

Barbara Smit

invasão de campo

Três listras
dois irmãos
uma briga

Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno

ZAHAR
Jorge Zahar Editor

Barbara Smit

Invasão de campo

Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno

Tradução:
Cristiano Botafogo

ZAHAR

Para Yann e nossos filhos, Lisa, Karen, Fanny, Marius

Nota da autora

Este livro não menciona certas questões relacionadas à produção de sapatos e tecidos em larga escala no Terceiro Mundo, principalmente em países do Extremo Oriente. A Adidas e a Puma afirmam que investem pesadamente na supervisão de suas fábricas para assegurar que os trabalhadores tenham condições decentes de trabalho e que não sejam menores de idade. Ao mesmo tempo, também admitem que é praticamente impossível ter controle total sobre as práticas de seus fornecedores. Acredito que essa questão ultrapassa o tema deste livro. Gostaria que ele pudesse vir com uma cópia gratuita de *No Logo*, de Naomi Klein, e com as últimas descobertas feitas pela Organização Internacional do Trabalho.

Para facilitar a leitura, as letras maiúsculas do nome de várias empresas e organizações foram modificadas. O nome que mais aparece é “Adidas”: deveria ser “adidas”, mas ficaria visualmente estranho. Colocar letra maiúscula em todas as letras de Fifa e de Uefa também pareceu desnecessário.

Sumário

Lista de ilustrações

Parte I: **Dois irmãos, uma briga**

1. Os audazes irmãos Dassler
2. A investida em Owens
3. Irmãos em guerra
4. A separação
5. O truque das travas
6. Presentes olímpicos
7. Tramas na Alsácia
8. Gol da Inglaterra, vitória da Alemanha
9. Malandragens no México
10. O filho que cresceu demais
11. Dos pés à cabeça
12. O Pacto Pelé

Parte II: **Campeões do mundo**

13. Política
14. O jogo da fartura
15. O império clandestino
16. Amigos olímpicos
17. Invasão de campo
18. O retorno
19. O colapso

20. O império contra-ataca
21. O colapso da Puma

Prorrogação

Epílogo
Notas
Fontes
Agradecimentos
Índice onomástico

Lista de ilustrações

1. Herzogenaurach nos anos 1920 (cortesia da prefeitura de Herzogenaurach)
2. O jovem Adi Dassler (DPA, cortesia da Campus Verlag)
3. Adi, Rudolf e Friedl Dassler (cortesia da Puma AG Rudolf Dassler Sport)
4. Adi Dassler praticando salto em altura (cortesia da Adidas AG)
5. Jesse Owens e Lutz Long (Associated Press, cortesia da Campus Verlag)
6. Faixas do Partido Nazista em Herzogenaurach (cortesia da prefeitura de Herzogenaurach)
7. Rudolf Dassler, c.1950 (cortesia da Puma AG Rudolf Dassler Sport)
8. Emil Zatopek (direitos autorais desconhecidos)
9. Adi Dassler e Sepp Herberger (Ullsteinbild)
10. Ferenc Puskás (cortesia da Puma AG Rudolf Dassler Sport)
11. Bobby Morrow (Agence France Presse)
12. O Auberge du Kochersberg (Heiner Wessel, cortesia da Campus Verlag)
13. Gordon Banks (Offside)
14. Tommie Smith (Neil Leifer/ Sports Illustrated)
15. Kareem Abdul-Jabbar, Horst Dassler e Chris Severn (cortesia de Chris Severn)
16. Mark Spitz, Horst Dassler, Alain Ronc e Georges Kiehl (cortesia de Georges Kiehl)
17. Pelé (cortesia da Puma AG Rudolf Dassler Sport)
18. Johan Cruyff (Offside)
19. Rudolf Dassler, início dos anos 1970 (Spaarnestad)
20. Muhammad Ali (Neil Leifer/ Sports Illustrated)
21. André Guelfi (Agence France Presse)
22. Horst Dassler no estádio Camp Nou, em Barcelona (cortesia de Christian Jannette)
23. Horst Dassler, Christian Jannette e Sergei Pavlov (cortesia de Patrick Nally)
24. Sepp Blatter e João Havelange (Heiner Wessel)

25. Bill Bowerman (cortesia da Nike Inc.)
26. Sebastian Coe e Steve Ovett (Offside)
27. O funeral de Horst Dassler (Bayernpress)
28. Armin e Horst Dassler (cortesia da Federação Mundial da Indústria de Produtos Esportivos, WFSGI)
29. Bernard Tapie, julho de 1990 (Agence France Presse)
30. Robert Louis-Dreyfus (Agence France Presse)
31. David Beckham (cortesia da Adidas AG)
32. Herbert Hainer e Paul Fireman (cortesia da Adidas AG)
33. A Squadra Azzura (cortesia da Puma AG Rudolf Dassler Sport)

Todos os esforços foram feitos para identificar as fontes das imagens aqui reproduzidas. Estamos prontos a corrigir eventuais falhas ou omissões em futuras edições.

PARTE I

Dois irmãos, uma briga
1924-1974

1

Os audazes irmãos Dassler

Posando para uma foto junto a carros recém-encerados, os dois jovens vestiam ternos elegantes e, no rosto, levavam sorrisos orgulhosos. Em uma época em que automóveis eram itens exclusivos de famílias ricas, Rudolf Dassler havia esbanjado dinheiro em uma Mercedes de dois lugares. Seu irmão mais novo, Adolf, preferiu uma motocicleta Triumph com sidecar. Desde que sua empresa de calçados deslanchara no fim da década de 1920, os irmãos Dassler eram os rapazes mais requintados da cidade.

Adolf e Rudolf Dassler eram donos da fábrica Gebrüder Dassler, que agitou a pequena cidade de Herzogenaurach, na Baviera. Os dois tinham uma proposta inovadora: uma fábrica de calçados usados exclusivamente para praticar esportes. Como esse ainda era um passatempo incomum, a idéia não parecia muito realista. Apesar disso, os Dassler insistiram com tanto empenho que a fábrica começou a receber pedidos de apaixonados por esporte de toda a Alemanha.

Feitos de couro escuro com pregos grandes atravessando as solas, os calçados dos Dassler se destacavam por serem leves e flexíveis. Adolf, que era não apenas sapateiro mas também um viciado em esportes, queria sempre que seus sapatos fossem mais leves e pudessem atender melhor às suas necessidades. Alguns protótipos foram testados durante horas pelo próprio “Adi” e por seus amigos em longas corridas pela floresta.

As personalidades opostas dos irmãos faziam com que a parceria funcionasse de forma tranqüila. Adi Dassler era um homem baixo, calado, que tinha muito prazer em ficar na oficina, com o cheiro do couro e da cola; só se animava quando o assunto era esporte. Seu irmão, Rudolf, era extrovertido e possuía um perfil mais adequado para encabeçar a crescente equipe de vendas da empresa. Ele não se deixava abater pela depressão econômica da Alemanha, falava e insistia até conseguir receber pedidos — transformando a obsessão de seu irmão em dinheiro. Eles podiam facilmente comprar os carros e os ternos, além das

elegantes piteiras que penduravam nos lábios.

O empreendimento refletia um afastamento da longa relação da família com a indústria têxtil. O pai, Christoph, foi o último membro de uma linhagem de tecelões da família Dassler em Herzogenaurach — uma cidadezinha medieval alguns quilômetros ao norte de Nuremberg, na província da Francônia, no extremo norte da Baviera. A cidade havia se desenvolvido em torno das fábricas e, até o fim do século XIX, empregava centenas de tecelões e tintureiros. Seguindo a tradição alemã, Christoph Dassler deixou-a para aprender a profissão com tecelões em outro lugar. Foi em Gera que ele conheceu a esposa, Paulina Spittula. O casamento foi celebrado em outubro de 1891, e o primeiro filho do casal, Fritz, nasceu um ano depois. Marie, a única filha, nasceu no começo de 1894. Contudo, a revolução que varreu as indústrias alemãs no final do século XIX fez com que as habilidades de Christoph se tornassem obsoletas. Com a mecanização da indústria têxtil, milhares de trabalhadores capacitados foram trocados por máquinas, o que levou muitas famílias a uma vida errante de pobreza opressiva.

Christoph e sua nova família retornaram a Herzogenaurach, onde nasceram mais dois meninos: Rudolf, em abril de 1898, e Adolf, em novembro de 1900. A pequena cidade também não havia sido poupada da revolução industrial — que reduziu suas centenas de teares manuais a nada. A produção local voltou-se para calçados, e as ruas de paralelepípedo ficaram repletas de pequenas fábricas, a maioria especializada nos pesados chinelos de feltro conhecidos como *Schlappen*. Christoph conseguiu um emprego na Fränkische Schuhfabrik, uma das maiores fábricas locais.

Enquanto Christoph Dassler aprendia os entediantes métodos de costura, Paulina complementava a parca renda do marido com uma lavanderia improvisada no fundo da casa em Hirtengraben. O biógrafo da família, Hermann Utermann, descreveu-a como uma mulher “alegre e franca que estava sempre disposta a uma conversa bem-humorada”. Ela lavava as roupas com a filha, e os três irmãos entregavam as peças limpas em uma carroça caindo aos pedaços. A tarefa compensava, visto que quem tinha dinheiro para mandar lavar roupa fora normalmente tinha um troco para os entregadores. Os meninos ficaram conhecidos em Herzogenaurach como “os irmãos da lavanderia”.

Quando eles ainda estavam na escola, no início do século XX, o esporte mal existia como passatempo popular. A Alemanha tinha uma grande tradição na ginástica olímpica e haviam surgido outros esportes nas duas últimas décadas do século anterior, mas a maioria dos alemães acharia muito estranho fazer qualquer atividade esportiva ao ar livre. Eles não tinham tempo para outra coisa além de

botar comida na mesa. Para piorar, os mais conservadores e destacados praticantes de ginástica viam outros esportes com maus olhos. Eles achavam o futebol um absurdo e o consideravam um jogo degradante, disseminado pelos arquiinimigos dos alemães, os ingleses. O futebol já estava organizado desde 1900, com a criação da federação alemã, mas era rejeitado pelo establishment, sendo considerado uma "erva daninha inglesa", "uma víbora estrangeira que deveria ser extirpada".

Apesar disso, Adi Dassler organizava campeonatos improvisados de corrida e outros esportes em seu tempo livre. Seu apetite pelos exercícios ia muito além de uma mera empolgação juvenil. Fritz Zehlein, um amigo cuja forma física era tão boa quanto a de Adi, era sempre arrastado para longas corridas na floresta e nos campos que cercavam a cidade. "Os dois eram inseparáveis", disse o sobrinho de Zehlein, Klaus. "Toda vez que tinham um tempo livre, juntavam-se para inventar esportes." Eles faziam dardos entalhando galhos e procuravam pedras pesadas para fazer arremesso de peso. No inverno, montavam uma rampa provisória para saltos de esqui e desciam os morros sobre um par de tábuas enceradas.

Quando Adi ainda estava na escola, seu irmão mais velho, Fritz, deixou a cidade medieval onde viviam para trabalhar como caixa de banco em Munique, e Rudolf aprendeu o ofício de sapateiro com o pai na Fränkische Schuhfabrik. Mas o chamado do Reich em agosto de 1914 interrompeu brutalmente seus planos. Desde a fundação do Reich alemão, em 1871, a Baviera havia mantido um certo grau de independência em relação aos governantes prussianos do império — com um corpo diplomático próprio e um Exército independente —, mas havia um acordo de que tudo ficaria sob o controle do kaiser se uma guerra fosse declarada. Os dois irmãos mais velhos estavam entre os milhares de recrutas que acreditavam voltar para casa dentro de alguns meses, mas acabaram passando quatro longos anos nas trincheiras lamacentas de Flandres.

A guerra continuou e Christoph Dassler viu a indústria de sapatos de Herzogenaurach ser dizimada. Quase metade das fábricas da cidade precisou fechar as portas. Para se certificar de que o caçula entraria em um ramo mais seguro, Christoph conseguiu que ele aprendesse um novo ofício, o de padeiro. Adi teria que acordar muito antes do amanhecer todos os dias e passar 18 horas extenuantes sob o calor sufocante do forno. Sempre obediente e de fala mansa, Adi, ainda adolescente, protestou. Foram necessárias muitas conversas para que ele comparecesse à padaria Weiss, na Bambergerstrasse, em novembro de 1914. Após três anos desgastantes, o aprendiz conseguiu o diploma, mas não teve chance de abrir o próprio negócio, pois seus serviços foram imediatamente

requisitados pelo Exército. No começo de 1918, Adolf Dassler, ainda com 17 anos de idade, juntou-se aos irmãos na fronteira com a Bélgica.

Impressionantemente, os três rapazes retornaram para Herzogenaurach endurecidos, mas ilesos. Ao voltar, encontraram a lavanderia da mãe vazia. Na miséria do pós-guerra, poucos podiam se dar ao luxo de mandar lavar as roupas fora, e Paulina desistira do negócio. Adi rapidamente decidiu que não voltaria mais ao ramo da padaria; montou sua pequena fábrica de sapatos ali mesmo, onde antes funcionava a lavanderia.

Após a selvageria da guerra, Adi passou um pente fino nos campos e bosques e recolheu todo tipo de material deixado para trás pelos soldados. Revirou pilhas de detritos à procura de qualquer coisa que pudesse ser útil em sua oficina. Cortava fitas de couro de capacetes e algibeiras e as transformava em sola de sapatos. Pára-quedas rasgados e mochilas eram mais adequados para fazer chinelos. Entre as suas primeiras invenções estava um cortador de couro preso a uma bicicleta: na falta de eletricidade, a energia do aparelho vinha de algum amigo mais atlético.

Fundada no início de 1920, a sapataria de Adolf Dassler começou como um negócio realmente pequeno. Enquanto Adi montava os sapatos, dois de seus amigos se revezavam na bicicleta. Christoph passava por lá na hora do almoço para ensinar ao filho os fundamentos da produção, e sua irmã Marie o ajudava com as costuras. Quando os empregados chegavam, ao amanhecer do dia, tinham que passar por cima da cama de Adi: ele a colocara na entrada da oficina para poder chegar rapidamente à mesa caso tivesse alguma idéia brilhante no meio da noite.

Adolf começou produzindo sapatos robustos, do tipo que poderia durar muitos anos. Contudo, estava mais interessado em calçados esportivos. Vendeu algumas sapatilhas para ginástica e trabalhou avidamente em protótipos de calçados para corrida. Naquela época, essa parte do negócio ainda era um tanto experimental, pois Adi e seus amigos eram os únicos “consumidores”. As travas desses calçados eram moldadas e presas às solas pelo seu amigo Fritz Zehlein, que, convenientemente, era filho do ferreiro da cidade.

Para melhorar os calçados de corrida, Dassler estudou com ímpeto os métodos de produção utilizados em países com uma tradição mais arraigada nesse esporte. O mais importante deles era, de longe, a Finlândia, que havia conquistado uma série de medalhas nas Olimpíadas em arremessos e corrida. Os finlandeses, mestres na média distância, tinham à frente o impassível Paavo Nurmi, um pequenino corredor aparentemente inexpressivo que bateu uma série de recordes mundiais e ganhou oito medalhas olímpicas de ouro. Ele também

gerou uma publicidade sem igual para a Karhu, uma empresa de Helsinque dedicada à fabricação de calçados para os melhores atletas da Finlândia. A marca ganhou o estrelato durante as Olimpíadas de 1920, na Antuérpia, ocasião em que foi utilizada por todos os lançadores de dardo finlandeses. Mas ela realmente deslanchou nos jogos de Paris, quando Paavo Nurmi ganhou cinco medalhas de ouro usando um notável par de calçados de corrida brancos.

A dedicada equipe de Adi logo passou a contar também com seu irmão Rudolf. Rudi não voltara da Bélgica direto para Herzogenaurach, mas fora a Munique em busca de treinamento para ser policial. Ele se juntou à força policial durante algum tempo, mas sabiamente concluiu que seus modos expansivos seriam mais bem utilizados no trabalho de vendedor. Aperfeiçoou suas técnicas de venda em uma fábrica de porcelana e com um comerciante de couro em Nuremberg, até que Adolf concordou em empregá-lo, em 1923. Uma máquina de escrever foi o único bem material que Rudolf levou para a empresa.

No fim das contas, os Dassler dificilmente teriam escolhido pior momento para começar seu negócio. Devido às severas prescrições ditadas pelo Tratado de Versalhes, os vencedores da guerra confiscaram a maior parte dos recursos da Alemanha, deixando um país já arruinado com pouco a ser reconstruído. Isso fez com que os alemães ficassem muito ressentidos e passassem terríveis privações; milhões sofreram com o desemprego e a fome. Em Herzogenaurach, muitas das pequenas oficinas de sapatos que sobreviveram à guerra foram arrasadas pela crise econômica. A pequena cidade registrou uma impressionante taxa de desemprego, de aproximadamente 70%. Apesar disso, em meio à tensão e à miséria, os esportes e outras formas de entretenimento começaram a atrair cada vez mais pessoas, contentes por terem alguma distração. Como os jovens queriam acabar com a face conservadora do país, aderiram ansiosamente aos esportes, na época considerados “modernos” e “estrangeiros”.

Os alemães demonstravam um gosto especial pelo boxe. Adoravam seu lado agressivo, considerado um ultraje pelo establishment. Quando, após o armistício, a proibição a essa prática foi suspensa, os boxeadores — alguns deles ex-prisioneiros de guerra que haviam desenvolvido suas habilidades durante o período de detenção na Grã-Bretanha — tornaram-se os heróis do país. Adi e Fritz Zehlein formaram uma equipe em Herzogenaurach que acabou quando os outros membros perceberam que sua participação se resumia a apanhar uma vez por semana.

O futebol, porém, superou rapidamente todos os outros esportes. Os líderes da ginástica olímpica nada podiam fazer enquanto os clubes de futebol pipocavam por todo o país. O próprio Adi se filiou ao clube local, o FC

Herzogenaurach, onde jogava como atacante. Além disso, multidões de fãs lotavam as arquibancadas instáveis dos estádios nas partidas do campeonato alemão. Havia chegado a hora de os Dassler começarem a produzir peças esportivas inovadoras em larga escala.

