

## **A Importância Estratégica da Comunicação Integrada na Gestão de Equipes Esportivas: os casos FC Barcelona e AFC Ajax<sup>1</sup>**

Ary José ROCCO JUNIOR<sup>2</sup>

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e  
Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP), São Paulo, SP.

### **Resumo**

A Indústria do Esporte vêm experimentando vertiginoso crescimento econômico. Cresce a relevância do planejamento estratégico de clubes esportivos que permita seu posicionamento no mercado e suas conquistas esportivas. A implantação e o desenvolvimento de uma comunicação integrada que possibilite o desenvolvimento de uma identidade do clube que agregue todos seus *stakeholders* é uma dessas estratégias. A criação planejada de valores organizacionais que equilibrem resultados econômicos, mercadológicos e financeiros, com a *performance* esportiva, colabora para o desenvolvimento de uma comunicação, que gera receita e traz conquistas esportivas. O objetivo deste artigo é analisar casos de sucesso – Barcelona, da Espanha, e, Ajax, da Holanda -, de organizações que implantaram esse tipo de estratégia na Europa. Pretendemos, assim, estimular agremiações do Brasil a adotar estratégias semelhantes.

**Palavras-chave:** comunicação integrada; equipes esportivas; gestão do esporte; identidade clubística; gestão de marca.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Comunicação e Esporte do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Docente do Programa de Pós-Graduação da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e do Mestrado Profissional em Administração do Esporte da Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP). Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Mestre em Administração pela PUC/SP, administrador público e jornalista. Diretor da Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE). E-mail: aryrocco@usp.br.

## **Introdução**

Nas últimas três décadas, estamos assistindo ao vertiginoso crescimento da chamada Indústria do Esporte. Os negócios relacionados às atividades esportivas têm gerado, ano a ano, um aumento do interesse da população mundial nas atividades esportivas, seja como possibilidade de lazer, seja como possibilidade de consumo dos seus produtos, quase sempre ligados ao entretenimento. Como já é do conhecimento de todos e, em especial do grande público, o Brasil está firmemente inserido nessa Indústria com a realização dos dois maiores eventos globais da área – a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016.

A partir da década de 1990, com o aprofundamento da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a unificação dos mercados, os principais clubes de futebol do planeta transformaram-se em verdadeiras empresas multinacionais. Suas marcas passaram a ser trabalhadas globalmente e as receitas financeiras oriundas dos sistemas midiáticos cresceram de forma exponencial. Todos esses fatores, aliados ao desenvolvimento da tecnologia, passaram a demandar, por parte dessas agremiações, um sistema de gestão extremamente profissional.

A cultura da prática do esporte, antes associada aos limites e fronteiras nacionais, passou a ter uma dimensão global. A base do esporte, anteriormente alicerçada nas seleções nacionais, começou a ser determinada pelo desenvolvimento e crescimento dos principais clubes do mundo. O futebol, antes um produto simbolicamente do Estado, passou rapidamente no imaginário dos seus adeptos e profissionais a ser um produto regido pelas leis e regulamentos do mercado global. O desenvolvimento das estratégias de comunicação organizacional para o esporte, como a comunicação mercadológica de produtos e eventos esportivos, é fruto desse processo.

Com isso, a cultura das diferentes nacionalidades, que até então norteava a prática do esporte, passou, mesmo que de forma inconsciente, a ser moldada dentro de uma estrutura empresarial. Os principais clubes do mundo, formados por atletas de diversas nacionalidades, começaram a perceber que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores próprios das agremiações, em geral, resultava em excelentes resultados nas competições esportivas.

Em dezembro de 2013, por exemplo, a *The European Club Association* (ECA)<sup>3</sup>, divulgou um relatório, o *Report on Youth Academies in Europe*<sup>4</sup>, com o objetivo de analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base<sup>5</sup>. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de 96 clubes de 41 países da Europa que levam à revelação de jovens talentos para as agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o *Report on Youth Academies in Europe* apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados. Cinco foram os principais elementos apontados (ECA, 2013, p. 147): a) visão da direção da agremiação sobre a transição dos jogadores da base para o futebol profissional; b) equipe técnica de direção das categorias de base qualificada e experiente; c) comunicação adequada entre as categorias de base e a equipe principal (profissional); d) implantação da visão de desenvolvimento do futebol e da organização (do clube); e, e) recrutamento eficaz de talentos.

Todos os itens levantados podem ser agrupados dentro daquilo que se convencionou chamar, no universo das modernas técnicas de gestão de empresas e instituições, como comunicação organizacional integrada.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das divergências e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (Kunsch, 2003, p.150)

Pelos resultados apresentados pela pesquisa do ECA (2013) é possível perceber que, dentro das necessidades contemporâneas do esporte de alto rendimento mundial, a implantação, e o correto gerenciamento de uma filosofia de comunicação integrada, com o

---

<sup>3</sup> A *The European Club Association* (ECA) é a Associação Europeia de Clubes, organização independente que procura representar e salvaguardar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa. A entidade congrega 214 clubes de 53 Federações Nacionais do “Velho Continente” e trabalha em prol do desenvolvimento das agremiações. Foi fundada pelos clubes e reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e a Federação de Futebol Associado (FIFA) em janeiro de 2008.

