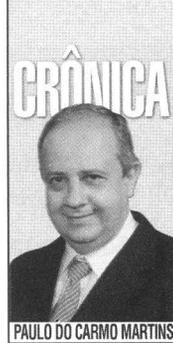


A realização da Copa no mês de junho fez tudo ficar em segundo plano. Alguns fatos até sumiram no noticiário. Mas aos poucos, estamos voltando ao normal e percebendo que a escassez de água piorou no Estado de São Paulo, que os palestinos continuam em guerra com Israel, que o Putin mantém o conflito com a Ucrânia e que a inflação continua a nos rondar.



PAULO DO CARMO MARTINS

APRENDENDO COM OS ALEMÃES

O futebol é algo maravilhoso. Nada existe neste mundo que faça uma primeira ministra alemã vir duas vezes a um país, como o futebol fez com Angela Merkel, que visitou o Brasil na estreia da sua seleção na Copa e na finalíssima, quando se sagraram campeões. Aliás, eles deram exemplo de como se atinge objetivos com mais facilidade.

Ainda no calor da emoção pela conquista, foi perguntado ao técnico da seleção alemã o que explicava aquela vitória. "Trabalhamos por 10 anos por esse título. Foram 10 anos de persistência. Nós vivíamos o pior momento do futebol alemão. O time havia sido desclassificado da fase de grupos da Eurocopa de 2004. Tínhamos de mudar o futebol alemão. Eu e Klinsmann começamos esse trabalho. Sabíamos que iria demorar, mas hoje veio o resultado".

Na verdade, a mudança começou 14 anos antes, quando houve o diagnóstico de que era preciso mudar. Em 2000, a Alemanha foi eliminada da Eurocopa, sem ganhar uma partida sequer. Lideranças se reuniram e constataram que o futebol alemão não era mais competitivo. A estratégia adotada para reverter esse quadro foi de longo prazo, criando sólidas bases para que os meninos pudessem brilhar anos depois. A meta foi estabelecida: atrair jovens talentos em cada cidade, formá-los para que se transformassem em grandes jogadores.

Como em todo planejamento que dá resultado, houve um alinhamento de todos os envolvidos com a meta. Todos os clubes do país foram obrigados a montar escolinhas de futebol como exigência para participarem do campeonato nacional. Além disso, nenhum apoio foi dado para que houvesse aquisição de jogadores estrangeiros. O investimento não era para dar frutos em curto prazo, mas somente depois de uma década.

Este projeto gerou a oferta de 366 centros de treinamentos de menores, que mantêm permanentemente nada menos do que 25 mil jovens potenciais jogadores. Durante todo esse período, os ingressos ficaram com preços congelados, para manter a fidelidade do torcedor. Além disso, nenhum investimento estrangeiro em clubes alemães foi autorizado.

Em 2006, o atual técnico era auxiliar do técnico Klinsmann. A Copa foi na Alemanha e eles não obtiveram êxito. Era um bom time, mas formado por jogadores muito jovens, que precisavam amadurecer. Além disso, o time não apresentava uma identidade tática. Algo parecido com o que temos hoje na nossa seleção.

Então, o auxiliar Loew assumiu o lugar de Klinsmann e iniciou outro planejamento estratégico, focado na seleção de futebol, com metas de curto e longo prazo. Trabalho rígido, com foco. Com o tempo, desenvolveu vários esquemas táticos possíveis de serem utilizados numa mesma partida, em função das características que a situação apresentasse. Os jogadores foram levados a desenvolver habilidades por meio de intenso treinamento, que lhes permitia se adaptarem em várias funções táticas, de acordo com a demanda apresentada pelo técnico.

Em 2008, o primeiro resultado apareceu. A Alemanha chegou à final da Eurocopa, vencida pela Espanha. Em 2010 o jovem time desembarcou na Copa da África do Sul como um dos favoritos. Foi desclassificada na semifinal pela Espanha, perdendo por um a zero. A Espanha foi a grande campeã. Em 2012, novamente a Espanha se sagrou campeã da Eurocopa, derrotando a Itália.

ser forte no técnico, no físico e no tático.

Sabiam que a Copa seria num país quente. Decidiram ficar em Santa Cruz de Cabralia, Bahia. Mas nenhum hotel ali tinha a infraestrutura necessária. Então, construíram um centro de treinamento em cinco meses. Os europeus quiseram sofrer com o calor nordestino. Era a arma para se adaptarem ao que sofreriam jogando a Copa por aqui. Treinavam a uma hora da tarde, debaixo do Sol baiano.

Além disso, para criar um ambiente de motivação com foco, o gramado do campo de treinamento dos alemães era exatamente o mesmo do Maracanã. Não era qualquer relva que Loew queria. Exigiu a do palco da decisão da Copa. Fez do local de treino um misto de santuário e bunker. Os treinamentos eram fechados. O técnico germânico não abria mão da privacidade e de testar esquemas táticos.

Enquanto isso, a Espanha chegou aqui tendo como credenciais o fato de ter sido a campeã da última Copa e com os jogadores mais caros do mundo. Já a seleção brasileira fez o mesmo de sempre. Trouxe um conjunto de jogadores majoritariamente europeus, que saíam do inverno, e os levou para a fria Teresópolis, a mil metros de altitude. Se fôssemos jogar na Europa estaria ótimo. Para jogar no inverno, os jogadores estavam habilitados. Não foi à toa que Espanha e Brasil se destacaram pelas goleadas que levaram.

Poucos produtores de leite agem como os alemães, com visão de longo prazo. Poucas propriedades são geridas com planejamento, com metas, com controle. Isso explica, em boa parte, o fato de um produtor ser expulso da atividade a cada 11 minutos. Definitivamente, não há mais espaço para amadores na atividade leiteira. Toda empresa de futuro tem implantado como rotina o chamado método PDCA. Na prática, significa ter uma visão sistêmica de um processo de produção e interferir na sua condução para obter resultados melhores que os que são obtidos no presente.

Portanto, para que ocorram mudanças, é preciso planejar o que será feito. Tudo numa propriedade de leite pode ser previamente pensado. O improvisado que existe nas propriedades é fruto de falta de planejamento. Isso leva a tensões, discussões, custos maiores e perda de oportunidades. Planejar é antever os passos que precisam ser seguidos. Feito o planejamento, está vencida a primeira etapa, que corresponde ao P. Então, é hora de agir. Nesse caso, estamos na fase do D, ou seja, *doing*, em inglês. Se a ação foi implementada, então é o momento de controlar, de checar, de verificar o que foi feito e avaliar se os resultados obtidos foram os esperados. Esta é a etapa C.

Diante dos resultados alcançados, é preciso agir. Se forem inferiores ao planejado, então é preciso corrigir os desvios verificados. Se forem resultados favoráveis, há que se avaliar se novas ações podem melhorar ainda mais os resultados obtidos. Portanto, fecha-se o ciclo e novamente chega o momento de planejar mudanças e começar a dar outra volta no ciclo PDCA. O Senar tem cursos ótimos que ensinam como adotar este método na sua propriedade. Vale a pena conhecer. ■

Paulo do Carmo Martins é doutor em Economia Aplicada pela Esalq-Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, chefe geral da Embrapa Gado de Leite e professor da Universidade Federal de Juiz de Fora-MG.

Poucos produtores de leite agem como os alemães, com visão de longo prazo, com metas e planejamento