A expansão aconteceu no dia 1º de julho de 1934, com a inauguração da Gebrüder Dassler, Sportschufabrik, Herzogenaurach. Além dos calçados de corrida com travas, eles também começaram a comercializar chuteiras de futebol com travas de couro. As primeiras se pareciam muito com as chuteiras inglesas antigas — de couro e com proteção extra para os dedos e o tornozelo —, apesar de Adi tê-las alterado um pouco para que ficassem mais leves.

Devido às turbulentas circunstâncias econômicas, os irmãos lutavam para viver das vendas a revendedores. No entanto, descobriram outra maneira de fazer o negócio deslanchar. Quando o clube de esportes de Herzogenaurach decidiu expandir sua sede, eles convenceram os administradores a encomendar um lote de calçados para oferecer a seus membros por um preço mais baixo. O clube fez um pedido tão grande que os irmãos Dassler tiveram que contratar funcionários e trabalhar sem parar durante meses.



A pequena cidade de Herzogenaurach, onde os irmãos Dassler começaram, na década de 1920.

Daí em diante, Rudolf passou a explorar a febre dos esportes, mandando folhetos e caixas de calçados para as dezenas de clubes esportivos que brotavam por toda a Alemanha. A resposta foi impressionante. O produto era de tamanha qualidade que esses sapateiros de Herzogenaurach começaram a despertar a curiosidade dos maiores especialistas em esporte do país.

A virada veio quando uma motocicleta barulhenta derrapou em frente à fábrica dos Dassler. No selim estava o técnico da equipe de atletismo da Alemanha, Josef Waitzer, um homem magro e desajeitado com cabelo cortado à escovinha e bigode aparado com precisão. Ele ouvira falar dos calçados feitos pelos viciados em esportes de Herzogenaurach e viera de Munique ver com os próprios olhos. Waitzer precisava dos melhores calçados possíveis para sua equipe, que disputaria os Jogos Olímpicos de 1928, em Amsterdam.

A visita inesperada transformou-se em uma conversa que durou horas. Jo Waitzer e Adolf Dassler compartilhavam o mesmo entusiasmo por qualquer tipo de atividade esportiva. O próprio Waitzer havia participado das Olimpíadas de 1912, em Estocolmo, competindo no disco e no dardo. Não conseguira nenhuma medalha para a Alemanha, mas logo tornou-se treinador e, em fevereiro de 1925, foi chamado para ser o treinador-chefe da federação alemã de atletismo. Sendo muito meticuloso e dedicado, escreveu uma série de manuais sobre os mínimos detalhes do lançamento de dardo e de martelo.

A moto de Josef Waitzer, com seu sidecar, começou a ser vista regularmente em frente à Gebrüder Dassler. Ele serviu de consultor para os irmãos e ficou muito amigo de Adi — corriam juntos e passavam horas discutindo os calçados Dassler.

Nessa época, a Gebrüder Dassler já havia deixado a ex-lavanderia de Frau Dassler e se mudado para um local maior: a fábrica de sapatos Weil, situada no lado oposto do rio Aurach, que fora desativada em 1926. O edifício tinha fachada de tijolos e janelas altas, e estava convenientemente localizado próximo à estação de trem. A mudança não apresentou nenhum desafio logístico, pois todo o equipamento e o estoque cabiam em uma carroça.

A fábrica empregava 25 pessoas, as vendas se expandiram e os irmãos Dassler começaram a desfrutar do próprio sucesso. Após as privações do pós-guerra, a segunda metade da década de 1920 parecia anunciar a recuperação da Alemanha. A Gebrüder Dassler beneficiou-se totalmente dessa ascensão. Além dos automóveis caros, os irmãos gastavam seu dinheiro em passeios na cidade de Nuremberg e em curtos retiros nas montanhas da Baviera, a poucas horas de viagem.

Mais ou menos na mesma época, Rudi largou a vida de solteiro após um encontro marcante na estação de trem de Nuremberg. Ele voltava de um passeio com o irmão Fritz, em agosto de 1923, quando viu Friedl Strasser, na época com 18 anos, acompanhada pela irmã mais nova, Betti, e uma prima. Eles começaram a conversar na plataforma e sentaram-se juntos no trem. Quando chegaram ao destino final, Friedl, uma bela morena, já havia concordado com um encontro.

“Rudolf era meio esnobe, mas Friedl não teve dúvidas de que era o homem da sua vida”, lembrou Betti. Desde a morte do pai, logo após o fim da guerra, as irmãs Strasser foram criadas pela mãe, dona de um mercado em Fürth, nos arredores de Nuremberg. O casamento foi realizado ali, na presença de mais ou menos 40 pessoas, no dia 6 de maio de 1928.

Os recém-casados mudaram-se para o que se tornara uma casa apertada no Hirtengraben. Como Friedl fora criada em uma família católica conservadora que valorizava o trabalho, não teve problemas em se adaptar à função de *Hausfrau*. Mas a casa ficou cheia demais com a chegada do primeiro filho do casal, Armin Adolf, em setembro de 1929; os irmãos decidiram construir uma residência maior para toda a família atrás da fábrica Gebrüder Dassler.

A construção também foi motivada por mais uma depressão econômica. Após a aparente recuperação do país na década de 1920, a Alemanha foi novamente atingida por mais um colapso repentino da economia global, engatilhado pelo crash da bolsa de Nova York, em outubro de 1929. A depressão era pungente e o desemprego estava fora de controle. As empresas alemãs eram prejudicadas pela inflação galopante. Nessas circunstâncias, os irmãos Dassler acharam prudente investir parte de seus ganhos em tijolos e argamassa.

Essa situação e a impotência do governo abriram caminho para o surgimento de políticos extremistas. Eles já haviam começado a juntar forças desde o fim da guerra, quando o regime imperial fora derrubado e o kaiser forçado a se exilar na Holanda. à medida que a Alemanha se afundava cada vez mais em um verdadeiro lamaçal econômico, o marechal von Hindenburg, veterano de guerra antigo e conservador que comandava o país, tornava-se alvo fácil para os populistas. As mudanças radicais defendidas por Adolf Hitler e seu Partido Nacional Socialista Alemão dos Trabalhadores (NSDAP, na sigla em alemão) tinham apoio cada vez maior. O partido conquistava não só as muitas pessoas que sofriam com a situação desesperadora do país como também quem não suportava mais a clara humilhação que a Alemanha sofria nas mãos dos vitoriosos da guerra.

Os irmãos Dassler não poderiam escapar a esse fenômeno. Passeatas de apoio popular ocorreram na cidade vizinha de Nuremberg, onde muitos dos magnânimos comícios do partido eram realizados. Hitler apontou Julius Streicher, talvez o mais insano dos seus assistentes, para supervisionar a região. Streicher era sempre visto de roupa de couro, com um chicote a tiracolo. Disseminava seu veneno por intermédio do próprio jornal, cuja sede era em Nuremberg. O *Der Strümer* oferecia aos leitores uma propaganda anti-semita revoltante de péssima qualidade, cujo lema era “Os judeus são a nossa

desgraça”.



O jovem Adi Dassler, orgulhoso, ao lado de alguns pares de calçados de sua nova fábrica.

Como admitiu para as autoridades norte-americanas após a guerra, Rudolf Dassler votou no NSDAP pela primeira vez em 1932 e foi um dos primeiros de sua vizinhança a apoiar os nazistas. Na Alemanha, as eleições consagrariam a vitória do partido, mas em Herzogenaurach ele obteve somente 22% dos votos. Presa à sua mentalidade conservadora, a pequena cidade continuava a apoiar von Hindenburg. Os três irmãos Dassler requisitaram filiação ao NSDAP no mesmo dia, 1º de maio de 1933, cerca de três meses depois de Hitler ter chegado ao poder.

Na época, Adi morava em Pirmasens, uma pequena cidade nas montanhas do Palatinado, região alemã vizinha à Alsácia, na França. Pirmasens era, então, totalmente voltada para a indústria de sapatos. Apesar de a Gebrüder Dassler estar em rápida expansão, Adi sentiu que não tinha conhecimento técnico

suficiente. Tudo o que sabia sobre a fabricação de sapatos havia aprendido com o pai. Aos trinta e poucos anos, inscreveu-se na disputada Schuhfachschule de Pirmasens. Devido a sua experiência, pôde fazer o curso de dois anos em 11 meses — ainda assim, tinha de dividir o quarto e as tarefas com os outros alunos. Como estava tentando diminuir o peso dos sapatos o máximo possível, levava uma balança para todas as aulas. Rudolf ficou tomando conta da empresa, que na época já contava com cerca de 70 funcionários.

Franz Martz, um bem-sucedido produtor de moldes de madeira para fabricação de sapatos, foi um dos mentores de Adi na Schuhfachschule. Foi em uma reunião na sua casa que Adolf conheceu Käthe. Aos 15 anos, ela era a segunda dos seis filhos de Martz. Franz concordou com o relacionamento discreto que o pupilo e a filha iniciaram. Ele e Rudolf foram testemunhas do casamento realizado em Pirmasens em 17 de março de 1934, numa cerimônia marcada pela chuva. A noiva teve um gostinho do que estava por vir em sua vida de casada quando Adolf levou-a para o lago Schlier, nos Alpes da Baviera, e a ensinou a esquiar.



Quando os irmãos ainda se falavam: Rudolf e Friedl Dassler (à esquerda e ao centro) posam junto ao caminhão da empresa, enquanto Adi sorri ao fundo, no centro.

O casal retornou a Herzogenaurach e passou a morar no andar térreo da nova residência da família. (A casa no Hirtengraben ficara para Fritz, que, no lugar da antiga lavanderia, montara uma fábrica — chamada Kraxler — de calças curtas

de couro, típicas da região. Marie já havia deixado a casa e se casado com um ex-carpinteiro, Simon Körner.) Rudolf, Friedl e Armin moravam no segundo andar, e o terceiro ficara reservado para os pais, Christoph e Paulina. Foi nesse ambiente que a família Dassler começou a ruir.

2

A investida em Owens

O nazismo era uma dádiva para a Gebrüder Dassler. Comandando efetivamente o país desde janeiro de 1933, os homens de Hitler implementavam suas teorias com impetuosidade e estimulavam a prática do esporte. Hitler achava que esse era um instrumento importante para a disciplina e o espírito de camaradagem, e que as vitórias da Alemanha nas diferentes modalidades eram uma ótima propaganda para o país. Além disso, a disseminação da prática esportiva ajudaria Hitler a formar um exército de homens jovens e em boa forma física. Como explicou em *Mein Kampf*: "Dê ao país seis milhões de corpos minuciosamente treinados, todos impregnados de um fanatismo patriótico e estimulados pelo mais fervente espírito de luta e, no máximo em dois anos, a nação os transformará em um exército."

Para isso, Hitler resolveu aumentar o controle sobre a infra-estrutura de esportes do país. Sob os princípios da *Gleichschaltung* (integração compulsória), todos os clubes e federações foram obrigados a incorporar a bandeira nazista. A tendência anterior era que os clubes se afiliassem a organizações de orientação política divergentes. Contudo, sob o novo comando, só uma crença era possível.

O regime reconhecia a animação provocada pelo futebol, mas ainda assim enfatizava o atletismo. Josef Waitzer foi confirmado pelos nazistas como treinador nacional desse esporte. O conselheiro dos Dassler caiu nas boas graças do governo como um leal defensor do *Wehrsport*, os esportes militares. Liderada por Waitzer, uma delegação de atletas alemães viajou à Itália fascista em maio de 1933, cantando canções nazistas e se autoproclamando representante de uma nova Alemanha.

Enquanto o fervor nazista se disseminava, os irmãos Dassler se beneficiavam com a explosão da demanda por calçados esportivos. A Gebrüder Dassler foi expandida diversas vezes. O prédio recebeu extensões e uma torre foi construída em frente à entrada da antiga fábrica Weil. Uma segunda fábrica foi adquirida na Würzburgerstrasse. Entre os produtos mais vendidos estava um sapato com

travas batizado de Waitzer.

Sob o regime nazista, a participação esportiva era considerada um ato de fé política que gerava profunda ressonância patriótica. Milhões de jovens alemães foram arrebanhados pela juventude hitlerista, que oferecia uma mistura de atividade esportiva e educação política. Ao que parece, Adi concluiu que, para estabelecer mais contatos com clubes esportivos da cidade e com os jovens desportistas que os freqüentavam, ele teria de se juntar à juventude hitlerista. Afiliou-se em 1935, e exerceu as funções de técnico e fornecedor. Numa parada de boas-vindas a um dos líderes do partido, Adi foi visto usando uniforme nazista com uma suástica caprichosamente adornando a lapela.

Hitler se entusiasmava mais com corridas de carros e boxe. Ele escreveu: “Nenhum outro esporte consegue agregar agressividade tão bem, pois demanda decisões ultra-rápidas, um corpo resistente e enorme agilidade.” O Führer fazia de tudo para ser visto com Max Schmeling, campeão dos peso pesados que despontava como o grande herói do esporte alemão na segunda metade da década de 1930. O boxeador foi convidado a tomar chá com Hitler várias vezes, apesar de resistir veementemente a se tornar membro do partido.

Schmeling, que passara grande parte do início da década de 1930 nos Estados Unidos, ignorou os recorrentes pedidos para que demitisse seu agente judeu, Joe Jacobs. Ele foi diretamente atingido pelo anti-semitismo escancarado em seu país quando o gerente de um hotel de luxo em Berlim recusou-se a dar um quarto para Jacobs. Schmeling avisou: “Quando isso aparecer nos jornais de Nova York, você terá visto o último dos seus hóspedes norte-americanos. O quarto está disponível ou não?” O homem atrás do balcão acanhadamente começou a preencher os formulários para o *check-in* dos dois.

Não tendo conseguido conquistar Schmeling, o ministro da Propaganda fez questão de negar-lhe apoio na disputa pelo título de campeão mundial dos peso pesados, que aconteceria em Nova York no dia 19 de junho de 1936. Era quase certo que o boxeador alemão seria arrasado por Joe Louis, um negro norte-americano de expressão dura. Contudo, os grandes responsáveis pela propaganda do Reich mudaram de opinião quando Schmeling destruiu o “Bombardeiro Negro”. Entre os telegramas encontrados depois em seu quarto de hotel estava um de Josef Goebbels: “Parabéns, sei que lutou pela Alemanha.” O seguinte era tão elogioso quanto: “Minhas felicitações mais cordiais por sua esplêndida vitória. Adolf Hitler.” Nas semanas seguintes, os dois exploraram avidamente a destruição de *der Neger* pelo suposto lutador ariano. Não poderia haver melhor prelúdio para as Olimpíadas que começariam no mês seguinte em Berlim.



Adi pratica salto em altura usando uma camiseta regata com o logo da empresa dos Dassler.

A capital havia sido escolhida como sede dos Jogos Olímpicos dois anos antes de os nazistas chegarem ao poder. Contudo, Hitler colocou a competição como uma das maiores prioridades do Terceiro Reich. Os Jogos seriam uma vitrine extraordinária para a superioridade da “raça” ariana. Ao mesmo tempo, também serviriam para apaziguar as outras nações européias, que observavam a ascensão da nova Alemanha ao mesmo tempo maravilhadas e preocupadas.

Alguns comitês olímpicos começaram a protestar, reclamando que, naquelas circunstâncias, era impossível aceitar como decente que os Jogos fossem sediados em Berlim. Eles argumentavam que o regime aplicava o anti-semitismo aos esportes com o mesmo fervor com que o fazia em outras áreas. Entre as vítimas mais importantes estava a esgrimista Helena Mayer. Ela ganhara uma medalha de ouro para a Alemanha nos Jogos de Amsterdam, em 1928, mas como seu pai era judeu, foi aconselhada a ficar longe de Berlim. Theodor Lewald fora destituído do cargo de presidente do Comitê Olímpico Alemão devido à genealogia parcialmente judia.

Os irmãos Dassler observavam ansiosos os acontecimentos políticos. Com o auxílio do amigo Jo Waitzer, seus calçados haviam adquirido fama fora da terra natal. Sua reputação chegara aos Estados Unidos durante as Olimpíadas anteriores, quando a maioria dos atletas alemães viajou para Los Angeles levando os calçados “Waitzer” na bagagem. Entre eles estava Arthur Jonath, um velocista que conquistou medalha de bronze nos 100 metros rasos. Nos Jogos de Berlim, os Dassler estariam em casa, com o técnico de atletismo dos nazistas do seu lado.

A preparação para o evento, porém, foi prejudicada pelos duros protestos de atletas norte-americanos e por grandes passeatas realizadas em Nova York exigindo um boicote às “Olimpíadas Nazistas”. As discussões se prolongaram por três anos. Avery Brundage, presidente do Comitê Olímpico dos Estados Unidos, decidiu averiguar a situação por si mesmo. Josef Goebbels, por sua vez, cuidou impecavelmente do convidado norte-americano: quando Brundage retornou aos Estados Unidos, estava absolutamente convencido de que os judeus teriam uma oportunidade justa para competir nos esportes alemães.

Não poderia haver mentira maior. A segregação havia sido oficializada pelas Leis de Nuremberg em setembro de 1935: com os direitos civis extirpados, cidadãos judeus e parcialmente judeus deveriam ser banidos das organizações esportivas. Mesmo assim, Avery Brundage tinha seus motivos. Ele acreditava firmemente que as Olimpíadas deveriam ser realizadas a cada quatro anos, a despeito do que fosse — seguindo os ditames do barão Pierre de Coubertin, o aristocrata francês que trouxe os Jogos novamente à tona em 1896. Em um encontro da União Atlética Amadora, em dezembro de 1935, Brundage silenciou os críticos, e a proposta de um boicote aos Jogos de Berlim foi rejeitada. Dezenas de atletas norte-americanos foram para lá.

Na Europa, o racismo irascível que crescia na Alemanha causava ainda mais revolta. Pouco antes da cerimônia de abertura, o belga Henri Baillet-Latour, presidente do Comitê Olímpico Internacional, expressou sua repulsa aos cartazes anti-semitas que vira espalhados pelo país. Em um ato desafiador nada característico de sua personalidade, Baillet-Latour disse a Hitler que os cartazes deveriam ser retirados — ou as Olimpíadas seriam canceladas. Hitler mal conteve sua raiva, mas, ainda assim, ordenou uma limpeza radical.