<sup>4</sup> Relatório das Jovens Academias na Europa. Academia é a denominação, em geral, dada pelas agremiações europeias para aquilo que, aqui no Brasil, chamamos de categorias de base.

<sup>5</sup> Categorias de base: formação de atletas, a partir da infância, para atuar nas equipes profissionais dos clubes.

consequente desenvolvimento de uma cultura organizacional, rendem excelentes benefícios para a gestão dos clubes e entidades envolvidas neste gerenciamento.

O objetivo deste artigo é discutir, de forma teórica e qualitativa, a implantação e o desenvolvimento de comunicação integrada nos três clubes apontados pelo Relatório do ECA como aqueles que melhor gerenciam suas Academias de Futebol<sup>6</sup> na Europa (Victorino, 2013) – FC Barcelona, da Espanha, e AFC Ajax, da Holanda. É nossa intenção, através do método da revisão bibliográfica e da análise documental, identificar as razões, ou fracassos, dos projetos de comunicação organizacional na construção, a partir das categorias de base, de uma identidade que contribua para os resultados econômico, financeiro e esportivo dessas agremiações.

Pretendemos com o artigo, chamar a atenção para uma área ainda pouco pesquisada e analisada no Brasil, a da comunicação organizacional, e que pode render excelentes frutos, se implantada corretamente, a clubes e entidades esportivas em nosso país. Com isso, acreditamos contribuir para a melhoria das técnicas de gestão do esporte no Brasil, modernizando sua forma de execução, com ênfase na obtenção de resultados econômicos, financeiros e esportivos.

## **1. A Cultura do Futebol e a Comunicação Organizacional**

Richard Giulianotti (1999, p.9), sociólogo e pesquisador do esporte, afirma que o futebol passou, até chegar a ser o que é hoje, “por estágios específicos, que podem ser caracterizados como ‘tradicional’, ‘moderno’ e ‘pós-moderno’”. O estudioso britânico define cada uma dessas etapas.

Quando discuto o ‘tradicional’ estou falando sobre o ‘pré-moderno’, onde vestígios da era pré-industrial ou pré-capitalista são ainda muito influentes. De modo geral, isso envolve a aristocracia ou a classe média tradicional, que exerce sua autoridade muito mais por convenções do que por meios racionais ou democráticos. (...) A ‘modernidade’ está relacionada à rápida urbanização e ao crescimento demográfico e político da classe trabalhadora. Estabelece-se uma divisão entre espaços masculinos (público, produtivo) e espaços femininos (privado, reprodutivo). (...) O crescimento dos meios de comunicação de massa, as melhorias de infra-estrutura e a criação de programas de bem-estar social também servem para suscitar sentimentos unitários de identidade nacional. (...) Em matéria de lazer e de recreação, a divisão entre burguesia e classes trabalhadoras é

---

<sup>6</sup> Academia de Futebol é, em geral, a denominação dada na Europa às categorias de base das principais equipes do Velho Continente.

reproduzida por meio de uma diferenciação entre alta cultura ('legitimada') e baixa cultura ('popular'). (...) A 'pós-modernidade' é marcada pela dimensão crítica ou pela rejeição real da modernidade e de suas propriedades definidas. (...) As identidades sociais e culturais tornam-se cada vez mais fluidas e 'neotribais' em suas tendências de lazer. (...) A globalização dos povos, da tecnologia e da cultura dá origem a uma cultura híbrida e uma dependência econômica das nações em relação aos mercados internacionais.

Assim, podemos entender que o futebol profissional internacional está, atualmente, em sua fase pós-moderna. Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esporte como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os *stakeholders* de uma entidade esportiva; certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar. A comunicação integrada encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições. Um dos aspectos, em geral, negligenciado pelos clubes esportivos, especialmente no Brasil, é a construção ou valorização de um processo de comunicação organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida.

É por meio do compartilhar a realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional (Dias, 2012; Freitas, 2007). Ao definir a identidade social dos indivíduos, o

que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. Ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à comunicação integrada.

Essa ferramenta estratégica, a comunicação integrada, pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente comunicacional em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações.

