sonhado vem em seu auxílio. Tudo o que pode fazer ou sonha fazer, comece!"

Esta longa citação é atribuída ao escritor alemão Johann Wolfgang Goethe (1749-1832). Não é a única referência que poderíamos encontrar para dar fé da inexplicável coincidência de eventos positivos que acontecem em um momento determinado e que nos ajudam a alcançar os propósitos que estipulamos.

Começando pela religião católica, que sugere que se peça o que se quer com a certeza de que será obtido: "Pedi, e dar-se-vos-á; buscai, e encontrareis; batei, e abrir-se-vos-á. Porque, aquele que pede, recebe; e, o que busca, encontra; e, ao que bate, abrir-se-lhe-á" (Mateus 7:7-8). "E, tudo o que pedirdes na oração, crendo, o recebereis." (Mateus 21:22). Ou a tradição védica hindu que diz que saberemos que chegamos à iluminação porque deixaremos de estar preocupados e porque encontraremos coincidências significativas que nos levarão a nossos objetivos. Coincidências ou *sincronicidades* também relatadas no campo da psicologia, desde que Carl Jung dizia, em 1952, que existem coincidências entre fatos não relacionados causalmente que têm conteúdo significativo e que, de acordo com o recente *best-seller O segredo*, estão geradas por uma suposta *lei da atração,* segundo a qual nossos pensamentos, conscientes ou inconscientes, atraem para nós o que pensamos, seja negativo ou positivo.

Até mesmo a física quântica parece ser acrescentada ao debate, quando em alguns experimentos demonstra claramente a influência do observador. Há fótons que, foi demonstrado, se comportam como uma onda, quando se decidiu observar um comportamento ondulatório, e que se comportam como partículas, quando se decidiu observar um comportamento corpuscular.

Seja a partir da esfera religiosa ou espiritual, seja a partir da psicologia ou da física quântica, da crença ou da certeza científica, a verdade é que todos experimentamos situações nas quais gozamos de *uma conjunção de interesses favoráveis*. Ou melhor, usando uma linguagem habitual no mundo do futebol e do esporte, *uma dinâmica positiva*, que nasce de uma firme intenção e um compromisso inequívoco para a concretização de um objetivo.

E, ao contrário, quando o caminho se enche de dificuldades, quando diante de cada novo tropeço só vemos obstáculos impossíveis de evitar, quando cada problema se transforma em um motivo para justificar o desânimo e o fracasso para desistir do sonho, o mais provável é que por trás disso não haja infortúnio, mas intenção fraca e compromisso débil.

Quando, ao começar a campanha eleitoral das eleições para a Diretoria do Barcelona de junho de 2003, todas as pesquisas nos davam como perdedores, sem nenhuma possibilidade de ganhar; nossa decisão de vencer não diminuiu em nenhum momento; ao contrário, aqueles presságios tão ruins eram um motivo a mais para nos comprometermos com um projeto que considerávamos o melhor para o Barça.

A melhor maneira, pois, de ganhar, de conseguir nossos objetivos, será nos comprometermos firmemente com eles, agora mesmo e do fundo do nosso coração.