Apesar das concessões feitas, o Führer estava determinado a transformar as Olimpíadas em um espetáculo de poder. Ofereceu recursos praticamente ilimitados a Leni Riefenstahl, sua cineasta predileta, para que filmasse os eventos. Mandou construir um estádio olímpico majestoso, e reclamava constantemente que tudo estava muito pequeno. A vila olímpica foi colocada em uma floresta espetacular, com gramados aparados à perfeição e lagos artificiais. Era pontilhada por dezenas de bangalôs, uma cantina, uma biblioteca e muitas outras instalações. Durante várias semanas, atletas de todo o mundo correram, pularam e conversaram ali, ignorando as atrocidades planejadas do lado de fora.

Um dos atletas que se preparava em Berlim era Jack Beresford, remador britânico. Essa seria a quinta vez que competia em Olimpíadas, e sempre levara uma medalha para casa. Aos 37 anos, seria ele quem carregaria a bandeira, representando todos os atletas britânicos.

Na onda dos protestos norte-americanos, alguns intelectuais britânicos se juntaram ao coro contra as Olimpíadas Nazistas. Bastante independente das autoridades políticas do país, a Associação Olímpica Britânica ignorou a agitação, mas instruiu seus atletas a não fazerem qualquer saudação a Hitler ao entrarem no estádio para a cerimônia de abertura. Atletas de poucos países usaram a saudação nazista; outros optaram pela saudação olímpica — muito parecida com a nazista e, de qualquer forma, interpretada pela platéia como um sinal de simpatia ao seu líder. Os britânicos, todavia, não viraram os olhos e seguiram em frente. O gesto foi interpretado como um ato de provocação, e causou um silêncio petrificante no estádio.

Dorothy Odam, aos 16 anos de idade, achava tudo uma grande aventura. Ela nunca havia viajado antes e não sabia muito bem como lidar com aquela histeria coletiva. “Nós acordávamos todos os dias com os *Hitlerjugend* marchando com pás apoiadas nos ombros. Achávamos que aquilo fazia parte das celebrações.” Quando as inglesas saíam para fazer compras com seus guardiões, os lojistas as saudavam com o “Heil Hitler!” obrigatório, e elas respondiam conscienciosamente: “Bom dia, rei Edward!”

Conhecida mais tarde como Dorothy Tyler, a atleta acabou ganhando medalha de prata no salto em altura. As duas outras mulheres presentes no pódio, a húngara vencedora do ouro e a medalhista de bronze alemã, levantaram o braço e fizeram a saudação nazista. Dorothy recorda: “Eu achei que elas ficaram com cara de idiota fazendo aquilo.” Alguém escreveu para ela na *Friesehaus*, o alojamento feminino, suplicando que mostrasse ao mundo as atrocidades que estavam acontecendo na Alemanha. Quando mostrou a carta ao supervisor do time, ele a confiscou.

Assim como todos os outros atletas britânicos, Odam viajara para Berlim com recursos próprios. Não recebera qualquer tipo de apoio financeiro da Associação Olímpica — nem um par de sapatos sequer. Ela lembra: “Meus sapatos estavam tão gastos que um dos dedos ficava de fora.”

Entre os atletas que estavam em Berlim, só os mais ricos tinham dinheiro para comprar os sapatos Foster. Com o nome de um sapateiro de Bolton, esses calçados haviam despontado para a fama nas Olimpíadas de Paris de 1924 nos pés de Harold Abrahams e Eric Liddell, os heróis cuja história seria tema do filme *Carruagens de fogo*. Herdeiro de uma longa linhagem de sapateiros de Nottinghamshire, Samuel Foster começou, em 1862, a complementar sua linha de produtos comum com calçados para a prática de críquete, destacando-se como o inventor do modelo com travas para esse esporte. O filho de Samuel mudou-se com a família para Bolton, onde abriu uma confeitaria, mas um de seus netos

havia aprendido com determinação a arte de fabricar sapatos.

Ávido corredor, Joe Foster colocou em prática o conhecimento do avô para desenvolver calçados leves com travas para corrida, que chegaram ao mercado com o nome de “Sapatilha de Corrida de Joe Foster”. Eles ficaram conhecidos entre os corredores em 1904, quando Alf Schrubb, um pequenino corredor de longa distância de Sussex, bateu três recordes mundiais em uma única corrida em Ibrox Park, Glasgow, calçando as sapatilhas. Mas foi depois do triunfo britânico nos Jogos de 1924 que o negócio de Foster decolou e ele pôde abrir uma fábrica destinada somente à fabricação de calçados esportivos, chamada The Olympic Works.

Adi Dassler queria um resultado semelhante nas Olimpíadas de Berlim. A platéia certamente não se importaria com os sapatos dos atletas, mas os Dassler já sabiam que poderiam se beneficiar do fato de estarem associados aos campeões. As informações corriam muito rapidamente no pequeno círculo de técnicos e gerentes de clubes que faziam os maiores pedidos. As conquistas dos atletas poderiam ser citadas nos catálogos distribuídos, sugerindo que os calçados dos Dassler haviam contribuído para o sucesso. Adi, portanto, viajou para Berlim e usou sua amizade com Jo Waitzer para entrar na vila olímpica equipado com vários pares de calçados e um kit de consertos. Por causa de Waitzer, Dassler podia ter certeza que muitos na equipe alemã estariam usando seu produto, mas ele estava atrás de um dos atletas mais admirados do planeta.

Filho de um trabalhador dos campos de algodão do Alabama, Jesse Owens havia conseguido uma bolsa da Universidade de Ohio para desenvolver seu talento extraordinário para a corrida. Seu estrelato começou em uma competição universitária em Ann Arbor, Michigan, no dia 25 de maio de 1935. Em um único dia, em 45 minutos, Owens bateu três recordes mundiais e igualou o recorde dos 100 metros rasos. A imprensa norte-americana comentou nos dias seguintes que o próprio Hitler havia pedido mais informações sobre o negro norte-americano que ameaçava a primazia alemã em Berlim.

Quando viajavam pelos Estados Unidos, Jesse Owens e seus companheiros de equipe negros eram ofendidos constantemente com insultos racistas. Enquanto os corredores brancos devoravam suas refeições nas lanchonetes de beira de estrada, o técnico tinha de sair furtivamente dos restaurantes com sanduíches para os rapazes negros, que ficavam esperando no carro. Como se podia prever, alguns repórteres alemães eram igualmente preconceituosos. Eles colocaram a fotografia de um macaco ao lado da de Owens e atribuíram sua velocidade a “qualidades animais”. Contudo, o público alemão, em geral, ainda o reverenciava por seus feitos. Para sua surpresa, milhares de admiradores

haviam ido a Hamburgo ver a chegada da equipe norte-americana. Lá, uma multidão animada gritava o seu nome.

Adi Dassler estava igualmente impressionado com o desempenho inigualável de Jesse, e desesperado para colocar seus calçados nos pés do corredor. Josef Waitzer provavelmente alertou o amigo para manter certa discrição. Os nazistas decerto não ficariam contentes se descobrissem que os calçados com os quais um negro vencera corredores arianos haviam sido feito por um sapateiro da Baviera. Mas Dassler estava determinado. A despeito dos problemas políticos envolvidos, Jesse era um corredor fabuloso e não havia dúvida de que seria o herói das Olimpíadas de Berlim. Quando encontrou o atleta norte-americano, Dassler timidamente mostrou-lhe um par e fez gestos e mímicas para que Owens o experimentasse.

Uma das provas mais emocionantes das Olimpíadas era o salto em distância. Essa prova seria disputada por Owens e pelo alemão Lutz Long, que poderia facilmente ser considerado um arquétipo do ariano. Após um duelo intenso, Long andou até pista, preparando-se para o último salto. Hitler ficou radiante quando o atleta alemão, no máximo de seu esforço, conseguiu a marca extraordinária de 7,87 metros, igualando o recorde olímpico que Owens acabara de bater antes dele. Mas os norte-americanos não estavam preocupados. Enquanto o estádio explodia em aplausos para Long, Owens preparava-se para a sua vez. Após dois minutos de concentração, ele disparou na raia. Lançou-se no ar com tanta força que, por um momento, pareceu flutuar sobre a areia. Ele destruiu o recorde anterior, chegando à marca de 8,06 metros. Para o horror de Hitler, Lutz Long foi rapidamente abraçar e parabenizar o vencedor. Quando passaram em frente ao camarote do Führer, o ariano e o negro conversavam de braços dados.

O espetáculo dos norte-americanos na corrida foi prejudicado pelo próprio Adolf Hitler, acusado de esnobismo ao sair em disparada do camarote após o triunfo espetacular de Owens nos 100 metros. Mas o atleta ignorou o problema. Com uma compostura impressionante, ele ganhou duas medalhas de ouro: nos 200 metros rasos e no revezamento 4 x 100. No meio da torcida ensandecida, Adi mal conseguia conter seu orgulho e entusiasmo: Owens estava usando os sapatos escuros dos Dassler, com as duas faixas de couro nos lados.

A ação bem-sucedida com Owens cristalizou a reputação dos Dassler entre os atletas mais promissores do mundo. Em seus catálogos, os irmãos exploraram ao máximo o sucesso, inserindo o elogio feito por um técnico não-nomeado da

equipe olímpica dos EUA: “Esses calçados são espetaculares!”, ele exultou, confirmando que Jesse Owens os havia usado em Berlim. Já estabelecida como a maior fornecedora de calçados esportivos do país, a Gebrüder Dassler começou a receber cartas com selos de outros lugares. Qualquer atleta ou técnico que estivesse na Alemanha para um encontro internacional passava em Herzogenaurach para ver os calçados usados por Jesse Owens.



Jesse Owens e Lutz Long saúdam, cada um à sua maneira, o público alemão.

Naquela época, as tensões estavam começando a aparecer na família Dassler. Enquanto a empresa deslanchava, os temperamentos opostos dos dois irmãos eram motivo de desentendimentos freqüentes. Rudolf, que tratava das vendas cada vez maiores, via com condescendência os ajustes obsessivos que Adolf fazia constantemente. Ele muitas vezes perdia a paciência com a atitude desligada do irmão em relação aos negócios. Já Adolf ficava cada vez mais incomodado com a insensibilidade de Rudolf.

Embora as divergências produzissem algumas brigas desagradáveis na Gebrüder Dassler, as disputas em casa — entre as mulheres — eram muito mais severas. Friedl Dassler, harmônica e modesta, havia ganhado a aprovação dos sogros imiscuindo-se discretamente no cotidiano da família. Ainda que cuidasse do filho, Armin, estava sempre pronta a dar uma mãozinha na empresa. Tolerava

as notórias escapadas do marido, Rudolf, e aturava sua aspereza. Para os padrões ultraconservadores dos velhos Dassler, Friedl era uma nora modelo.

A esposa de Adi, Käthe, impunha-se muito mais. Como a maioria das alemãs da época, esforçava-se para servir ao marido sem reclamar, acordando às quatro horas da manhã para fritar-lhe salsichas. Pacientemente, observava-o praticar seus saltos e preparava sanduíches para ele levar às partidas de futebol nos fins de semana. Contudo, era uma mulher comunicativa, que gostava de estar no comando e de fazer sua presença notada. Afável e espontânea, a jovem achava difícil lidar com o jeito sempre suspeito e de certa forma rude dos francônios. "Ela era uma pessoa séria, mas estava mais acostumada ao ambiente relaxado do Palatinado", escreveu o biógrafo de Adi, Hermann Utermann. "Os francônios pareciam mais bruscos. Era difícil conversar com eles."

Potencializada pela personalidade teimosa de Käthe, essa situação incômoda levou a conflitos recorrentes. "A família de seu cunhado certamente não facilitava as coisas para ela", observou Utermann. Outras pessoas também perceberam que a atmosfera na casa começou a se deteriorar depois da chegada de Käthe. Betti Strasser, irmã de Friedl, diminuiu a quantidade de visitas que fazia a Herzogenaurach. "Käthe havia aprendido a emitir suas opiniões, o que não ficava bem diante dos velhos Dassler", ela explicou. "Parecia que alguma briga estava sempre acontecendo por lá."

A ascensão dos nazistas havia provocado vários desentendimentos entre os dois irmãos. O controle estabelecido pelo partido sobre todos os aspectos da vida na Alemanha forçou-os a um envolvimento mais profundo com o movimento. Eles assinavam cartas com o "Heil Hitler!" obrigatório e tinham carteira de filiação à Unidade Nacional Socialista de Motoristas, a *Nationalsozialistisches Kraftfahrerkorps*. Todavia, os dois não abraçaram a causa com o mesmo ímpeto. Enquanto Rudolf expressava verbalmente a aprovação às políticas do governo, Adi costumava limitar-se a sua decência de trabalhador dedicado.

Hans Zenger foi um dos empregados da fábrica que recebeu proteção de Adolf Dassler. Após ter se comportado mal durante a visita de um membro do alto escalão do Partido Nazista a Herzogenaurach, Hans foi expulso da *Hitlerjugend*. Ordenaram a Adolf que o demitisse, mas ele insistentemente ignorou as instruções. "Foi Adi que impediu que eu saísse", lembrou Zenger. "Ele sabia que, se a Gebrüder Dassler me demitisse, eu acabaria no front de batalha."

Essas discussões sempre levantavam questões sobre a liderança da empresa. A atitude desafiadora de Käthe levou Rudolf a considerá-la uma intrusa abusada e hostil que tentava minar a relação antes íntima entre os irmãos. Com a

deflagração da Segunda Guerra Mundial, os atritos que existiam entre os casais se transformaram em inimizade declarada.

3

Irmãos em guerra

A guerra significava problemas para a Gebrüder Dassler. Na onda das Olimpíadas de Berlim, a empresa havia se beneficiado enormemente do entusiasmo pelos esportes. Essa febre elevara as vendas para cerca de 200 mil pares por ano. Contudo, quando a prioridade dos nazistas passou a ser os campos de batalha, o crescimento dos Dassler simplesmente estacionou.

Em 28 de agosto de 1939, Adolf Hitler impôs um racionamento de todos os itens essenciais, incluindo calçados. A Gebrüder Dassler foi forçada a reduzir sua saída e, em setembro, foi aconselhada pelo governo a cortar o pessoal e a produção pela metade.

Como parte das reformas econômicas do Partido Nazista, a produção de sapatos na Alemanha passou a ser supervisionada pelo *Reichswirtschaftsgruppe für Leder*, o comitê responsável pelo couro. A idéia era vigiar de perto o estoque desse material e tornar a produção de sapatos mais eficiente ao concentrá-la em fábricas maiores. Embora o couro não fosse tão vital para o esforço de guerra como o aço e os combustíveis, era considerado de importância estratégica em função de seu emprego na fabricação de botas para a Wehrmacht, além de luvas e outros equipamentos de uso do Exército.

Sentados em seus escritórios em Berlim, os homens no comando do comitê produziam tabelas imensas com instruções semestrais para a produção de sapatos em todo o país, que incluíam pedidos detalhados de botas e outros calçados militares. O couro pertencente a comerciantes judeus foi apropriado imediatamente, e as pequenas fábricas foram gradualmente fechadas. O problema para a Gebrüder Dassler foi que as meticulosas tabelas dos nazistas não incluíam calçados esportivos. Ao que parece, as autoridades ficaram sem saber o que fazer em relação a esse caso durante vários meses. No fim de 1939, ordenaram que a fábrica se mantivesse fechada durante o ano seguinte, mas a decisão logo foi revogada e ela recebeu autorização para produzir seis mil pares por mês.

A guerra se aproximou mais da família quando Adi recebeu uma carta da Wehrmacht no dia 7 de agosto de 1940. Ele foi instruído a comparecer no início de dezembro para ser treinado como técnico de rádio no Regimento de Inteligência número 13 em Buchenbühl, cidade próxima a Nuremberg. Muitos outros homens também se dirigiram para os quartéis do Exército, entre os quais os dois filhos de Marie Körner, nascidos na década de 1920. Contudo, ao contrário dos sobrinhos — que mal haviam chegado à vida adulta —, Adi foi prontamente dispensado das obrigações militares. Com patente de oficial, ele foi declarado *unabkömmlich* (dispensado) no dia 28 de fevereiro de 1941, após somente três meses de serviço militar. Apesar de toda a ênfase colocada na guerra, o esporte ainda fazia parte integral do ethos nazista. As autoridades precisavam que a Gebrüder Dassler suprisse a demanda por calçados esportivos e, aparentemente, Adolf Dassler os convenceu de que a empresa precisava do seu conhecimento técnico.

A produção de calçados já era então regulada com muito rigor e estava restrita aos esportes mais importantes para os nazistas. Em uma carta enviada aos revendedores, Adolf explicou que a produção havia sido limitada e que 80% dos sapatos fabricados deveriam ser destinados à ginástica olímpica, 15% ao futebol e 5% à corrida. Sob os mesmos ditames, os lojistas tinham de fazer pedidos exatamente nessas proporções. O catálogo dos Dassler ainda incluía os calçados Waitzer, mas os modelos de chuteiras haviam sido ampliados para incluir nomes como “Kampf” e “Blitz”, que evocavam claramente o esforço de guerra.

Enquanto os soldados alemães disseminavam o caos pela Europa, a pequena cidade de Herzogenaurach mantinha-se relativamente calma. Os Dassler complementavam a alimentação com uma pequena horta de verduras plantada no jardim; Käthe fizera do quintal da casa uma pequena fazenda, com galinhas correndo de um lado para o outro e porcos grunhindo. Com Adi de volta, a família levava uma vida quase bucólica às margens do Aurach. Aos domingos, fazia brunches com os amigos e organizava piqueniques ao longo do rio.

Desde o casamento com Käthe, a família de Adi havia ganhado mais três membros. Käthe deu à luz seu primeiro filho, um menino, em março de 1936. Seguindo o que Rudolf fizera com o filho Armin, Adi colocou o nome do irmão no seu primogênito: Horst Rudolf. Inge nasceu em junho de 1938 e Karin, a segunda filha, veio ao mundo ainda no período inicial da guerra, em abril de 1941. Rudolf e Friedl moravam no andar de cima. Armin, na época já quase um adolescente, tinha de dividir os brinquedos com o novo irmão, Gerd, nascido em julho de 1939.