Jorge Castelo aponta que,

(...) na verdade, todos os clubes de futebol detêm um “capital simbólico” (por exemplo: a bandeira, as cores, as vitórias, as taças, a história, etc.), que os diferencia uns dos outros. Este capital simbólico, pode ser analisado como um instrumento de “integração social” pois, estabelece um certo consenso contribuindo para uma dinâmica de caráter social que, se difunde por seus elementos, de forma que cada um deles contribua, na correta medida de sua intervenção (treinador, sócio, dirigente, jogador, auxiliar, etc.), para a concretização dos objetivos do clube. (...) O subsistema cultural, no quadro da organização dinâmica de uma equipe de futebol, é definido como um conjunto complexo de representações, valores, finalidades, símbolos, etc., construídos ao longo da história do clube, os quais são integrados e partilhados em interação por todos os seus membros. (...) Este complexo conjunto de valores, símbolos, etc., suportam as formas como a equipe se exprime e resolve as diferentes situações que, derivam da competição desportiva, dentro ou fora desta. (Castelo, 2009, p.26).

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização, sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes, e que a distingue das demais, possuindo, assim, estreita relação com a imagem organizacional. Dessa forma, a identidade organizacional é muitas vezes reconstruída, e comunicada, para se adequar ao mercado.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros

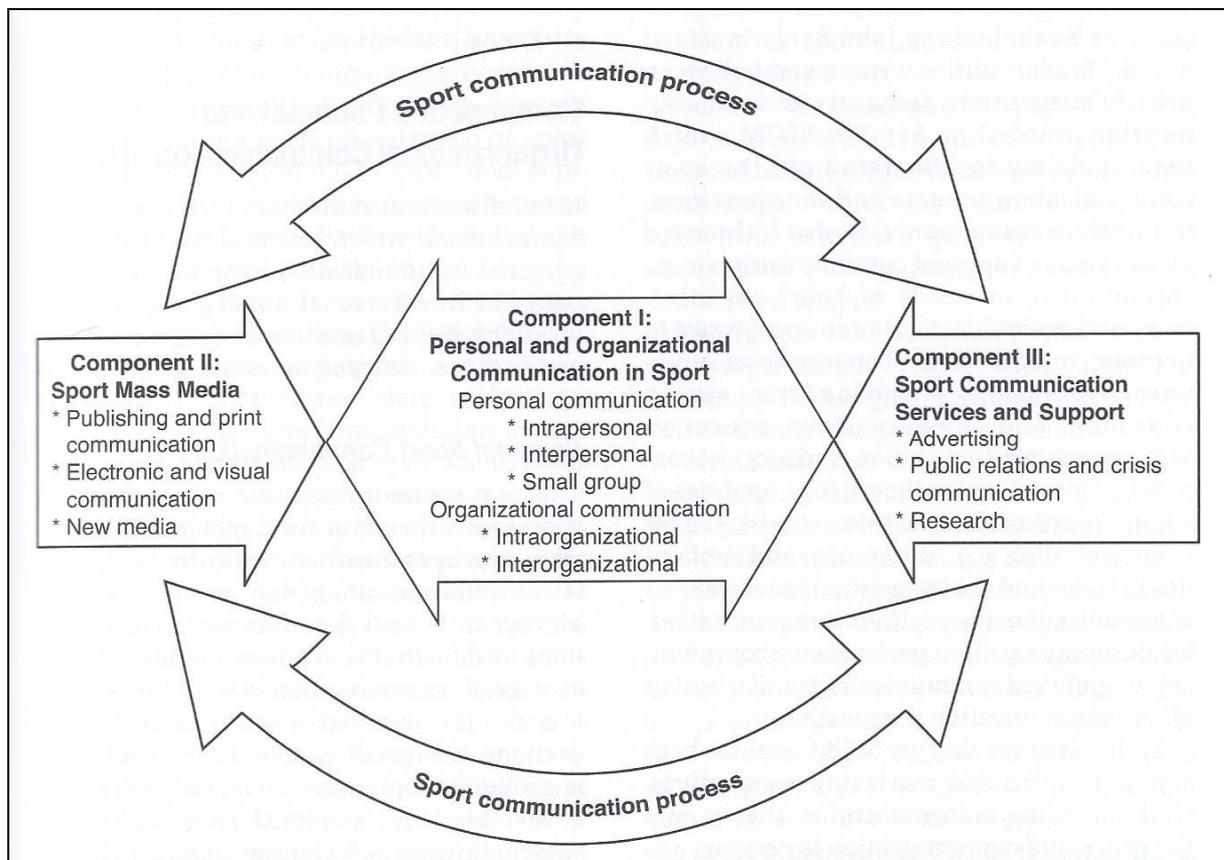
(Dias, 2012; Freitas, 2007; Castelo, 2009). A função do grupo é definir papéis e, conseqüentemente, a identidade social dos indivíduos. Assim, a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

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

## 2. Comunicação Organizacional Integrada no Esporte

Pedersen, Miloch & Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo para a gestão estratégica da comunicação no esporte. Os autores dividem a comunicação, nas organizações esportivas, em três componentes.