Com a evolução da guerra, as autoridades deram continuidade à política de fechamento de pequenas fábricas e de concentração da produção em unidades maiores. Apesar de ser considerada de tamanho médio, a Gebrüder Dassler conseguiu escapar de várias sessões de fechamentos. Ainda não está claro o que determinava a decisão de não fechá-la: a explicação mais provável é que havia poucas fábricas especializadas em calçados esportivos, mas os contatos dos irmãos Dassler também podem ter ajudado. Enquanto os burocratas de Berlim apagavam centenas de pequenas empresas de suas tabelas, o limite de produção da Gebrüder Dassler foi aumentado para dez mil pares. O relaxamento das regras foi acompanhado por um aviso de que esse limite não poderia ser superado, o que lhes deve ter soado muito estranho, visto que a empresa dificilmente conseguiria alcançar a meta, e portanto não poderia ultrapassá-la. A qualidade da matéria-prima era tão ruim que os calçados produzidos pelos Dassler durante a guerra tinham pouco em comum com os que eles fabricavam com orgulho poucos anos antes. Eles chegaram a ficar sem funcionários suficientes — para conseguir cumprir a cota, em outubro de 1942, Adolf requisitou cinco prisioneiros de guerra russos.

Assim como a Gebrüder Dassler, os outros poucos fabricantes internacionais de calçados esportivos haviam sido requisitados para os esforços de guerra de seus respectivos países. A Converse, que ficou famosa com o tênis de basquete All Star, fabricava botas de aviador usadas por toda a Aeronáutica norte-americana. A Gola, uma das fábricas mais antigas de chuteiras da Inglaterra, fazia botas para os soldados britânicos. Os soldados finlandeses usavam botas feitas pela Karhu.

Enquanto isso, a guerra entrou em um estágio ainda mais mortal. As bombas dos Aliados praticamente apagavam do mapa cidades alemãs inteiras. Os habitantes de Herzogenaurach tremeram de medo em seus porões durante duas noites em fevereiro de 1943, quando uma esquadrilha de bombardeiros voou sobre suas casas e destruiu grande parte das cidades vizinhas de Nuremberg e Würzburg. Herzogenaurach escapou praticamente ilesa, tendo somente cinco mortes causadas por bombas que se desviaram do curso. Já os filhos da cidade que estavam no front de batalha não tiveram tanta sorte. A abertura do front oriental, com o malsucedido ataque à União Soviética — a Operação Barbarossa, realizada em junho de 1941, que resultou em algumas das batalhas mais violentas da guerra —, causou a morte de muitos homens dali.



Bandeiras nazistas tremulavam em Herzogenaurach durante a Segunda Guerra Mundial.

As intensas demandas da guerra começaram a afetar a família Dassler. As tensões já existentes foram agravadas pela proximidade forçada: com os velhos Dassler, dois casais briguentos e cinco crianças sob um único teto, a casa estava superlotada.

Enquanto Adolf era claramente considerado a peça-chave da Gebrüder Dassler, seu irmão se esforçava para se impor como líder da empresa. Marie ficou arrasada e Adolf aparentemente impotente quando Rudolf se recusou a dar emprego aos dois filhos dela. Se os Dassler tivessem insistido junto aos nazistas que os dois rapazes eram vitais para o funcionamento da fábrica, talvez eles não tivessem sido enviados para a guerra. “Rudolf recusou rispidamente os apelos da irmã, dizendo que já havia problemas familiares demais na empresa”, lembrou Betti Strasser, cunhada de Rudolf. “Ele conseguia ser incrivelmente rude e cruel.”

Quem também agia dessa maneira era o irmão mais velho, Fritz, cuja fábrica de calças curtas estabelecida na antiga casa da família no Hirtengraben agora estava produzindo bolsas de couro para os soldados alemães. Adolf ficou particularmente irritado quando Fritz escolheu Maria Ploner, uma empregada jovem que antes trabalhara na Gebrüder Dassler, para ser *Flakhelferin*. Essas adolescentes ajudavam o exército no front, e muito poucas voltavam ilesas. “Adi achou que Fritz estava sendo injusto, visto que meus dois outros irmãos já estavam no front”, ela lembra. Adolf conseguiu um lugar para Maria na Gebrüder Dassler, onde ela trabalhou em segurança até o fim da guerra, ao lado

do pai, Jakob Ploner, cuja simpatia pelo comunismo era conhecida em Herzogenaurach.

Esses desentendimentos entre os irmãos não eram incomuns. No fim, Fritz e Adolf quase não se falavam mais.

*

A dispensa precoce de Adolf de suas obrigações militares causou ainda mais tensões. A decisão apontava o mais novo dos Dassler como a metade indispensável do dueto, o que incomodou Rudolf e Friedl profundamente. Os dois estavam certos de que, influenciado por Käthe, Adi planejava expulsá-los da Gebrüder Dassler. A tensão entre os casais havia se transformado em discussões exaltadas, e a desconfiança de Rudolf se tornara verdadeira paranóia.

Certa vez, à noite, enquanto os bombardeiros aliados despejavam suas cargas letais, Rudolf refugiou-se no abrigo da família com Armin, Friedl e a cunhada, Betti. Käthe e Adi — que estava de péssimo humor — logo se juntaram a eles. “Lá vêm esses malditos de novo”, Adi xingou enquanto entrava no porão. Estava claro que ele se referia à RAF (Força Aérea Real inglesa), mas Rudolf entendeu que o comentário fora dirigido a ele. A desconfiança se transformou em ódio após janeiro de 1943, quando Hitler mobilizou todo o povo alemão para dar um fim rápido à guerra. Como parte desse esforço total, todos os homens entre 16 e 65 anos de idade e as mulheres entre 17 e 45 poderiam ser chamados para defender o Reich. Enquanto Adolf continuava sendo dispensado devido às suas funções na fábrica, Rudolf foi convocado para reforçar o regimento em Glauchau, na Saxônia.

No começo de abril, Rudolf foi transferido para a alfândega na pequena cidade de Tuschin. Situada nos limites orientais do Reich, ela fazia parte do distrito de Litzmannstadt — nome dado pelos nazistas à cidade polonesa de Lódz, onde havia se formado um famoso gueto judeu após a invasão da Polônia pela Alemanha em 1939. Como Rudolf disse que não enxergava bem à noite, recebeu uma função de escritório. Comparada à de milhões de outros alemães, sua posição era muito confortável, mas ele não suportava pensar que o irmão havia escapado à convocação. “Não vou hesitar em providenciar o fechamento da fábrica”, Rudolf escreveu de Tuschin ao irmão em uma carta rancorosa, “para que você seja convocado a assumir uma posição de liderança e, sendo o esportista de primeira linha que é, tenha de levar uma arma a tiracolo.”

Seis meses depois, a vontade de Rudolf parecia ter prevalecido. Uma carta de Berlim informou a Adolf que a Gebrüder Dassler deveria ser fechada. A onda de sorte havia terminado, a guerra pedia ainda mais trabalhadores e maquinaria para

a fabricação de armas. Josef Goebbels, o ministro da Propaganda, convocou uma *Totaler Krieg*, uma guerra total, que levava os civis alemães a uma era de terror mais intenso. As últimas reservas do país seriam investidas no confronto, o que demandaria que todos os civis e prisioneiros trabalhassem em fábricas de armamentos durante até 70 horas semanais. Os calçados destinados à prática do esporte não seriam mais necessários, visto que na *Totaler Krieg* não havia lugar para essas atividades. O equipamento da Gebrüder Dassler seria usado na fabricação de peças para tanques e bazucas.

Rudolf, que por acaso estava de folga em Herzogenaurach quando a decisão foi efetivada, correu para a fábrica com o intuito de se apoderar do estoque de couro e assim interromper imediatamente a produção. Ficou enfurecido quando descobriu que o irmão já havia passado pelo estoque antes dele e separado alguns itens. Como os empregados da empresa ignoraram a explosão de raiva de Rudolf, ele apelou para alguns amigos nazistas, altos oficiais do Kreisleitung — o governo regional. Adi rapidamente foi convocado a comparecer diante deles. “Meu cunhado aparentemente tinha contatos importantes, porque meu marido foi instruído a comparecer imediatamente, e esses senhores o trataram da maneira mais degradante possível”, escreveu Käthe mais tarde.

A poeira finalmente baixou em Herzogenaurach quando Rudolf teve de voltar ao trabalho em Tuschin. Em seu posto na Polônia, continuou tramando uma maneira de reconquistar o controle da fábrica. Através de seus contatos na Luftwaffe, tentou persistentemente fazer com que a Gebrüder Dassler passasse a produzir botas de pára-quedismo, equipamento para o qual ele próprio possuía uma patente. Rudolf imaginou que, se a empresa recebesse essa ordem, ele seria enviado de volta a Herzogenaurach para assumir o controle. Tanto a patente quanto o plano acabaram não vingando.

Enquanto Adolf aperfeiçoava peças de tanque, o Exército da União Soviética avançava em direção a seu irmão, em Tuschin. No começo de 1945, já haviam chegado tão perto de seu posto que Rudolf ficou agitado e decidiu que se cansara daquilo. Um dos motivos declarados para sair foi que sua unidade havia sido integrada à Schutzstaffel (SS), a polícia de segurança, sob o comando de Heinrich Himmler. “Minha desaprovação das normas policiais de Himmler, a proximidade com o front e o fato de que a guerra já tinha sido perdida há muito tempo me fizeram recusar qualquer posto militar subseqüente”, escreveu mais tarde. Rudolf seguiu para Herzogenaurach, onde, exausto, foi diretamente a um amigo médico que prescreveu uma licença declarando que ele não podia mais servir o Exército devido ao congelamento de um dos pés.

Várias semanas depois ele veio a saber que sua unidade em Tuschin havia sido debandada — atropelada pelos tanques soviéticos que libertaram Lódz no dia 19 de janeiro de 1945. Contudo, o Terceiro Reich ainda não havia se rendido, e os superiores de Rudolf na SS ordenaram que ele comparecesse a outra de suas seções, o Sicherheitsdienst (SD), o infame Serviço de Inteligência. Uma das unidades mais odiadas do regime nazista — montada por Himmler e dirigida, na época, por Ernst Kaltenbrunner —, o SD trabalhava junto à Gestapo para esmagar qualquer possível oposição. Contando com milhares de informantes, fornecia à Gestapo a inteligência necessária para que esta executasse suas atividades assassinas. Rudolf escreveu que foi intimado a comparecer à unidade do SD em Fürstenwalde, perto de Berlim, mas que se recusou a integrar o Serviço de Inteligência e não se apresentou conforme ordenado.

Apesar de os Aliados estarem se aproximando com rapidez, os zelosos oficiais da Gestapo aparentemente acharam necessário abrir processo em relação à suspeita de deserção de Rudolf Dassler. Como lembrou depois, ele compareceu ao escritório da Gestapo em Nuremberg no dia 13 de março de 1945 e foi ordenado a permanecer disponível até que terminassem de estudar o caso. Contrariando as ordens, Rudolf fugiu e retornou a Herzogenaurach no dia 29 de março. O Terceiro Exército dos Estados Unidos, comandado pelo general Patton, havia acabado de atravessar o Reno em Oppenheim, e Rudolf ficara sabendo que seu pai estava à beira da morte. “Eu esperava que, dada a turbulência da época, minha ausência não provocasse nenhum interesse em Nuremberg”, escreveu.

A família Dassler se viu reunida por um curto espaço de tempo em Herzogenaurach no dia 4 de abril, onde se juntou para o funeral de Christoph Dassler, o humilde fabricante de sandálias, que morreu de insuficiência cardíaca aos 80 anos de idade. No dia seguinte, Betti Strasser, cunhada de Rudolf, sentiu-se apreensiva ao ir para a residência dos Dassler. Havia uma certa agitação no ar. Quando abriu a porta, encontrou a irmã Friedl em choque, chorando e dizendo que Rudolf havia sido preso. A Gestapo o havia capturado, explicou. Ele ficou retido na prisão de Bärenschanz, em Nuremberg, durante vários dias, e só voltou para casa após a Libertação.

Nos meses anteriores, só os defensores mais intransigentes do regime nazista resistiam a admitir a derrota. O povo de Herzogenaurach começou a se preparar para a chegada dos Aliados no final de março de 1945, quando os tanques norte-americanos cruzaram o Reno. As autoridades nazistas fizeram sua parte, ordenando uma insurreição para defender a cidade. Contudo, o esforço não foi nada entusiasmado. No dia 14 de abril, cerca de 60 homens deixaram Herzogenaurach e se dirigiram para o leste na tentativa de enfrentar o poderoso

Exército dos Estados Unidos. Alguns quilômetros depois, mais da metade do contingente já desaparecera pelo caminho; os que ficaram desistiram menos de um dia depois. A nada gloriosa retirada virou comédia quando os soldados encontraram um grupo de mulheres que havia acabado de saquear a adega de Joachim von Ribbentrop, ministro das Relações Exteriores do governo nazista. Elas levavam baldes de vinho de alta qualidade, e generosamente compartilharam a bebida com os exaustos soldados de Herzogenaurach.

As duas pontes que atravessavam o Aurach foram destruídas pelos nazistas. Contudo, quando as tropas dos Estados Unidos entraram em Herzogenaurach nas primeiras horas do dia 16 de abril, elas não temiam mais os insurgentes locais. Valentin Fröhlich, ex-prefeito da cidade antes da guerra, convenceu os nazistas mais fiéis a se renderem imediatamente para evitar um banho de sangue. Novamente, a população foi poupada das atrocidades que acompanharam a tomada de muitas outras cidades alemãs.

Alguns tanques norte-americanos pararam em frente à fábrica dos Dassler. Parecia haver a intenção de destruir o edifício, pois acreditava-se que ali estavam escondidos oficiais da SS; até que uma mulher saiu pela porta. Käthe, com 28 anos de idade, caminhou em direção aos soldados e suplicou que deixassem a fábrica intacta. As pessoas ali dentro só queriam fazer sapatos esportivos, explicou. O charme de Käthe provavelmente ajudou, mas os norte-americanos tinham outro motivo para deixar a construção de pé: era claramente uma das casas mais confortáveis da cidade, e eles precisavam de um lugar para ficar.

O caos e a incerteza reinaram em Herzogenaurach durante as semanas seguintes. Valentin Fröhlich foi temporariamente reempossado enquanto os norte-americanos procuravam os piores nazistas da cidade. Em um acordo selado em Yalta, na Ucrânia, em fevereiro de 1945, o Reich havia sido repartido em quatro zonas de ocupação. O quarto mais oriental ficou sob o comando do Exército Vermelho soviético; os ingleses ficaram com o norte e a França com dois pedaços menores no lado ocidental. A parte sul, todavia — que incluía desde a Baviera até Frankfurt —, ficou sob o controle dos norte-americanos.

Como parte dos esforços para restaurar a democracia, o governo militar estabeleceu o que se chamou de “comitês de desnazificação”. Compostos por representantes de vários partidos políticos, eles examinaram os registros de guerra de milhares de suspeitos. Os cidadãos foram classificados em grupos, dependendo do nível de envolvimento com o regime nazista. O resultado dessa investigação determinava o direito de possuir uma empresa ou de participar da vida pública. A lealdade entre as pessoas foi colocada à prova quando muita gente tentou minimizar sua culpa distorcendo a verdade e transferindo a

responsabilidade para outros.

Entre as forças de ocupação, os norte-americanos e os britânicos eram os mais rigorosos quanto à desnazificação. Observavam o cotidiano das pessoas procurando qualquer sinal de ressurgimento do nazismo. Para aguçar a consciência dos cidadãos alemães, as autoridades norte-americanas faziam com que eles enfrentassem a devastação impensável causada pelos nazistas, que muitos se recusavam a enxergar ou insistiam em não condenar, e instigavam-lhes culpa e vergonha. A população de Herzogenaurach teve seu quinhão quando os norte-americanos a forçaram a ver, em um cinema local, filmes que mostravam o horror inqualificável descoberto após a libertação do campo de concentração de Dachau.

Foi exatamente desse horror que Rudolf Dassler disse ter escapado quando voltou a Herzogenaurach cerca de duas semanas depois da libertação. Ele disse à família — que o vira pela última vez quando fora levado pela Gestapo — que o haviam detido por 14 dias. Então, os oficiais alemães juntaram alguns presos e instruíram os guardas a levá-los para Dachau. Os 26 homens teriam de caminhar cerca de 320 quilômetros até o campo de concentração, acorrentados de dois em dois.

No caminho, disse Rudolf, o motorista que estava supervisionando a marcha, Ludwig Müller, recebeu instruções de um oficial da Waffen-SS para atirar nos prisioneiros. Müller ignorou o comando e levou-os até mais ao sul — mas eles nunca chegaram a Dachau. O comboio foi interceptado por norte-americanos perto de Pappenheim, e Müller pôde, com prazer, deixá-los ir para suas casas.

Quando Rudolf Dassler retornou a Herzogenaurach, estava determinado a reconquistar o poder sobre a Gebrüder Dassler. Contudo, às cinco da tarde do dia 25 de julho, ele foi preso novamente. Dessa vez estava nas mãos de soldados norte-americanos. Tratava-se de uma “prisão automática”, obrigatória para qualquer pessoa que tivesse exercido função de alto escalão na máquina nazista. No caso de Rudolf Dassler, a ficha de prisão classificava-o como suspeito de ter trabalhado com contra-espionagem e censura para o SD.

Assim como centenas de milhares de mulheres nesses dias caóticos, Friedl Dassler procurou o marido desesperadamente durante várias semanas, com a ajuda da irmã Betti. Quando elas finalmente o localizaram em Hammelburg, um campo de prisioneiros no norte da Francônia, Rudolf estava enfurecido. Ele ouvira dos norte-americanos que sua prisão fora feita com base em uma denúncia — e não tinha dúvidas sobre qual era a fonte.

4

A separação

Adolf Dassler havia voltado a recolher lixo. Na depressão que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, a Gebrüder Dassler sofreu com a escassez de quase todo o material necessário para a fabricação de calçados esportivos, desde couro até cola e pregos. Milhões de alemães se emaranhavam nos escombros procurando comida e implorando por abrigo; o esporte dificilmente seria prioridade. A salvação veio dos soldados norte-americanos, fanáticos por esportes. Eles não queriam ficar parados em uma pequena cidade da Baviera sem uma ou duas partidas informais por semana.

Tendo requisitado a casa dos Dassler, os soldados norte-americanos começaram a se dedicar à missão de ajudar a reconstruir a Alemanha e restaurar a democracia. Herzo-genaurach não havia sido muito destruída, mas vários de seus cidadãos estavam passando fome e viviam em péssimas condições. Com a chegada de milhões de refugiados das províncias mais ao leste do antigo Reich — anexadas pela Polônia e pela União Soviética após a guerra —, era comum que tivessem que dividir suas residências com estranhos.

A princípio o país deveria ser governado por um conselho formado pelos comandantes supremos de cada uma das quatro zonas. Contudo, era comum que não conseguissem chegar a decisões unânimes e, assim, cada um foi cuidar sozinho da sua parte. Os norte-americanos deixaram claro que eram contrários às sanções punitivas, pois acreditavam que elas comprometeriam o retorno à paz. Consideravam mais inteligente aliviar as privações da população e fazer com que ela se protegesse contra a ameaça dos soviéticos.

Cestas básicas e outras formas de auxílio econômico seriam cruciais para que a Alemanha se recuperasse, mas as forças norte-americanas de ocupação também consideravam o esporte uma boa maneira de alegrar o espírito de uma nação totalmente desmoralizada. Dominados pela humilhação, pela tristeza e pela miséria, os alemães mereciam relaxar um pouco em um campo de futebol. Pouco mais de seis meses depois do fim da guerra, quando outros países ainda

consideravam o esporte alemão e sua exuberância indecentes, os norte-americanos aprovaram a criação de uma liga de futebol no sul do país. Para os soldados, a vida social na Alemanha quase sempre girava em torno dos esportes. Eles precisavam de calçados esportivos aos montes.

Para os soldados norte-americanos, os calçados alemães eram diferentes. Estavam acostumados com aqueles produzidos por fábricas como a Converse, com solado de borracha e gáspeas (a parte de cima do calçado) de lona. Quando os recrutas descobriram que Adolf Dassler havia feito os calçados que Jesse Owens usara em Berlim, fizeram de tudo para que o funcionamento da fábrica fosse rapidamente aprovado pelo governo militar. No início de novembro de 1945, a Gebrüder Dassler foi autorizada a iniciar a produção de um lote de calçados para basquete e beisebol.

Ansiosos para colocar as mãos nos sapatos dos Dassler, os soldados norte-americanos separavam qualquer matéria-prima útil que pudessem achar. Um dia, chegaram com uma carga de barracas velhas. Elas tiveram que ser limpas e escovadas durante horas, mas por fim foram usadas em calçados leves de corrida.

O inverno chegou trazendo mais pedidos para a Gebrüder Dassler. Durante vários meses, as máquinas da empresa estiveram ocupadas produzindo milhares de botas para hóquei no gelo. A fábrica foi privilegiada pelos comandantes do Exército norte-americano em Garmisch-Partenkirchen, nos Alpes da Baviera, para cobrir a demanda de muitas unidades. Adolf ainda teve outro golpe de sorte quando conseguiu arrumar um carregamento de luvas de beisebol. Ele as descosturou e usou as tiras do couro de qualidade para fazer os calcanhares e os ilhós dos cadarços, melhorando tanto a aparência quanto a constituição das grossas gáspeas de lona.

Com esses pedidos do Exército norte-americano, os Dassler estavam bem de vida. Enquanto os outros catavam comida, Adolf trocava calçados por alguns itens extras para a esposa e os filhos. Durante a ocupação de sua residência pelo Exército dos Estados Unidos, a família teve de se mudar para a *Turm* (torre), uma construção alta ao lado da fábrica. Contudo, o espaço era relativamente confortável se comparado ao das outras famílias. A paz reinou na casa dos Dassler enquanto trabalhavam arduamente para salvar a Gebrüder Dassler. Então, Rudolf retornou enfurecido.

Durante vários meses, o campo de concentração para prisioneiros de guerra alemães em Hammelburg era nada mais do que uma área cercada por arame

farpado patrulhada por soldados norte-americanos fortemente armados. As condições sanitárias melhoraram vagarosamente, e as barracas só foram montadas depois da chegada dos prisioneiros. O interno 2597, Rudolf Dassler, escreveu repetidamente para os responsáveis pelo campo, desesperado para retornar a Herzogenaurach. Contudo, Hammelburg estava repleto de centenas de prisioneiros políticos, e nos meses subseqüentes ao fim da guerra os norte-americanos estavam decididos a estudar cada caso minuciosamente.

Como o arquivo de Rudolf estava na base de uma pilha enorme, ele se dedicou a preparar a defesa. Em Hammelburg também estavam seu primo, Valentin Zink, chefe de propaganda dos nazistas em Herzogenaurach, e Markus Sehring, o comandante local do NSDAP desde 1926. Muitos dos principais nomes do nazismo da cidade também estavam presos lá — e, o que era mais importante para Rudolf, vários estavam dispostos a depor a seu favor. Um deles era Friedrich Block, seu superior em Tuschin, preso pelos norte-americanos por ser o chefe do Serviço de Inteligência do distrito. Outro prisioneiro era Ludwig Müller, o homem que supostamente escoltou o comboio de 26 prisioneiros da Gestapo, do qual Rudolf era parte, de Nuremberg até Dachau.

O depoimento de Block parecia confirmar as suspeitas mais paranóicas de Rudolf de que havia um complô para afastá-lo da Gebrüder Dassler. Segundo seu ex-chefe em Tuschin, Rudolf freqüentemente pedia folga para cuidar de sua fábrica de sapatos. Block acabou concordando em liberá-lo assim que as autoridades o aprovassem. Contudo, ele recebeu uma estranha instrução de Nuremberg, marcada com o carimbo “secreto”, dizendo que “não deveria ser permitido que Rudolf Dassler tirasse folga para tomar conta de sua fábrica”.

A investigação dos norte-americanos também revelou outras coisas. Eles descobriram que Rudolf se filiara ao Partido Nacional Socialista em 1933, e que se apresentara como voluntário à Wehrmacht em 1941. Na estação policial de fronteira de Tuschin, ele havia trabalhado com registros de casos de crimes “pessoais e de contrabando”, presumivelmente ajudando a incriminar pessoas acusadas de comércio não-autorizado e de outras atividades ilegais. O ponto principal do seu arquivo, contudo, era a participação em atividades da Gestapo em Nuremberg, em março de 1945: Rudolf Dassler respondeu dizendo que ele se limitava a comparecer diariamente ao escritório enquanto sua fuga de Tuschin era investigada, mas os americanos se convenceram de que ele estava mentindo.

Um oficial norte-americano escreveu em seu relatório: “De acordo com sua esposa, interrogada nesse gabinete, ele realmente trabalhou lá. Segundo Adolf Dassler, irmão do sujeito em questão, também interrogado nesse gabinete, Dassler realmente trabalhou lá.” Já irritado, o oficial rejeitou a história de que

havia sido preso pela Gestapo e mandado para Dachau. “Dassler continua insistindo nesse fato”, observou. Contudo, “a investigação realizada sobre ele em Herzogenaurach mostra que todos os informantes consideram isso uma farsa da Gestapo para protegê-lo, levando em consideração seu trabalho no Abwehr, na Polônia, sua filiação partidária e seus ideais nazistas”.

Essa imagem não ajudava Rudolf em nada. O investigador norte-americano decididamente achava que ele não deveria sair impune, mas o caos reinante nos campos de prisioneiros forçou as autoridades dos EUA a mudar de política. Eles reconheceram que levariam décadas para esclarecer absolutamente todos os casos. Seria impossível analisar, devido à clara má-fé existente e à destruição de muitos documentos, as centenas de milhares de arquivos que possuíam sempre argumentos contra e a favor dos réus. Os atrasos estavam causando problemas sérios nos campos e gerando muita frustração — e isso porque se havia concordado que os esforços deveriam se concentrar na reconstrução. Os norte-americanos, portanto, decidiram manter presos somente aqueles considerados uma ameaça à segurança. Juntamente com muitos outros homens de Herzogenaurach, Rudolf Dassler foi libertado em 31 de julho de 1946 — quase um ano após sua prisão pelos norte-americanos.

Sua volta produziu cenas horríveis, com os dois irmãos e suas esposas tentando esclarecer o que acontecera durante e imediatamente após a guerra. As discussões eram mais explosivas entre Rudolf, obcecado com a suposta traição do irmão, e Käthe, que defendia lealmente o silencioso marido. Rudolf estava enfurecido, dizendo que fora preso com base em uma “denúncia maliciosa”, como ele escrevera aos guardas norte-americanos em Hammelburg. Para ele, Käthe era uma bruxa venenosa que queria expulsá-lo dali e que, durante a guerra, utilizara-se dos meios mais revoltantes para assim o fazer. Käthe negava veementemente ter feito qualquer coisa de mal, e argumentava que o ressentimento de Rudolf o havia levado a atos pérfidos.

Para piorar, os dois casais ainda viviam sob o mesmo teto. A família de Adolf havia aumentado ainda mais com o nascimento da terceira filha, Brigitte, em maio de 1946. Havia espaço suficiente na *Turm* para a construção de paredes que separassem as famílias, mas elas eram muito finas e não protegiam as crianças das ferozes brigas entre os pais. Horst e Inge, os filhos mais velhos de Adi e Käthe, foram mandados para um internato.

A situação ficou verdadeiramente insustentável quando Adolf teve que se defender no comitê de desnazificação, em julho de 1946. Rudolf acompanhou de

perto as deliberações, visto que iriam influenciar de forma decisiva o seu controle sobre a Gebrüder Dassler. Desse ponto em diante, os insultos entre os casais na *Turm* passaram a integrar o processo no tribunal. As suspeitas de Rudolf se transformaram em violentas acusações.

Apenas duas semanas antes de Rudolf ser libertado, no dia 13 de julho de 1946, Adolf fora classificado como *Belasteter* — pessoa que contribuíra ativamente para o regime nazista e obtivera benefício pessoal com isso. Isso foi um golpe devastador para Adolf, pois significava que ele seria barrado da empresa e, provavelmente, teria os bens expropriados. A sentença se baseava no *Fragebogen*, um questionário que todo cidadão teve que preencher no fim da guerra, indicando filiações partidárias e opiniões sobre vários representantes da sociedade democrática. Adolf Dassler não podia mentir sobre sua filiação ao partido desde 1933, nem sobre seu envolvimento com a *Hitlerjungend* desde 1935. Por outro lado, montou um arquivo para fazer frente às opiniões de alguns líderes de oposição locais que o tacharam de "100% nazista". "Ele defendia os ideais nazistas e ninguém simpatizava com ele nos círculos não-fascistas", escreveram.

Adi conseguiu o apoio do gabinete do prefeito: "Ao contrário de seus irmãos, D. era admirado pela comunidade e estava sempre pronto a ajudar qualquer um", era a opinião oficial. O prefeito da cidade antes da guerra, Valentin Fröhlich, condecorado pelos norte-americanos pelo comportamento impecável durante a guerra e eleito para o conselho regional, fez questão de enfatizar esse ponto em uma carta pessoal: "Quem conhece Adolf Dassler, independentemente de seu status social ou opinião política, sabe que ele está sempre pronto para ajudar", escreveu. Fröhlich acrescentou que freqüentemente expressava sua repulsa às políticas do Partido Nazista em conversas com Adi Dassler e que nunca se sentiu inseguro ao fazer isso.

Em seu apelo ao comitê, Dassler disse que somente um dos 60 funcionários que continuaram na fábrica depois do fim da guerra pertencera ao Partido. Mencionou Hans Zenger, que foi mantido na empresa mesmo quando largou a *Hitlerjungend*, e Jakob Ploner, um conhecido antifascista que ele continuou a empregar durante toda a vigência dos nazistas no poder. Os cinco refugiados e os quatro prisioneiros que Dassler solicitara para trabalharem na fábrica haviam sido tratados com tanta generosidade quanto os outros empregados: "Essas nove pessoas recebiam cotas extra de café todos os dias, e nós sempre lhes dávamos pão e, às vezes, roupas", disse Adi.

Quanto a sua relação com organizações nazistas, ele argumentou que a filiação ao Partido deveria ser considerada um sinal de ignorância política. Suas

atividades na *Hitlerjugend* estavam ligadas exclusivamente ao esporte. Ele conscientemente se manteve afastado dos comícios políticos. Antes da guerra, Adolf havia sido membro de muitos clubes esportivos. Alguns deles tinham opiniões políticas conflitantes, desde um clube liberal de ginástica até o conservador clube de futebol FCH de Herzogenaurach, passando por um clube de trabalhadores chamado Sindicato. “Pelo que sei dele, o esporte era a única política que importava. Ele não sabia nada de política propriamente dita”, confirmou um membro de longa data do partido comunista local, o KPD. Além disso, Dassler argumentou que se recusara a inscrever-se no Volkssturm, grupo paramilitar de participação quase obrigatória, e que impedira outros funcionários da empresa de participarem arrumando trabalho extra para eles em todos os domingos nos quais o Volkssturm se reunia.

Sobre seu relacionamento com judeus, os arquivos do sapateiro confirmaram que ele continuara a negociar com fornecedores judeus até muito depois de essa prática se tornar politicamente incorreta. A prova mais convincente, porém, era uma carta de Hans Wormser, prefeito da cidade vizinha de Weisendorf, que se descrevia como meio-judeu. Wormser contou que Adolf Dassler o avisara de sua prisão iminente pela Gestapo e que lhe dera abrigo em sua propriedade. “Quem realmente apoiava Adolf Hitler certamente não teria feito isso, colocando sua vida e o bem-estar de sua família em risco”, escreveu Wormser.

Quanto à acusação de ter se beneficiado do nazismo, Dassler argumentou que o aumento de vendas da Gebrüder Dassler não estava relacionado a qualquer favor prestado pelo regime. Era verdade que, apesar de o número de empregados ter dobrado e chegado a 80 entre 1934 e 1938, isso se devia somente ao fato de que a demanda por calçados esportivos havia explodido depois das Olimpíadas de Berlim. A partir do momento em que a produção foi proibida, em outubro de 1943, e que a fábrica passara a produzir armas, a empresa havia perdido por volta de cem mil Reichsmarks — um valor considerável.

No entanto, isso não foi suficiente para limpar seu nome por completo. No dia 30 de julho, enquanto Rudolf fazia as malas em Hammelburg, Adi recebeu mais uma carta do comitê de desnazificação informando-o de que haviam mudado seu veredicto: ele agora era considerado *Minderbelesteter* — classificação menos grave que a anterior, mas que ainda significava que ele era considerado culpado e que teria de pagar uma multa de 30 mil Reichsmarks. O pior, porém, seria o período de liberdade vigiada ao qual estaria sujeito durante dois anos. Em outras palavras, a Gebrüder Dassler estaria nas mãos de outra pessoa. Durante dois anos, Adolf Dassler não poderia administrar sua fábrica de calçados. Quase em pânico, Adi contratou um advogado para entrar com recurso.

Rudolf havia acabado de sair da prisão e, quando questionado sobre as atividades da Gebrüder Dassler durante a guerra, aproveitou para comprometer o irmão. Ao que parece, Rudolf disse ao comitê de desnazificação que a produção de armas havia sido controlada unicamente por Adolf, que ele próprio não sabia de nada em relação a ela e que teria sido firmemente contra.

Tratava-se uma mentira deslavada. Käthe Dassler se enfureceu e decidiu escrever sua própria história sobre as brigas ocorridas entre os irmãos durante a guerra. Evidentemente exasperada, Käthe insistia que Adolf havia feito de tudo para ajudar o irmão, apesar da explícita atitude malevolente de Rudolf. “Além disso, Rudolf Dassler acusa o meu marido de tê-lo denunciado”, escreveu. “Atesto que isso não é verdade. Meu marido fez de tudo para provar a inocência do irmão.” Käthe ficou igualmente inflamada quando Rudolf acusou o irmão de fazer discursos políticos na fábrica dos Dassler. “Os discursos feitos tanto dentro quanto fora da fábrica deveriam ser atribuídos a Rudolf, algo que qualquer um dos empregados poderia confirmar”, concluiu.

O depoimento de Käthe, escrito no dia 11 de novembro, foi devidamente incluído nos arquivos do comitê de desnazificação. Antes do final do mês, o veredicto de Adolf foi revertido e ele passou a ser classificado como *Mitläufer* — um dos milhões de alemães que se filiaram ao Partido Nazista mas que não contribuíram para o regime. Para Adi, isso era uma libertação. Como *Mitläufer*, ele poderia prosseguir com suas atividades na Gebrüder Dassler, cujo aumento de produção era solicitado por todos os lados.

A convivência na *Turm* havia se tornado impossível. Com todas as brigas e calúnias, os dois irmãos resolveram ir cada um para o seu lado. Rudolf juntou a família e os pertences e se mudou para o outro lado do Aurach. Convencido de que a Gebrüder Dassler iria à falência sem ele, concordou em ficar com uma pequena fábrica de sapatos que os irmãos possuíam na Würzburgerstrasse, deixando que Adolf administrasse a fábrica maior perto da estação de trem. Rudolf também concordou em deixar a casa, por hora utilizada pelos norte-americanos, para Adolf e Käthe. O resto dos bens, desde os equipamentos até as patentes, foi dividido meticulosamente entre os dois irmãos.

Como era de se prever, a maioria do pessoal da equipe de vendas foi para a Würzburgerstrasse, ao passo que os técnicos ficaram com Adolf. A irmã, Marie Körner, ficou do lado de Adolf e Käthe. Ela não podia perdoar Rudolf por não ter empregado seus dois filhos, que nunca voltaram da guerra. A mãe, a viúva Paulina, optou por viver com Rudolf e Friedl, que cuidaram muito bem dela até que morresse horrivelmente de uma doença de pele que a deixava enlouquecida.

Após vários meses de brigas com relação à distribuição dos bens, a

separação foi finalizada em abril de 1948. Com ela, os irmãos fizeram o registro de duas empresas diferentes nos meses seguintes. Adolf pediu registro para uma empresa chamada “Addas”, que foi imediatamente recusado devido às objeções de uma fábrica de sapatos infantis alemã de nome similar. Depois, juntando o apelido e o sobrenome, chegou a “Adidas”. O irmão fez o mesmo, e registrou “Ruda” logo após terem se dividido. Contudo, o nome foi considerado deselegante, grosseiro. Rudolf aceitou uma outra sugestão e registrou um nome muito mais estiloso: “Puma”.