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



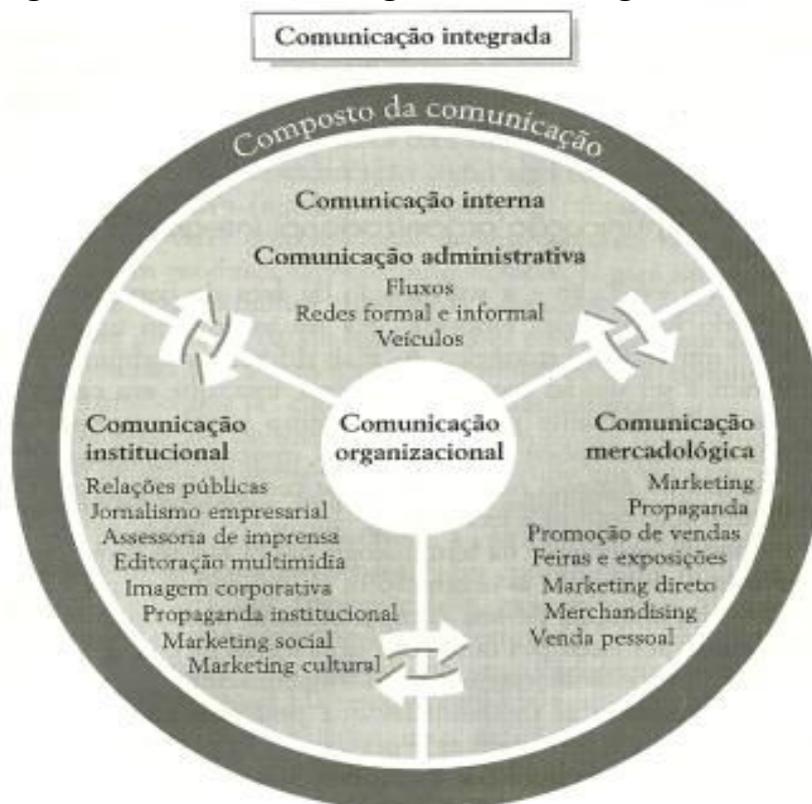
Fonte: Pedersen, Miloch & Laucella, 2007, p.85.

O primeiro, conforme Figura 1, é a comunicação pessoal e organizacional no esporte. Envolve a comunicação entre os diversos grupos que interagem dentro das organizações esportivas. É aqui, também, que se encontra a comunicação organizacional, dentro e fora da própria entidade.

Importante observar, dentro do modelo proposto por Pedersen, Miloch e Laucella (2007), que o Componente I apresenta relação estreita com os Componentes II (Mídia de Esporte de Massa) e III (Comunicação de Serviços e Suporte ao Esporte).

É nossa intenção demonstrar, através dos estudos de caso das três equipes europeias, como uma entidade ou organização esportiva pode gerenciar a integração entre os três componentes da comunicação esportiva apresentados na Figura 1. Pretendemos comprovar que o correto gerenciamento desta comunicação interna, com a construção de uma adequada rede de relações com seus principais *stakeholders* – atletas, torcedores, gestores, clientes, sócios, patrocinadores, investidores e outros -; apresentará reflexos na comunicação mercadológica da entidade (Componentes II e III), com seu correto posicionamento no mercado enquanto marca no setor do esporte.

**Figura 2 – Comunicação Organizacional Integrada**



Fonte: Margarida Kunsch.

Fonte: Kunsch, 2003, p.151.

O desenvolvimento correto desta filosofia, com o adequado gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada, desenvolvido pela Profa. Margarida Kunsch (Figura 2), traz excelentes reflexos nos resultados econômico, financeiro e esportivo da organização, maximizando a atuação do gestor do esporte.

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (Kunsch, 2003 e 2006). Como disciplina, a comunicação integrada estuda a comunicação das organizações, inclusive dentro do esporte, no âmbito da sociedade global. Trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, permitindo a construção de uma visão abrangente dos processos comunicativos nas e das organizações.

O esporte, e suas organizações, apresenta, assim, um vasto universo para o estudo da comunicação organizacional e a construção e desenvolvimento de uma cultura própria para cada entidade esportiva, de acordo com suas características e com as diversas identidades dos seus *stakeholders*.

### **3. Estudos de casos**

Conforme já mencionado, em dezembro de 2013, a *The European Club Association* divulgou o *Report on Youth Academies in Europe*. O relatório procurou analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de cada clube que possam levar à revelação de jovens talentos para as agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o *Report on Youth Academies in Europe* (ECA, 2013) apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados e, os cinco principais elementos apontados estão, direta ou indiretamente, relacionados com o desenvolvimento e a construção de uma cultura organizacional. O documento apontou, entre os 214 clubes pesquisados, a relação das melhores agremiações que gerenciam suas categorias de base. Os clubes apontados pelo relatório foram: 1º) o FC Barcelona, da Espanha; e, 2º) o AFC Ajax, da Holanda.