A briga entre os irmãos Dassler rachou a família, abrindo caminho para uma rivalidade que duraria décadas. O conflito também dividiu Herzogenaurach, e o rio Aurach passou a funcionar como linha divisória entre os que apoiavam Rudolf e os que apoiavam Adolf. O lugar ficou conhecido como “a cidade onde todos olham sempre para baixo” — para ver os calçados usados pela outra pessoa antes de começar uma conversa.

Para a família — e alguns empregados mais íntimos —, a briga era muito séria, e em uma pequena cidade conservadora deu origem às fofocas mais tresloucadas. Até hoje, alguns maledicentes senhores de Herzogenaurach comentam que a rixa foi provocada por mulher. Há alguns convencidos de que Adolf expulsou o irmão quando este passou uma cantada em Käthe. Um dos rumores mais recentes a surgir na cidade é que Horst, na verdade, é filho de Rudolf. Outros espalham por aí que as discussões começaram quando Rudolf foi pego com as mãos no dinheiro da empresa.

A divisão deixara os dois irmãos meio engessados. Quase toda a equipe administrativa e de vendas da Gebrüder Dassler ficou com Rudolf, mas como a maioria da equipe técnica estava com Adolf, os empregados do primeiro não tinham o que vender. Por outro lado, Adolf retomou rapidamente a produção, mas não tinha como promover seu produto. Já com quase 50 anos de idade, Adi Dassler teve que recomeçar seu negócio mais uma vez.

Para compensar a saída abrupta de Rudolf, o resto da família de Adi foi absorvido pela empresa de forma mais intensa do que se poderia prever. Käthe começou a executar todo tipo de função, desde fazer pedidos até supervisionar entregas. Sua irmã Marianne adquiriu bastante influência. A família Martz inteira havia sido evacuada de Pirmasens no início de 1939. Assim como milhares de outras famílias, os Martz foram expulsos sem cerimônia da região para a construção da Linha Siegfried — um muro de tanques e outras construções de concreto erguido pelos nazistas antes da guerra nos 630

quilômetros de fronteiras do lado ocidental do país. A família Martz havia se dispersado, mas lentamente convergiu para Herzogenaurach, onde Käthe encontrou abrigo para os parentes. Apaixonada por um homem da cidade, Marianne decidiu ficar e ajudar a reconstituir a equipe de vendas da Adidas.

Pouco depois da separação, Adi chamou as duas para avaliar novos protótipos. Elas observaram curiosas alguns funcionários correrem ao redor da fábrica. Os sapatos de couro escuro haviam recebido entre duas e seis tiras de couro branco em cada lateral.

Essas tiras já eram usadas tanto pelos Dassler quanto por outros sapateiros para fortalecer as laterais dos calçados, mas, na maioria das vezes, passavam despercebidas por serem feitas com o mesmo couro das gáspeas, quase sempre preto ou marrom-escuro. A uniformidade tornava difícil para os Dassler provar que os atletas haviam usado seus sapatos. Nem mesmo os especialistas conseguiam dizer com segurança que sapatos os corredores estavam calçando, considerando grande parte das fotos. O material de propaganda e os catálogos traziam uma série de citações de atletas e treinadores exaltando as virtudes dos calçados dos Dassler, mas Adi percebeu que, se as tiras fossem brancas, os pares seriam facilmente identificados de longe.

O desenho com duas tiras logo foi esquecido por já ter sido usado pela Gebrüder Dassler — e eles podiam muito bem evitar mais uma discórdia com Rudolf; quatro deixava o modelo confuso demais. Três parecia aceitável: um desenho que poderia ser facilmente identificado à distância e claramente distinguiria os calçados da Adidas dos de qualquer outro concorrente. A marca foi registrada na Alemanha em março de 1949, juntamente com a empresa, cujo nome oficial era “Adolf Dassler Adidas Schuhfabrik”. Adolf e Käthe desenvolveram um desenho para o nome Adidas, com dois Ds compridos atravessados por um calçado de corrida com três listras, formando a barra usada no salto em altura. O produto era descrito pelos advogados como “calçados desportivos com faixas laterais a partir dos ilhós”, mas os slogans da empresa se referiam a *Die Marke mit den drei Riemen* — a marca das três listras.

Os Dassler do lado da Adidas estavam muito cientes da vantagem que teriam em termos de publicidade. Logo após a briga com o irmão, Adi contratou seu próprio diretor de propaganda, Wolfgang Krause. Proveniente da Silésia, ele era um dos milhões de alemães que fugiram das províncias mais ao leste do antigo Reich no fim da guerra, com o avanço do Exército soviético. Krause tinha sido dono de um mercado, mas não conseguira progredir em Herzogenaurach. Ele aceitava de muito bom grado as refeições que Adi e Käthe Dassler lhe ofereciam, e mais tarde aceitou também o emprego. Embora a palavra

“marketing” ainda não existisse, Krause construiu a reputação da Adidas explorando de forma muito astuta a relação da empresa com os atletas. Os pequenos anúncios colocados em revistas de esportes invariavelmente mostravam o desenho do distinto calçado de três listras e uma referência a algum triunfo esportivo conquistado recentemente.

Do outro lado do Aurach, Rudolf Dassler rapidamente roubou técnicos de outros concorrentes para comandar a sua parte das máquinas da Gebrüder Dassler, com freqüência fabricando sapatos que, de forma intrigante, pareciam-se com os desenhados pelo irmão. Afinal, ainda existiam muitos sapateiros desempregados em Herzogenaurach. Usando a lista de contatos que seus assistentes haviam trazido da Gebrüder Dassler, Rudolf fez as vendas da Puma decolarem rapidamente.

A primeira versão do logotipo da Puma foi registrado, com o nome, em outubro de 1948: um animal feroz pulando através de um D. Assim como o irmão, Rudolf também pensou em usar faixas brancas nas laterais dos calçados, mas seu primeiro produto levou apenas uma faixa grossa — que, mais tarde, evoluiu para a *formstripe*: uma única faixa que começava no mesmo lugar mas afinava na curva do calcanhar. As três listras e a *formstripe* foram muito importantes na disputa entre a Adidas e a Puma, visto que ambas dependiam cada vez mais da publicidade para aumentar suas vendas.



Rudolf Dassler (de óculos) gozava da simpatia dos empregados, com seu ar alegre e paternalista.

Durante alguns anos após a guerra, os irmãos Dassler praticamente não tiveram concorrência fora de Herzogenaurach. A Alemanha havia sido expulsa das competições esportivas internacionais, e era considerado pouco patriótico —

se não explicitamente proibido — comprar produtos alemães. Assim, os concorrentes imediatos dos Dassler eram outros sapateiros do país que tiveram algum sucesso no pós-guerra. O mais importante era Eugen Brütting, um especialista em calçados de corrida de Nuremberg que produzia um sapato chamado Meister Eugenio, usado por muitos atletas. Os Dassler, porém, já pensavam havia muito tempo em vender para fora da Alemanha, e esperavam ansiosos para poderem retornar ao comércio internacional.

Isso ocorreu em 1952, nas Olimpíadas de Helsinque. As primeiras Olimpíadas depois da guerra haviam sido realizadas em Londres, em 1948, mas os irmãos Dassler estavam no meio de sua separação — além do mais, a participação da Alemanha fora proibida. Contudo, Adi Dassler já vinha preparando o terreno, estabelecendo amizade à distância com os melhores atletas da época. Ele fizera um grande esforço para se encontrar com os treinadores das equipes olímpicas e convencera-os a experimentar os sapatos Adidas. Adi havia se certificado de que, apesar de todas as restrições existentes em relação ao comércio internacional, o nome Adidas viajasse para muito além da Alemanha. Ele melhorou ainda mais sua reputação quando foi à Finlândia.

Entre os atletas mais espetaculares que estariam competindo em Helsinque estava Emil Zatopek, corredor de longa distância tcheco que usava Adidas ao cruzar a linha de chegada, com o nariz escorrendo e a língua para fora. Zatopek explicou que não era “talentoso o suficiente para correr e sorrir ao mesmo tempo”. Ele acabou ganhando três medalhas: nos 5.000 metros, nos 10.000 metros e na maratona, apesar de nunca ter corrido essa distância antes. O público entoava seu nome quando ele entrou no estádio, bem à frente dos outros competidores. Zatopek já estava dando autógrafos quando o segundo colocado cruzou a linha.

Infelizmente, os sapatos com que Zatopek correu só tinham duas listras. O atleta tcheco, contatado por Adi Dassler após sua notável performance nas Olimpíadas de 1948, ficou contente em usar os modelos de três listras para treinar. Ele e a esposa, Dana, campeã tcheca de arremesso de dardo e vencedora da medalha de ouro em Helsinque, recebiam remessas separadas de sapatos Adidas. Contudo, para as Olimpíadas de Helsinque, Zatopek pediu a Adi que retirasse uma das listras. Ele explicou que não queria irritar os governantes comunistas de seu país usando explicitamente um produto de economia capitalista. (Mais tarde ele deixou esse cuidado de lado e passou a apoiar a revolta tcheca, o que lhe custou vários anos de trabalho forçado.)

As listras também causaram problemas para Adi quando ele descobriu que a Karhu, a maior fabricante de calçados da Finlândia, também usava três delas. A

marca colocava de duas a seis tiras como reforço em seus sapatos, mas ainda não se dera conta do potencial publicitário das listras.

Em Helsinque, a Karhu teve um pico de vendas. Muitos dos atletas que vinham para as Olimpíadas aproveitaram a oportunidade para visitar a renomada fábrica e comprar um par dos famosos sapatos finlandeses. Paavo Nurmi, o finlandês que dominou as corridas de longa distância na década de 1920, estava usando sapatos Karhu ao entrar no estádio com a tocha olímpica. Em Helsinque, 14 medalhas de ouro foram conquistadas por pés calçados com Karhu. Até para os técnicos da Adidas, era difícil distinguir à distância se os sapatos com três listras eram seus ou da concorrente. Enquanto os atletas que usavam Karhu continuassem vencendo, isso não era problema, mas Adi não queria ficar para trás por muito tempo.



Emil Zatopek na liderança, em Helsinque.

Como a legislação de marcas ainda era incipiente, Dassler decidiu abordar o assunto de forma amigável. Logo após as Olimpíadas, convidou alguns diretores da Karhu para uma feira de esportes em Frankfurt. Os finlandeses foram ingênuos e aceitaram abdicar das três listras em troca de uma soma relativamente pequena e duas garrafas de aguardente.

Enquanto isso, do outro lado do Aurach, a Puma conseguiu extrair muito das

lágrimas de Josy Barthel, um corredor baixinho de Luxemburgo. Ele não conseguiu conter a emoção ao vencer os 1.500 metros — quando ninguém esperava que isso acontecesse. Ele superou Roger Bannister usando sapatos Puma. Contudo, isso não teria a mesma repercussão que a publicidade conseguida por Adi com as três listras. As Olimpíadas de Helsinque deram finalmente a partida na vertente internacional da Adidas, que começou a exportar seus sapatos para quase 30 países.

Em relação ao futebol, Rudolf Dassler tinha cartas melhores na manga. Com o corte arredondado do tornozelo, as chuteiras da Puma eram claramente mais estilosas que as pesadas chuteiras com biqueiras de aço usadas pelos jogadores na época. Se tivesse tentado explorar seu potencial de forma sensata, Rudolf poderia muito bem ter conseguido a liderança na maior fatia do mercado de esportes. Mas, infelizmente, resolveu arrumar confusão com o homem errado.

5

O truque das travas

Os jogadores da seleção alemã de futebol sabiam bem onde não sentar no ônibus da equipe: os primeiros assentos deveriam ficar vazios. Do lado direito do corredor sentava o treinador, Sepp Herberger. Já o lado esquerdo estava reservado para Adi Dassler. Herberger era baixinho, tinha o rosto enrugado e já trabalhava com os irmãos Dassler havia muito tempo. A relação havia sido inicialmente estabelecida com Rudolf Dassler, mas este acabou estragando tudo. “Você é um rei menor”, Rudolf supostamente disse a Herberger. “Se não servir, escolheremos outro.” Ainda não está claro o motivo dessa revolta — os amigos dizem que o treinador pediu dinheiro para que seus jogadores usassem os calçados Puma, e os inimigos afirmam que ele simplesmente perdeu a cabeça mais uma vez —, mas, seja como for, foi um de seus acessos de raiva que mais o prejudicou.

Durante muitos anos, Sepp Herberger lutou para que sua posição fosse mais valorizada. Sabia-se que Hitler não tinha muito interesse por futebol, e a sua falta de entusiasmo piorou ainda mais com o fraco desempenho da equipe alemã durante a era nazista. Albert Foster, o líder nazista da cidade polonesa de Gdansk, convenceu Hitler a comparecer a uma partida de futebol nas Olimpíadas de Berlim de 1936, dando certeza a ele de que o time alemão venceria. Josef Goebbels, que assistia ao jogo com eles, quase teve um colapso nervoso. Ele escreveu: “O Führer está muito animado, e eu mal posso me conter. Um verdadeiro banho de nervos.” Hitler acabou presenciando uma derrota humilhante para a Noruega. O desastre levou à demissão de Otto Nerz, o técnico da equipe nacional. Ele foi rapidamente substituído pelo assistente, Josef “Sepp” Herberger.

Herberger, ex-caixa de banco, fez de tudo para formar uma equipe decente para a Alemanha. Andava sempre com um grosso caderno de capa verde e assistia assiduamente aos enfadonhos jogos dos campeonatos regionais. Sua paciência foi recompensada quando, em 1938, viu Fritz Walter em atuação. Ele

tinha 18 anos de idade e jogava em Kaiserlautern, uma cidade no leste da Alemanha com uma forte equipe de futebol. O *Reichtrainer* começou a preencher páginas inteiras com observações a respeito de “FW”, e passou grande parte dos anos subseqüentes preparando seu jogador preferido para ser o capitão da seleção nacional.

Apesar de Hitler não gostar muito de futebol, o esporte foi estimulado pelos nazistas. O time alemão participou de várias partidas no final da década de 1930 — o que provocou um dos episódios mais tristes da história do futebol inglês quando, em um amistoso em Berlim, em maio de 1938, toda a equipe inglesa fez a saudação nazista. Mesmo com a explosão da guerra, o ministro da Propaganda, Josef Goebbels, estava convencido de que os nazistas deveriam continuar investindo em sua equipe de futebol. Como escreveu em seu diário, uma vitória no futebol parecia importar mais para os alemães do que um conquista no front ocidental. Somente nos últimos anos do confronto o programa de futebol foi suspenso por completo.

Durante toda a guerra, os esforços de Herberger foram frustrados pelo conflito armado, que não poupava seus jogadores. Era preciso ter muita persistência e ser muito astuto para conseguir colocar 11 jogadores fisicamente saudáveis no mesmo campo. Em muitas ocasiões, ele criou condecorações militares para seus jogadores a fim de provar que estavam contribuindo com o esforço de guerra. Além disso, conseguiu transferir muitos deles para uma divisão da Luftwaffe. No caso de Fritz Walter, isso causou alguma desconfiança, uma vez que o jovem soldado admitiu ao chegar que nunca havia visto uma aeronave por dentro. Essa unidade da Força Aérea era comandada por um amigo futebolista de Herberger, o famoso piloto Hermann Graf, que protegeria Walter e se certificaria de que ele treinaria bastante.

Após algumas reverências ao comitê de desnazificação, Herberger recebeu novamente o posto de técnico da Alemanha. Seus oponentes apontaram o fato de que ele sabidamente serviu aos propósitos nazistas e contribuiu para a máquina de propaganda. Além disso, em nenhuma de suas centenas de páginas de anotações havia qualquer ponderação existencial sobre as conseqüências mais abrangentes da função que exercia — mas, apesar disso, os responsáveis por escolher um treinador sabiam que não poderiam encontrar candidato mais qualificado.

Herberger redobrou seus esforços para encontrar tanto jogadores sobreviventes quanto equipamento adequado para eles. Quando, após o fim da guerra, a Alemanha foi dividida em quatro partes, cada uma das forças vitoriosas tinha opiniões muito diferentes sobre o futebol, o que ameaçava a existência de

uma liga nacional. Isso, contudo, era uma mera eventualidade se comparado à carência sofrida então pela Alemanha. Com milhões de pessoas sem casa recolhendo restos para sobreviver, o futebol dificilmente seria considerado uma prioridade. Os clubes autorizados a funcionar tinham que correr atrás do próprio equipamento — removendo cuidadosamente as suásticas das bandeiras nazistas que haviam sido jogadas no lixo para fazer camisas e bandeirinhas de escanteio.

Todos esses problemas não reduziram a empolgação do público com o futebol, cuja popularidade se espalhara pela Europa. Nenhum outro esporte era capaz de provocar tamanho entusiasmo nas massas, arrastando centenas de milhares de jogadores e espectadores toda semana nos diversos níveis. Os irmãos Dassler logo viram que o futebol era o esporte que mais aumentaria as vendas e que serviria de plataforma para construírem a reputação de suas marcas.

Ao contrário do que ocorria em vários outros países europeus, os jogadores alemães continuavam amadores. Esperava-se que eles tivessem outro emprego e recusassem qualquer forma de compensação pela exploração de seus talentos futebolísticos. As regras eram quebradas com freqüência pelos donos dos clubes, na maioria das vezes industriais que compravam um time de futebol a fim de melhorar sua imagem local. Os melhores jogadores recebiam pagamento por baixo da mesa ou outros incentivos para permanecerem nos clubes. Contudo, não se ganhava muito dinheiro com equipamento, na época considerado uma mera funcionalidade. Os jogadores usavam qualquer coisa que conseguissem, e certamente ainda não havia ocorrido a nenhum deles pedir dinheiro para levar o nome de uma empresa em suas camisas ou usar alguma marca específica de chuteira. O mesmo acontecia com os jogadores escolhidos por Sepp Herberger: quando foram informados de que usariam chuteiras Adidas na Copa do Mundo seguinte, em 1954, nenhum deles perguntou se receberiam algo em troca.

Desde que Rudolf o rejeitara, o treinador alemão cultivava um relacionamento bastante íntimo com Adi. Ambos homens de poucas palavras, eles se entendiam com gestos e frases curtas. Herberger admirava o detalhismo do sapateiro. A presença de Adi junto à equipe alemã passou a ser normal — o pequeno homem de sorriso modesto que se sentava ao lado de Herberger com uma caixa de ferramentas, sempre pronto para ajustar as chuteiras dos jogadores, apertando um parafuso aqui e acertando o acolchoado lá.