Vamos analisar cada uma dessas agremiações e suas políticas de gestão da cultura da organização e dos seus processos de formação de talentos (atletas). As duas entidades estudadas, de alguma forma, utilizam estratégias de gestão da cultura organizacional, com reflexos nos resultados econômico, financeiro e esportivo obtidos por essas agremiações.

#### **a) AFC Ajax, de Amsterdam, Holanda.**

O Amsterdamsche Football Club (AFC) Ajax é um clube holandês, sediado em Amsterdam. Foi fundado em 18 de março de 1900. A equipe é uma das mais populares da Holanda e viveu seu auge futebolístico na década de 1970, quando conquistou, por três vezes seguidas (1971, 72 e 73), a Copa dos Campeões de Europa, a mais importante competição entre clubes do “Velho Continente”.

Foi no início dos anos 1990, em função da crise que enfrentava, os dirigentes da agremiação decidiram montar sua academia de futebol, denominada *De Toekomst*<sup>7</sup>. Trata-se de uma estrutura de 140.000m<sup>2</sup>, com 8 campos de futebol, montada especialmente para a formação de jogadores para sua equipe profissional e, também, para o futebol mundial (ECA, 2013).

Desde seu ingresso na academia do Ajax, os jovens são treinados dentro da filosofia de jogo da agremiação. O estilo de jogo utilizado é o mesmo para as equipes de todas as idades do clube, o 4-3-3, baseado no *Futebol Total* idealizado por Rinus Michels, na seleção holandesa da Copa do Mundo de 1974 (ECA, 2013). David Winner (2000), autor britânico, em seu livro *Brilliant Orange: The Neurotic Genius of Dutch Football*, chama essa abordagem de “xadrez físico”, em função da necessidade de ocupação do espaço de jogo pelos holandeses e da movimentação constante de seus atletas pelo gramado. Para Winner (2000), os holandeses abominam as táticas defensivas de futebol, em geral associadas com os italianos.

O estilo holandês (implantado como cultura organizacional no estilo do Ajax) tem até o seu próprio “guru”, Johan Cruyff, estrela do clube na década de 1970, e discípulo de Rinus Michels. É do ex-jogador e treinador holandês a célebre frase, que resume os valores do jogo que o Ajax implanta em seus jovens atletas. Para Cruyff (ECA, 2014, p. 20), “você necessidade de ambos, qualidade e resultado. Resultado sem qualidade é muito chato; qualidade sem resultado é algo sem sentido”.

---

<sup>7</sup> *De Toekomst*, em holandês, significa, “O future”.

Rinus Michels, treinador holandês que trouxe ao mundo o *Futebol Total*, chama a atenção para a importância do modelo de jogo de uma agremiação refletir os valores do clube, a sua cultura. O técnico, em seu livro *Teambuilding* afirma que “a cultura de um clube é a visão global da agremiação. Essa visão é construída por todos na instituição, dos jogadores ao CEO. (...) O mais importante é que essa cultura seja reconhecida por todos” (Michels, 2001, p.154).

Ao analisar o futebol em seu país, Michels (2001, p.154) aponta:

Na Holanda, Ajax-Amsterdã é o clube mais conhecido com uma cultura forte. A cultura do Ajax é reconhecida através do estilo de jogo de seus atletas, que é resultado do processo de construção de um time. Cada jogador, desde os 10 anos de idade até os atletas do primeiro time profissional, sabem o que o clube espera deles para jogar pelo Ajax. Isso cria um ambiente nos jogadores com forte ligação ao clube. Quanto mais reconhecida é essa cultura, melhor o Ajax e os atletas funcionam. Na cultura do clube, o sentimento de pertencer a uma grande família é um importante aspecto da agremiação. Essa cultura forte ajuda o Ajax a sobreviver nos momentos de crise. (...) A construção dessa cultura só é possível quando as pessoas-chave dentro do clube falam repetidamente a mesma linguagem convincente.

Ciente de seu potencial econômico inferior, em comparação com os demais grandes clubes da Europa, como as agremiações da Inglaterra, Alemanha e Espanha, o Ajax procura atingir bons resultados econômico e financeiro, com objetivos claramente definidos para *De Toekomst*. Internamente, a meta da academia de futebol é “fornecer, pelo menos, três atletas para a equipe titular profissional do clube a cada duas temporadas” (ECA, 2013, p.20). Para isso, o clube investe 6 milhões de Euro<sup>8</sup> por ano e conta com a parceria importante de sua fornecedora de artigos esportivos, a Adidas, que banca parte deste valor.