Até o fim da guerra, as chuteiras alemãs continuavam sendo inspiradas em seus ancestrais britânicos. Com tornozelo alto, sola grossa de couro e biqueiras pesadas, elas passariam despercebidas se estivessem sendo usadas por operários em uma construção. De certa forma, os coturnos britânicos eram perfeitos para as condições de jogo da época: como as bolas ainda eram de couro permeável,

ficavam dolorosamente pesadas se o campo estivesse molhado. Os estilo por vezes agressivo dos ingleses também explicava a grossa camada de proteção; algumas chuteiras britânicas eram feitas explicitamente para acertar a canela do adversário.

Ambos os irmãos tinham uma chuteira muito mais leve e elegante em mente. Antes de se separarem, Adi fazia todo tipo de ajustes para diminuir o peso dos calçados. Os jogadores de futebol passavam a maioria do tempo correndo em campo, e após os 90 minutos regulamentares já haviam percorrido vários quilômetros. Se as chuteiras fossem um pouco mais leves, pensavam os Dassler, poderiam poupar muita energia.

A Puma desenvolveu uma das chuteiras mais elegantes da história, admirada pelos técnicos de muitos times alemães. Elas se distinguiam por serem as mais leves do mercado, tendo cerca da metade do peso das inglesas. As inovações da Puma foram muitas durante os anos — desde novas formas de passar o cadarço até travas melhores, feitas de couro.

Contudo, antes da Copa do Mundo de 1954 (a Alemanha não participou da competição de 1950), Adi Dassler começou a fazer experiências com um conceito novo — um projeto que tornaria as chuteiras da Adidas mais flexíveis e refinaria o contato dos jogadores com a bola. Elas não teriam biqueiras e equivaleriam às da Puma em termos de peso. Nos quatro anos anteriores ao campeonato da Suíça, os jogadores alemães receberam vários lotes dessas chuteiras mais leves. Alguns não aprovaram, reclamando de ferimentos nos dedos do pé e nos tornozelos, mas as chuteiras eram perfeitas para jogadores mais refinados, como Fritz Walter, que exploravam a habilidade extra proporcionada por elas.

Do jeito que as coisas iam, Herberger precisava de toda ajuda possível de seu amigo em Herzogenaurach. A equipe alemã já tinha voltado a participar de partidas internacionais há quatro anos, mas seus prospectos pareciam um tanto incertos, assim como tudo no país naquele momento. As três zonas ocidentais ocupadas haviam se juntado para formar a Bundesrepublik Deutschland, a República Federal da Alemanha, com Konrad Adenauer como chanceler. Ao mesmo tempo, os alemães perderam um bom pedaço de território para a República Democrática da Alemanha, que rapidamente estava se tornando um satélite da União Soviética. A Alemanha Ocidental tinha o *Deutschmark*, sua própria Constituição e uma economia que se recuperava a passos largos, mas nada disso levantava o véu da humilhação e o pesar que ainda cobriam o país. Incapazes de se desprender da culpa aterradora que sentiam, muitos alemães se afundavam, perplexos, em dúvidas existenciais.

O time da Alemanha Ocidental foi montado com base em Fritz Walter, com quem Herberger, que não tinha filhos, desenvolvera uma relação quase paternal. O técnico também incluiu Ottmar Walter, o irmão mais novo de Fritz, que escapou por pouco da morte quando o navio em que estava sofreu uma emboscada no canal da Mancha. Uma das maiores apostas do técnico era Helmut Rahn, atacante impetuoso de Essen com uma queda por cerveja e outros problemas de disciplina. Herberger o descreveu como um "gênio do improviso, que nunca pára de surpreender".

Quanto ao próprio Herberger, os especialistas não sabiam muito o que dizer. Ele mostrava forte confiança e deliciava os repórteres com comentários profundos que o qualificaram como o inventor da filosofia do futebol: "O jogo dura 90 minutos", "depois do jogo é antes do jogo" e, a mais famosa de todas, "a bola é redonda".

O resultado da Copa da Suíça seria realmente imprevisível. O esperançoso time da Inglaterra contava com Stanley Matthews, mas desapontou, assim como o campeão Uruguai e a excelente equipe da Áustria. Avançando conturbadamente, o esquadrão de Herberger chegou à final contra os húngaros. Tendo Ferenc Puskás como capitão, o heróico time da Hungria – os Magiares Mágicos – não havia perdido uma só partida internacional em mais de quatro anos e meio. Dessa vez, o prognóstico para o jogo, marcado para o dia 4 de julho no Estádio Wankdorf, em Berna, era praticamente unânime: os alemães, que já haviam perdido para o time de Puskás por 8 a 3 na primeira fase, não tinham qualquer chance.

Naquele dia fatídico, na varanda do Hotel Belvedere, Dassler e Herberger observaram o céu sobre o lago Thun. Eles estavam torcendo para chover, pois sabiam que Fritz Walter preferia campos pesados. Não havia uma só nuvem no céu naquela manhã, mas, quando os jogadores saíram do hotel para o estádio, eles se deleitaram com as primeiras gotas de uma chuva forte e constante.

Chegara a hora de Adi Dassler tirar suas cartas da manga. Antes do início da Copa do Mundo, o sapateiro já havia contado a seu amigo Herberger que inventara o que ficaria conhecido como travas ajustáveis — de variados tamanhos, poderiam ser aparafusadas e desparafusadas dependendo das condições do campo. Se ele estivesse seco, os jogadores usariam as travas mais curtas, para terem mais agilidade. Se a grama virasse lama, porém, as travas poderiam ser rapidamente aumentadas para que as chuteiras segurassem mais na superfície escorregadia. "Adi, aumenta as travas!", comandou Sepp Herberger quando ficou claro que o Estádio Wankdorf logo estaria encharcado.

As chuteiras alemãs não impediram Ferenc Puskás de abrir o placar logo nos

primeiros minutos de jogo. Após uma jogada malfeita na defesa, os alemães levaram o segundo gol aos oito minutos do primeiro tempo, e o medo de que fossem humilhados pareceu mais justificável do que nunca. Mesmo assim, os jogadores revidaram com tudo. Durante o intervalo eles se olhavam, descrentes: haviam empatado com os húngaros.

O desenlace da história veio seis minutos antes do fim do jogo. Um repórter alemão — que deveria transmitir uma descrição factual e tranqüila aos milhões cujos ouvidos estavam grudados no rádio — delirou: “Schäfer faz o cruzamento para a grande área. O zagueiro tira”, comentou Herbert Zimmermann, ainda calmo. Mas ele logo viu a bola cair nos pés de Helmut Rahn. “Rahn vai chutar de longe. Ele chuta. Gol! Gol! Gol!”, gritou. Após alguns segundos de silêncio, ele tentou descrever a loucura. “A Alemanha está vencendo por 3 a 2 faltando cinco minutos para o final! Eu devo estar louco, eu devo estar maluco!”

A voz de Zimmermann não conseguiu disfarçar seu nervosismo nos minutos seguintes, desejando que o juiz soasse logo o apito. Centenas de fãs ensandecidos correram para dentro do campo e a mesma alegria irrompeu em toda a Alemanha. Os exaustos jogadores levantaram Herberger nos ombros. Ele puxou Adi Dassler, insistindo que o sapateiro também aparecesse na fotografia do time vencedor.

A improvável vitória seria comemorada como o renascimento não-oficial da Alemanha democrática — um momento fundador para a Bundesrepublik. No papel, o país já havia não só reconquistado sua posição econômica como também recobrado suas credenciais democráticas. Ainda assim, para milhões de pessoas, foi o chute de Helmut Rahn que encerrou os anos de escuridão, vergonha e pobreza que os alemães tiveram de enfrentar após a derrota do regime nazista. Pela primeira vez em muitos anos, o povo poderia gozar de uma alegria inocente e mostrar orgulho de alguma coisa alemã. Como milhões de alemães se identificaram com a vitória, o fato gerou um revigorante sentido de união. A euforia do momento foi captada por uma frase absolutamente perfeita: “A Alemanha é alguém de novo!”

Devido ao resultado e às repercussões surpreendentes do jogo, a final da Copa de 1954 ficou marcada como *das Wunder von Bern*: o milagre de Berna. Além dos heróicos jogadores e do técnico de rosto inexpressivo, Adi Dassler também foi reconhecido como instrumento da vitória. Os jornais do país o chamaram de “sapateiro da nação”, enquanto outros se maravilharam com a engenhosidade das suas chuteiras e das travas aparafusáveis. “Mas que

Dassler!”, dizia a manchete de um jornal inglês. A matéria apontava o fato de que a chuteira da Adidas “tinha metade do peso de uma chuteira inglesa tradicional”.

Do outro lado do Aurach, esses elogios não foram bem-vistos. Rudolf Dassler ficou totalmente de fora da Copa de Suíça e foi esmagado pelo irmão mais novo. Os técnicos da Puma reclamaram enfurecidos que haviam inventado as chuteiras leves e as travas removíveis vários meses antes do jogo de Berna. Os protestos foram afogados pela euforia da vitória. A conquista inspirou um slogan que passou a integrar todo material e embalagem da empresa: “*Adidas, der Sportschuh der Weltbesten!*” (“Adidas, o calçado dos campeões!”) A empresa se colocava como a inventora das travas removíveis e, por extensão, a marca mais avançada do futebol.



Adi Dassler e Sepp Herberger no campo do Estádio Wankdorf, em Berna, após a vitória inesperada da equipe alemã na Copa do Mundo de 1954.

A verdade era que, em ambos os lados do Aurach, os Dassler já haviam começado a mexer nas travas muito antes da partida contra os húngaros. Mais de dois anos antes, um clube de futebol de Bremen agradeceu a Adidas

calorosamente pelas chuteiras Matador, que tinham travas aparafusáveis. A Puma anunciou orgulhosamente suas próprias travas em jornais alemães em maio de 1954, gabando-se de que suas chuteiras tinham "*Schraubstollen* bem testadas e aprovadas".

O que os belicosos irmãos não perceberam é que as chuteiras leves já eram usadas há algum tempo em outras partes do mundo do futebol. Elas haviam chamado a atenção de Stanley Matthews, jogador inglês extraordinariamente talentoso, quando ele esteve no Brasil para a Copa do Mundo de 1950. Eram tão leves que os brasileiros pareciam voar sobre o campo, e Matthews percebeu que a ausência da proteção extra para os dedos do pé fazia com os chutes de efeito fossem muito precisos. Impressionado com a habilidade dos jogadores sul-americanos, ele levou um par dos sapatos consigo do Rio de Janeiro.

Ao retornar do Brasil, Matthews se encontrou com a Cooperative Wholesale Society (CWS), uma fábrica de sapatos de Heckmondwike, em Yorkshire. Eles desmontaram a chuteira brasileira e concordaram em fazer outras parecidas para o jogador. Nos padrões ingleses, a leveza dos calçados não tinha precedentes. Eram totalmente feitos à mão com couro de canguru e pesavam menos de 60 gramas. Matthews se gabava de poder dobrá-los ao meio e guardá-los no bolso. "As chuteiras o mantiveram no pique quando ele começou a envelhecer e não queria mais arrastar calçados pesados pelo campo", disse Donald Ward, o engenheiro que as desenvolveu. "O problema é que elas não eram muito resistentes, então eu tinha que fazer um novo par quase a cada jogo."

Na onda desse acordo, a CWS passou a produzir uma série de chuteiras com o nome de Stanley Matthews — o que, aparentemente, foi o primeiro contrato desse tipo na história. O acordo dava seis centavos por par ao jogador, e a CWS vendeu mais de meio milhão de pares. Curiosamente, as chuteiras também tinham três listras nas laterais, lembrando o emblema da Adidas — marca difícil de proteger com as leis existentes na época, especialmente porque os sapateiros podiam argumentar que usavam as listras apenas para reforçar ou adornar os sapatos.

Contudo, as chuteiras de Adi Dassler já haviam viajado muito mais longe do que isso. Enquanto as de Stanley Matthews estavam sendo vendidas apenas na Inglaterra, Adi já fazia há tempos negócios no estrangeiro. As chuteiras usadas em Berna receberam tanta publicidade que a Adidas foi bombardeada com pedidos de fora do país. Um dos mais interessantes veio de Ray Schiele, um alemão que havia se mudado para o Canadá no início da década de 1950 e vendia todo tipo de coisa, desde geléia até locomotivas. Sendo um entusiasta do futebol, ele implorou a Käthe Dassler que lhe enviasse algumas chuteiras. Os

três pares que recebeu não foram o suficiente para começar um negócio, mas Schiele insistiu e finalmente obteve o que queria quando conseguiu que o time de futebol local, o Edmonton Eskimos, usasse as chuteiras Adidas.

Ray Schiele mais tarde se tornaria o diretor da primeira subsidiária estrangeira da empresa. Mesmo controlando todas as operações, os Dassler desenvolveram uma relação tão próxima com ele que lhe deram uma boa fatia da Adidas Canadá. Durante os cinco anos que se seguiram, os negócios naquele país cresceram tão rápido que a subsidiária teve que se mudar três vezes. Como dezenas de outros comerciantes começaram a vender calçados Adidas na década de 1950, as três listras estabeleceram uma vantagem no comércio internacional que dificilmente outra empresa alcançaria.

Adolf Dassler relutava em sair da oficina da empresa em Herzogenaurach, e Käthe dirigia a formação de um departamento de exportações, de onde as chuteiras de três listras saíam para toda a Europa. Os Dassler aumentaram a produção para algo em torno de dois mil pares por dia, mas ainda assim não conseguiam atender à estrondosa demanda. Eles começaram a considerar a construção de outras fábricas, iniciando com uma em Scheinfeld, cerca de 30 quilômetros ao norte de Herzogenaurach.

Sem a concorrência do irmão brigão, Adolf se impôs como *der Chief* da Adidas. Quieto e recluso, ele confiara os negócios à esposa e se sentia mais à vontade em sua mesa, meditando sobre desenhos técnicos — mas seus empregados na oficina apreciavam a atitude prática e o senso de humor do pequeno homem. Duas coisas que Adi não tolerava, contudo, eram desleixo e ignorância. “Se Adi achasse que algum funcionário não atendia totalmente as expectativas só porque segurava o sapato da maneira errada, o pobre do homem era demitido”, lembrou Horst Widmann, assistente pessoal de longa data. “O mesmo acontecia com as pessoas que falavam só por falar nas reuniões da empresa. Adi simplesmente não tinha tempo para esse tipo de pessoa.”

O escritório do próprio Dassler estava coberto de fitas de couro, amostras de borracha e dezenas de papéis com anotações. “Ele conseguia produzir muito à noite”, disse Heinrich Schwegler, um dos seus primeiros assistentes. “De manhã, inspecionava a fábrica e distribuía papéis com suas observações. Era assim que ele organizava a empresa.” O som das máquinas enchia Adi de medo, e por um boa razão: alguns anos antes, ele estava usando um perfurador de couro e esqueceu que o equipamento freqüentemente dava um coice. A máquina cortou fora, de uma só vez, o dedo indicador de sua mão esquerda.

Suas experiências se concentravam no peso e nos materiais utilizados nos calçados. Os técnicos da Adidas tentaram de tudo, couro de cachorro, de porco e de avestruz, até que — assim como a CWS havia feito antes deles — descobriram o couro de canguru e o estabeleceram como norma para as chuteiras. A vantagem era que, ao contrário de outros tipos de couro, o do canguru só esticava de um lado. Usado da maneira correta, ele permitiria que a chuteira se ajustasse à largura do pé do jogador sem que ficasse frouxa junto aos dedos ou no calcanhar.

As novas técnicas de processamento da borracha e do plástico desenvolvidas pela indústria química deram a Adi Dassler muito mais com o que experimentar. Esses materiais revolucionaram a fabricação de bens de consumo, como por exemplo o Tupperware, e mudaram totalmente a cara dos calçados esportivos, que agora já podiam ser feitos com uma enorme variedade de solas de material plástico.

A relação informal que Adi Dassler cultivara com Sepp Herberger e seus jogadores rendeu muitas melhorias para suas chuteiras. Uwe Seeler, um adolescente bochechudo de Hamburgo, foi um dos jogadores que fizeram várias observações de valor inestimável para Dassler. Os dois já se conheciam desde que Seeler havia integrado a equipe juvenil do país, no começo da década de 1950. Assim como qualquer rapaz alemão da época, Uwe considerava calçados um bem precioso — e chuteiras um bem inalcançável. Ele ficou emocionado quando Adi Dassler emprestou-lhe um par. Sempre muito educado, Seeler insistiu que queria limpar a lama das chuteiras antes de devolvê-las após o treino, mas Dassler não aceitou: ele queria estudar o modo exato como a lama se prendia às travas.

Durante anos, Uwe Seeler foi sempre convidado à casa dos Dassler, agora formalmente conhecida como “a *Vila*”. Dassler então o arrastava para a oficina e mostrava empolgadamente todos os protótipos em que estava trabalhando. “Ele era completamente obcecado. Ficava naquela arenga o dia todo, desde o café-da-manhã, sobre as idéias que surgiam em sua cabeça”, lembrou Seeler. “Ele não descansava nunca.”

No outro lado do Aurach, Rudolf comandava sua empresa de maneira mais casual. Ele entrava nas reuniões rindo, cheio de entusiasmo. Dado a conversas paternalistas com seus empregados, Rudolf não hesitaria em se sentar e dividir o almoço com um deles. Ele inspirava lealdade à empresa, e muitos empregados consideravam o chefe um patriarca bem-humorado. Quando seu humor variava — o que acontecia rápido e de forma recorrente —, seus empregados logo sabiam. Rudolf fazia com que sua presença fosse estrondosamente percebida em

qualquer circunstância, seja estando alegre e contente num minuto ou explodindo de raiva no minuto seguinte. Contudo, ainda assim, muitos de seus funcionários se encantavam com sua inteligência e entusiasmo.