Além da formação de atletas, dentro da filosofia do clube, o Ajax não nega que outro objetivo principal da sua academia é fornecer atletas para outros mercados mais ricos da Europa. O jogador Wesley Sneijder, que defendeu a seleção da Holanda na Copa do Mundo 2010, é um claro exemplo dessa estratégia. O atleta começou na academia quando tinha 7 anos de idade. Aos 23, foi vendido ao Real Madrid, da Espanha, por 27 milhões de euros<sup>9</sup>.

## **b) FC Barcelona, da Espanha.**

---

<sup>8</sup> Aproximadamente R\$ 19,3 milhões, em 1/1/2014.

<sup>9</sup> Aproximadamente R\$ 87 milhões, em 1/1/2014.

Um claro exemplo de sucesso, no universo do futebol, de construção de uma cultura organizacional, com amplo impacto positivo nos ambientes econômico, financeiro e esportivo, é o FC Barcelona, da Espanha. Para Feran Soriano (2010), vice-presidente da agremiação entre 2003 e 2008, o Barcelona é resultado de uma filosofia baseada em valores e princípios fundamentais muito mencionados nas teorias administrativas da hoje em dia.

Como principais valores do clube, Soriano (2010) aponta a ética, o trabalho em equipe, a inovação, a liderança e o respeito; todos eles trabalhados de forma exaustiva por uma cultura organizacional que preconiza a valorização da identidade clubística e sua importância para a região da Catalunha. É por essa razão, que a agremiação se autopromove como “mes que um club<sup>10</sup>”. Sua cultura organizacional deve transcender, assim, os muros da agremiação, representando em suas aspirações e valores culturais, toda uma região importante da Espanha.

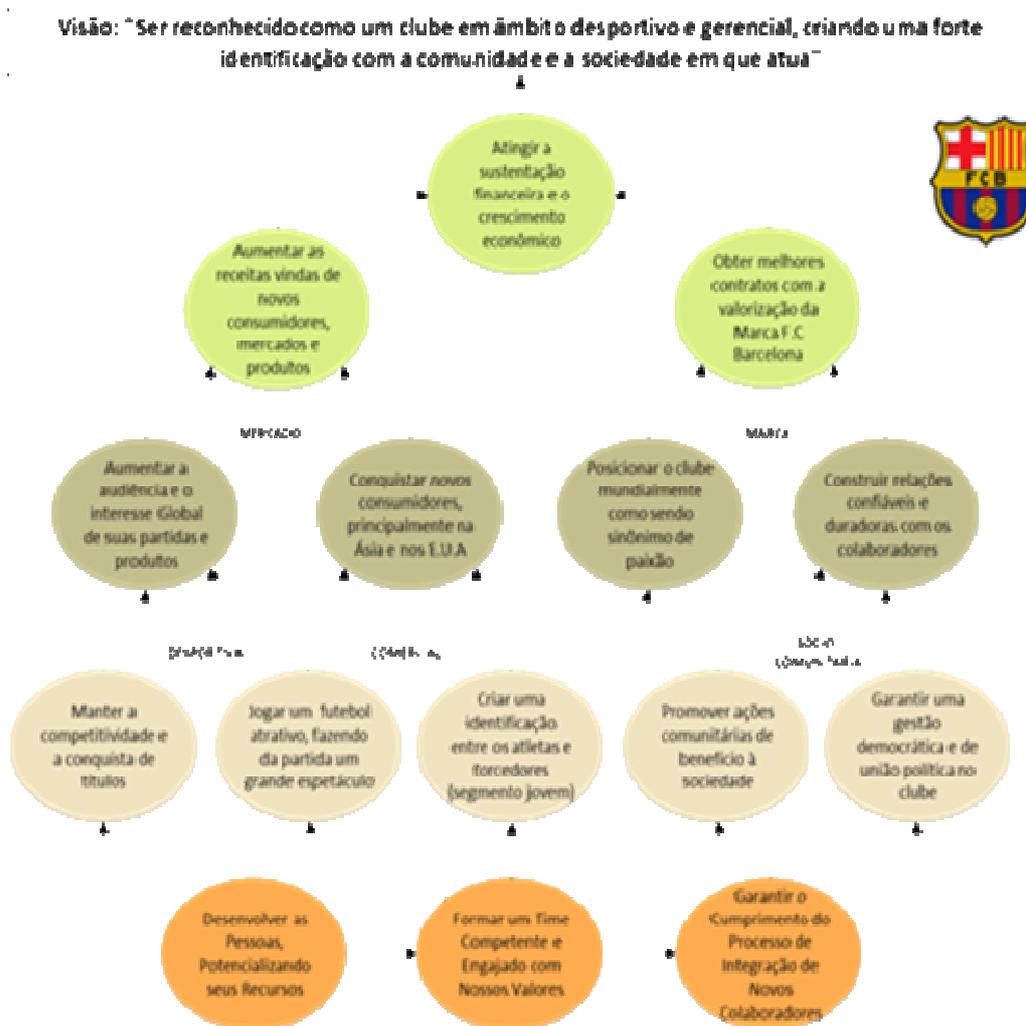
Com a visão de “ser reconhecido como um clube em âmbito desportivo e gerencial, criando uma forte identificação com a comunidade e a sociedade em que atua” (ECA, 2013), o clube reafirma o ideal de “ser mais que um clube”. A comunicação organizacional desempenha importante papel, tanto interna, quanto externamente (Figura 1). Internamente, na prática esportiva, a cultura organizacional do Barcelona é construída através do *Centro de Formação de Atletas Oriol Tort*, mais conhecido como *La nueva Masia*. É lá, com toda a infraestrutura necessária para a formação do atleta e também do indivíduo, que o clube trabalha seus valores esportivos, culturais e identitários.

*La Masia de Can Planes*, popularmente conhecida simplesmente como *La Masia*, foi uma instalação localizada ao lado do *Camp Nou*, o estádio do FC Barcelona. Funcionou, de 20 de outubro de 1979 até meados de 2011, como residência e centro esportivo de preparação e formação dos jovens que militaram nas categorias de base da equipe catalã. Em 30 de junho de 2011, toda a estrutura de *La Masia* foi transferida para *La Nueva Masia* (Perarnau, 2011).

### **Figura 1 – Mapa Estratégico do FC Barcelona**

---

<sup>10</sup> Mais que um clube.



Fonte: [www.fcbarcelona.com.br](http://www.fcbarcelona.com.br), extraído em 01 de janeiro de 2014.

O espaço é composto de 137 mil m<sup>2</sup>, com 8 campos oficiais de futebol, e todos os equipamentos e instalações necessários para a adequada formação e preparação dos futuros jogadores de futebol profissional. A novidade das instalações do FC Barcelona é que todos os aproximadamente 250 jovens que ali treinam, também moram, em regime de internato, em *La Nueva Masía*. Dos atletas recrutados pelo clube, 70% são da Catalunha, 20% do restante da Espanha e 10% do resto do mundo.

O ponto mais visível externamente da estratégia de comunicação do clube, alicerçada em valores construídos organizacionalmente, pode ser observado na última peça publicitária veiculada pelo FC Barcelona, em parceria com seu patrocinador, a Qatar Foundation<sup>11</sup>, denominada *A team that unites the world*<sup>1213</sup>.

<sup>11</sup> A Qatar Foundation paga ao FC Barcelona, por três anos de contrato de patrocínio (2013-16), 100 milhões de euros, algo em torno de R\$ 320 milhões (01/01/2014).

Na propaganda, existe o “país Barcelona”, onde o futebol é visto como arte por todos os seus habitantes e visitantes. Esse “futebol-arte” se manifesta em todos os aspectos da vida cotidiana. No vídeo, um avião aterrissa em um território com o formato do escudo do clube catalão. Logo de cara, vemos o zagueiro Piqué como oficial da alfândega carimbando passaportes. Um dos visitantes que tem sua entrada autorizada é o atacante brasileiro Neymar, que não foi formado em *La Masía*.

Taxis e edifícios são pintados nas cores do clube e as demonstrações de talento futebolístico dos jogadores do Barcelona são vistas por todos os lados. Inclusive o veículo que leva a aeromoça no comercial é conduzido pelo ex-atacante inglês Gary Lineker, que teve passagem pela equipe. Andreas Iniesta aparece fazendo pintura de rua com uma bola de futebol. Lionel Messi dá aulas de dança em uma escola de artes e até mesmo o capitão Puyol rompendo um vaso de plantas com uma cabeçada são partes da campanha publicitária.

A campanha reforça a ideia de que o FC Barcelona é “mais que um clube”. Em um provocante retorno à modernidade, o clube ousa ser um país, com práticas bem próprias do esporte mais popular do planeta. Elementos como o “futebol-arte” e o “tique-taque”, construídos internamente em *La Masía*, são trabalhados externamente pela comunicação do clube, refletindo seus valores para os fãs do futebol e posicionando a marca FC Barcelona em um mercado extremamente competitivo.

A implantação dessa cultura organizacional, como parte do planejamento estratégico do clube, criando fortes elementos identitários, colocou o FC Barcelona entre os cinco clubes mais ricos da Europa e um dos mais vencedores da história do futebol<sup>14</sup>. É a cultura organizacional contribuindo, de forma efetiva, para os resultados econômico, financeiro e esportivo da equipe catalã (Soriano, 2010).

### **Considerações finais**

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. Pelo seu caráter

---

<sup>12</sup> O time que une o mundo.

<sup>13</sup> A peça publicitária pode ser vista no endereço <http://www.youtube.com/watch?v=JkTsyll1SUo>

<sup>14</sup> O FC Barcelona já conquistou, em sua história, quatro títulos da Liga dos Campeões da Europa, dois Mundiais de Clubes, vinte e um da Liga Espanhola e vinte e seis Copas do Rey.

muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associado, o esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*. Seja em seus aspectos mais sociais – ligados à participação e educação -, seja em seus aspectos de mercado – voltado ao desempenho e a *performance* -, o esporte auxilia na construção das marcas nos “corações e mentes” dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações.

O entendimento de que uma marca forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, assim, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da cultura organizacional cresce em importância dentro deste universo. A construção da identidade de uma agremiação passa a ser uma das estratégias de comunicação para os agentes esportivos e para os gestores do esporte.

A cultura construída, quando bem edificada, permite à agremiação, através do desenvolvimento de uma identidade clara, com valores bem definidos e atitudes que agregam valor aos seus grupos de interesse, contribui para o equilíbrio entre o sucesso esportivo e os excelentes resultados econômico e financeiro.

O presente artigo fornece as bases teóricas e conceituais que permitem o entendimento da transformação da cultura adquirida, oriunda das identidades nacionais; para a cultura construída, moldada por gestores que, em sua atividade, devem procurar coincidir os objetivos individuais dos atletas, de diferentes origens, para um objetivo comum, do clube, da agremiação.

Esperamos, com isso, chamar a atenção dos grandes clubes brasileiros para a importância dessa estratégia. O investimento em cultura organizacional, quando bem gerenciado, como nos casos apresentados acima, gera retorno econômico, financeiro e esportivo. Para o futuro, é nossa intenção levantar, através de pesquisas quantitativas e qualitativas, os valores, crenças, normas, etc., que identificam os torcedores e consumidores brasileiros com seus clubes de coração. Esse mapeamento contribuirá, no futuro, para que as principais agremiações brasileiras possam planejar e comunicar estrategicamente esses valores para seus *stakeholders* e para o mercado, implantando e desenvolvendo uma cultura organizacional própria.

## **Referência Bibliográficas**

- Bourdieu, P. (1983). *Como é Possível ser Esportivo?* In: Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero. 136-153.
- Castelo, J. (2009). *Futebol – organização dinâmica do jogo*. Lisboa: Edições Lusófonas.
- Cruyff, J. (2012). *Fútbol – mi filosofia*. Barcelona: Grupo Zeta.
- \_\_\_\_\_ (1974). *Futebol Total*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Dias, R. (2012). *Cultura Organizacional*. 3ª ed. Campinas: Alinea.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Fundamentos da Sociologia Geral*. 2ª ed. Campinas: Alinea.
- Dupuis, J. P. (1996) *Antropologia, cultura e organizações: proposta de um modelo construtivista*. In: Chanlat, J. F. (org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, v.III, São Paulo: Atlas.
- ECA-The European Club Association (2013). *Report on Youth Academies in Europe*. Disponível em: <[http://www.ecaeurope.com/PageFiles/6175/ECA%20Youth%20Report%20on%20Academies\\_A4\\_SECURE\\_final.pdf](http://www.ecaeurope.com/PageFiles/6175/ECA%20Youth%20Report%20on%20Academies_A4_SECURE_final.pdf)>. Recuperado em 04 de janeiro de 2014.
- Eliot, T.S. (1988). *Notas para uma Definição de Cultura*. São Paulo: Perspectiva.
- Freitas, M. E. de. (2007) *Cultura Organizacional – evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Gioia, D.; Schultz, M.; Corley, K. (2000). *Organizational identity, image and adaptive instability*. In: The Academy of Management Review, n. 25, 1, 63-81.
- Giulianotti, R. (1999). *Sociologia do futebol – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões*. São Paulo: Nova Alexandria.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, p. 167-190.
- Michels, R. (2001). *Teambuilding – the road to success*. Spring City: Reedswain Publishing.
- Moreno, O. P. C. (2012). *El Modelo de Juego del FC Barcelona*. Barcelona: Libreria Deportiva Fútbol.
- Pedersen, P. M.; Miloch, K. S.; Laucella, P. C. (2007). *Strategic Sport Communication*. Champaign: Human Kinetics.
- Perarnau, M. (2011). *Senda de Campeones – de La Masia al Camp Nou*. Barcelona: Salsa Books.
- Soriano, F. (2010). *A Bola não entra por acaso – estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol*. São Paulo: Larousse.
- Victorino, V. (2013). *Site coloca categorias de base de São Paulo e Santos entre as dez melhores do mundo*. In: Época Negócios Online. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Essa-E-Nossa/noticia/2013/12/site-coloca-categorias-de-base-de-sao-paulo-e-santos-entre-dez-melhores-do-mundo.html>>. Recuperado em 04 de janeiro de 2014.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 4ª edição. São Paulo: Bookman.
- Wilson, J. (2013). *Inverting The Pyramid – the history of soccer tactics*. New York: Nation Books.
- Winner, D. (2000). *Brilliant Orange – the neurotic genius of Dutch football*. London: Boomsbury.