O problema é que, por conta dessa impulsividade, Rudolf freqüentemente revelava hábitos de dono de uma pequena empresa familiar, "contido e generoso ao mesmo tempo". "Às vezes, cometíamos erros porque faltava atitude empreendedora a Rudolf", disse Peter Janssen, ex-diretor de produção. "Muitas vezes, ele era excessivamente avarento e adverso a riscos. Para mim, era sempre uma luta convencê-lo de que precisávamos de máquinas mais modernas."

No cabo-de-guerra existente entre os irmãos Dassler, as mulheres também ajudavam. Elas tinham que apoiar os maridos, dar uma mãozinha aqui e ali e colaborar para que houvesse um clima familiar na empresa. Estavam sempre prontas a receber convidados, atletas e revendedores que passavam por lá para pegar calçados ou simplesmente bater um papo com os Dassler. Forjar relações amigáveis era essencial numa época em que o dinheiro não mandava nos esportes: os atletas escolhiam os sapatos que melhor se adaptavam aos pés ou os indicados pelos treinadores, e um toque de amizade ainda fazia diferença.

Käthe era uma das armas mais preciosas de Adolf. Com sua personalidade forte e seu charme diplomático, ela mais do que compensava a circunspectividade do marido. Ficou conhecida entre os empregados alemães como *die Cheffin*, e alguns se referiam a ela como "Catarina a Grande". Com a ajuda de uma empregada doméstica, Käthe transformou sua casa em sinônimo de hospitalidade no mundo dos esportes. Times inteiros de futebol invadiam a cozinha antes dos jogos em Nuremberg. Desde que Rudolf e os velhos Dassler haviam deixado a casa, seis quartos haviam sido reformados para comportar os muitos convidados que apareciam em Herzogenaurach. Atletas e revendedores sentiam-se imediatamente à vontade com Käthe. Como muitos deles lembraram, os Dassler os tratavam quase como membros da família. Sempre havia um par de chuteiras para os jogadores de futebol que apareciam no fim de semana. Os atletas eram levados até a cozinha e logo recebiam, sem cerimônia, uma refeição.

Do outro lado do Aurach, Friedl Dassler dava apoio similar a Rudolf. Sua gentileza no trato era admirada pelos funcionários, que a chamavam de *die Puma-Mutter*, a mãe Puma. Ela tolerava as mudanças de humor do marido — que estava se tornando cada vez mais rabugento —, mas não podia competir com o charme espontâneo e apaixonante de Käthe.

O pequeno gerente-geral da Sporthaus Löhr, uma revendedora especializada de Duisburg, viu o contraste de perto. Ele chegou a Herzogenaurach exausto e ensopado de chuva, num fim de tarde de domingo, após um longo passeio de

bicicleta. Antes da separação, ele havia negociado com ambos os irmãos — embora mais com Rudolf —, e queria se encontrar com os dois na manhã seguinte. Na Puma, Friedl disse-lhe educadamente que Rudolf conversaria com ele na segunda-feira, mas quando a campainha de Käthe tocou, ela imediatamente fez entrar o revendedor, que, encharcado, pedia repetidas desculpas. Alguns minutos depois, após ter tomado um banho e receber uma muda de roupa de Adi, ele devorava o jantar na mesa da cozinha. Na manhã seguinte, ele nem se preocupou em ir ao encontro que tinha na Puma.

A vitória da Alemanha Ocidental na Copa do Mundo havia reforçado ainda mais a vantagem de Adi Dassler, mas a Puma continuava a se expandir paralelamente. Quem estava do lado da Adidas atribuía isso principalmente às trapaças dos técnicos da Puma, acusados de copiar de forma explícita as inovações da Adidas. “Se eu tivesse feito um buraco em Rudolf toda vez que o cutuquei dizendo ‘Ei! Isso fui eu que inventei’, ele estaria parecendo um queijo suíço”, reclamou Adolf. As suspeitas levaram a uma saraivada de processos judiciais.

Uma das discórdias mais estranhas ocorridas entre os Dassler aconteceu em 1958, após a Copa do Mundo da Suécia. Com alguns dos veteranos da Copa de 1954 e o esforçado Uwe Seeler, o esquadrão de Herberger perdeu para a Suécia em uma turbulenta partida na semifinal. A anfitriã, todavia, não pôde fazer nada para conter a supremacia dos brasileiros na final. Rudolf Dassler aproveitou a oportunidade para processar a Adidas pelo slogan da empresa, que afirmava calçar os campeões do mundo. Rudolf argumentou que a frase havia se tornado uma inverdade, visto que os jogadores brasileiros, os campeões, venceram com as chuteiras da Puma.

Wolfgang Krause, que comandava a publicidade da Adidas na época, ignorou o aviso. Rudolf Dassler acusou judicialmente a empresa, demandando que deixassem de usar o slogan imediatamente. “A Puma tentou nos paralisar inteiramente”, lembrou Krause. A decisão judicial foi favorável à Puma, mas o tribunal deu várias semanas para que a Adidas retirasse a frase de todo o seu material, das fichas de pedidos às caixas de sapato.



O maior contrato conseguido por Rudi foi o de Ferenc Puskás, o ilustre atacante húngaro.

A Adidas se vingou usando um peixeiro que morava em frente à fábrica da Puma na Würzburgerstrasse. Antes da decisão judicial, ele havia comprado um furgão que havia sido da Adidas. O slogan da empresa, *Der Sportschuh der Weltbesten!*, ainda brilhava na lateral do veículo. Não houve nada que a Puma pudesse fazer para que o peixeiro parasse de estacioná-lo em frente à janela do escritório da empresa até que a ferrugem finalmente acabasse com o carro.

Os dois irmãos investiram somas consideráveis em seus ardis judiciais. Apesar de a maioria dos processos abertos por Rudolf ter a Adidas como alvo, ele também processou a Möbus, outra fabricante de calçados alemã, argumentando que as listras dos seus sapatos eram parecidas demais com a *formstripe* usada pela Puma. Frieda Möbus, a gerente-geral da empresa, recebeu um apoio inesperado em sua defesa. Rudolf Dassler foi derrotado pela Möbus "com o apoio de Adi Dassler e os advogados de patentes da Adidas", como os donos da empresa disseram, agradecidos. No fim da década de 1950, os irmãos rivais já comandavam empresas de respeito. A Puma havia se estabelecido melhor entre os clubes de futebol da Alemanha. A Adidas havia conquistado um

reconhecimento muito maior no cenário internacional, e continuaria fornecendo as chuteiras da seleção nacional enquanto Herberger permanecesse como técnico. Já na idade de se aposentarem, os dois irmãos ainda não estavam dispostos a abandonar a liderança das empresas, mas podiam ter certeza de que, quando chegasse a hora, seus filhos iriam comandá-las com a mesma obstinação.

6

Presentes olímpicos

Horst Dassler estava em Londres em 1956 para praticar inglês quando seus pais ligaram. Adi e Käthe insistiram para que ele partisse imediatamente. Ele deveria fazer as malas rápido e embarcar no próximo avião para o outro lado do mundo.

Com 20 anos de idade, Horst teria de promover os calçados da Adidas nas Olimpíadas de Melbourne. Não havia ninguém mais de confiança na empresa que falasse inglês, e a marca não poderia ficar de fora das Olimpíadas. Os Jogos de 1956 seriam transmitidos pela televisão para todo o mundo e poderiam ser um excelente palco para as três listras.

De certa forma, Horst havia sido preparado para isso desde que começara a andar. Em ambos os lados da família, os filhos de Adolf e Rudolf foram encaminhados para os negócios, fazendo trabalhos manuais durante as férias do colégio e da universidade ou ocupando postos de tempo integral, já adultos. No caso de Horst, porém, as Olimpíadas de Melbourne representavam muito mais do que um bico de estudante: eram o início de uma carreira que reformaria o mundo dos esportes.

Horst era o filho mais velho de Adolf e Käthe, e o único menino. Passou muito da sua infância na casa da família, junto às quatro irmãs — Käthe tinha dado à luz sua quarta filha, Sigrid, em 1953 — e a seus primos Armin e Gerd. Apesar das privações da guerra, os filhos dos Dassler estavam entre as crianças mais privilegiadas de Herzogenaurach. Os meninos que vinham fazer entregas na casa se maravilhavam com todos os brinquedos espalhados pela sala.

Apesar disso, a infância dos mais velhos foi profundamente afetada pela guerra e pela briga entre os pais. Nenhum dos meninos ousava perguntar o motivo da rixa. Quando seus pais se restabeleceram cada um no seu lado do Aurach, os filhos não precisavam ser avisados de que não deveriam brincar mais com os primos. Assim como o resto da cidade, eles deveriam ficar com o seu lado da história, e a uma distância segura dos parentes e amigos com quem

haviam dividido a casa desde o nascimento.

Nos fins de semana, Horst era arrastado pelo pai para longas corridas na floresta. Passavam horas correndo juntos, parando ocasionalmente para aprender técnicas de arremesso e pulo. As notas medíocres que Horst obtinha na escola provavelmente não significavam tanto para o pai quanto a sua destreza no arremesso de dardo — um esporte no qual Adi era excelente, em parte devido aos conselhos de Jo Waitzer. Horst, por sua vez, tinha o título de campeão juvenil de arremesso de dardo da Alemanha.

O jovem compartilhava o gosto pelos esportes, o que o fez desenvolver laços fortes, apesar de silenciosos, com o pai. “Meu pai não era exatamente muito produtivo em termos de conversa. As coisas que dizia eram mais pragmáticas”, disse Horst a um repórter anos mais tarde. Entre uma corrida e outra, Adolf muitas vezes consultava o filho a respeito dos negócios. Quanto à mãe, o biógrafo de Horst observou que “ele tinha um grande respeito por ela e, em certos sentidos, até admiração”, mas “não tinha uma relação muito íntima”.

Já do lado da Puma, Armin Dassler foi forçado a entrar na empresa. O filho mais velho de Rudolf e Friedl implorou aos pais para que o deixassem estudar eletrônica, mas eles não quiseram nem ouvir. Rudolf queria que ele aprendesse os meandros da fabricação de calçados logo que saísse da faculdade. Armin teve de suportar o desgosto do pai, que deixava absolutamente claro que seus grandes projetos para o filho haviam sido frustrados. “Rudolf queria um filho com dotes atléticos e incrivelmente inteligente”, lembrou Betti Strasser, tia de Armin. “Ele sempre desdenhava de Armin, e, com freqüência, em público.”

Essa situação ficava ainda pior porque Rudolf demonstrava uma preferência injustificável pelo segundo filho, Gerd, dez anos mais moço. Apesar de o próprio Rudolf por vezes se mostrar arrependido pela briga com o irmão mais novo, ele fez pouco para evitar que o mesmo ocorresse novamente em seu lado da família. Ao demonstrar explicitamente preferir Gerd a Armin, ele estimulava uma competição agressiva e, por vezes, pouco saudável entre os dois.

Os problemas também apareceram no trabalho, onde a tensão entre Rudolf e Armin gerava cenas constrangedoras. “A relação não era fácil”, disse Peter Janssen, ex-colega de classe de Armin que mais tarde seria membro do conselho da Puma. “Armin estava disposto a subir na empresa, mas seu pai constantemente o freava.” Apesar de Armin demonstrar grande respeito pelo pai, esse sentimento nunca foi recíproco.

As brigas entre os filhos deixavam Friedl arrasada. Ela muitas vezes implorou ao marido que acabasse de uma vez com a injustiça que cometia, mas ele ignorava seus pedidos. Friedl, antes alegre e corajosa, submeteu-se ao marido

despótico.

Do outro lado do Aurach, Horst Dassler crescia em um ambiente mais harmonioso. Durante a guerra, ele passou quatro anos no monastério de Ettal, na Baviera, onde havia menos chances de ter que enfrentar os horrores da época. Posteriormente, foi para o colégio Fridericianum, em Erlangen, onde recebeu uma educação de inclinação humanista. Quieto e despretensioso quando adolescente, Horst ia para Erlangen no pequeno trem que parava praticamente na porta da casa da família. Depois, após dois anos em uma escola de negócios em Nuremberg e uma estadia em Barcelona para aprender espanhol, Horst seguiu os passos do pai e foi para Pirmasens. Ele ficou na casa da família da mãe e fez um curso de dois anos na respeitada *Schuhfachschule* da cidade. Adi Dassler achava essencial que seu filho compreendesse a fabricação de sapatos para que um dia pudesse dirigir a empresa e ter discussões relevantes com os atletas.

Contudo, em 1956, em Melbourne, o jovem Dassler demonstrou ter habilidades que não poderiam ter sido desenvolvidas em nenhum desses lugares.

Horst Dassler, um jovem magro, de 20 anos de idade e nariz curvado, viajou para a Austrália com algumas roupas de verão e o endereço do revendedor da Adidas em Melbourne. Quando ele chegou, porém — após angustiantes três dias de viagem —, os calçados enviados pelos pais ainda estavam presos no porto, esperando liberação, junto ao lote da Puma.

Horst resolveu o problema com sagacidade característica. Apesar de as Olimpíadas representarem um desafio bastante grande para alguém sem qualquer preparação, ele sabia exatamente o que esperavam dele. Ele implorou para que atletas conhecidos escrevessem aos oficiais da alfândega dizendo que precisavam dos calçados da Adidas para a competição. Há rumores — nunca comprovados — de que algum dinheiro foi parar no bolso de certos funcionários da alfândega nesse processo. Seja como for, o resultado foi a liberação das caixas de Horst — ao passo que o lote da Puma continuou parado no porto.

Melbourne estava toda enfeitada para a ocasião — com canteiros de flores e bandeiras que tremulavam em toda a cidade. A atmosfera exuberante só foi prejudicada pelos acontecimentos políticos em outras partes do mundo: duas semanas antes da cerimônia de abertura os tanques soviéticos haviam esmagado brutalmente uma revolta na Hungria. Espanha, Suíça e Holanda decidiram abruptamente protestar e boicotaram os Jogos. Alguns atletas holandeses já estavam se aquecendo em Melbourne quando foram avisados de que não iriam participar.

Pouco antes, Egito, Líbano e Iraque declararam que iriam ficar fora da competição para expressar sua desaprovação à expedição franco-britânica ao canal de Suez. Com a intenção de apoiar a invasão de Israel à península do Sinai, o conflito resultante acabou por reafirmar a posição dos Estados Unidos e da União Soviética como as duas potências supremas do mundo. Contudo, a Alemanha havia milagrosamente concordado em enviar um único time nacional, com jogadores dos dois lados, para as Olimpíadas.

Em meio à confusão dos preparativos, Horst Dassler foi até a Melbourne Sports Depot, uma revendedora e distribuidora que começara recentemente a vender Adidas. Quando conseguiu se encontrar com o dono da empresa, Frank Hartley, Horst revelou um projeto surpreendente: ao invés de vender os produtos Adidas, ele queria distribuí-los gratuitamente. Numa época em que a palavra dinheiro ainda tinha uma conotação ruim no mundo do atletismo internacional, a proposta era inteiramente nova. À época, eram os próprios atletas que pagavam pelos calçados; em alguns países mais ricos, podiam até receber um par da federação, mas, na maioria dos casos, eles mesmos tinham que correr atrás de dinheiro.

Os Jogos Olímpicos eram estritamente para amadores. Os atletas não podiam receber qualquer quantia em dinheiro por seus méritos esportivos. Da mesma forma, os fabricantes de equipamentos não deveriam explorar o potencial comercial de seus clientes: nas propagandas, eles eram forçados a esconder a identidade dos atletas borrando os rostos ou colocando uma faixa preta sobre os olhos.

Os Estados Unidos aplicavam essas regras rigorosamente. Avery Brundage cuidava para que fossem respeitadas com uma devoção que beirava o fanatismo. Em 1935, “Slavery Avery”, como era chamado na época o presidente da União Atlética Americana, insistiu que Jesse Owens devolvesse os 159 dólares que havia ganhado como ascensorista quando surgiu a notícia de que o atleta não trabalhara em elevador algum, mas simplesmente conseguira um emprego fictício para poder receber apoio financeiro. Após a eleição de Brundage como presidente do Comitê Olímpico Internacional, em 1952, seria muito difícil haver um relaxamento dessas regras.

As mesmas normas também se aplicariam às roupas dos atletas; isso se elas tivessem entrado na discussão. Nenhum fabricante de produtos esportivos havia pensado em produzir roupas, e seria evidentemente impensável fazer publicidade no peito de um atleta olímpico. As camisas usadas pelos esportistas eram fornecidas pela federação de cada país e traziam apenas o emblema da nação.

Apesar de todas as proibições, Horst Dassler estava confiante de que não

sofreria repreensões por oferecer calçados. Eles eram considerados parte indispensável do equipamento técnico — isso em uma época em que as corridas ainda eram realizadas em pistas de cinza vulcânica e os atletas cavavam seus próprios blocos de largada com uma pequena pá. Bons calçados de corrida não eram baratos, e os corredores os remendavam até que se desmanchassem, às vezes literalmente.

Quando Horst explicou que queria distribuir gratuitamente os calçados, Frank Hartley, da Melbourne Sports Depot, não se impressionou. Ele também via nas Olimpíadas uma ótima oportunidade para aumentar as vendas, mas havia pouca esperança de que isso acontecesse enquanto o filho do dono estivesse dando os produtos de graça. Mesmo assim, Horst convenceu Hartley a apostar a longo prazo: não haveria publicidade melhor para o negócio do que uma multidão de atletas cruzando a linha de chegada em primeiro lugar usando calçados com as três listras. O revendedor permitiu que Horst enchesse sua loja de caixas de sapatos feitos especialmente para as Olimpíadas. O calçado trazia três listras verdes e uma cruz no calcanhar. Delegações inteiras foram convidadas para escolher seus pares.

A maioria dos atletas britânicos trouxera sapatos de uma pequena loja de Wimbledon, a Foster’s and J.C. Law. Como a Adidas ainda não havia conquistado as pistas britânicas, a excursão até a pequena loja de Law já se tornara um ritual para os atletas mais afortunados de Oxford e Cambridge. Lá, especialistas no assunto tiravam medidas de seus pés para fazer os calçados à mão. Para as Olimpíadas de Melbourne, alguns dos modelos foram feitos com travas de titânio retirado do motor de um Rolls-Royce. “Eles eram relativamente caros e não durariam muito, mas eram espantosamente leves”, disse Chris Chataway, corredor britânico de meia distância que mais tarde seria um dos dois a marcar o ritmo da corrida em que Roger Bannister, num feito histórico, completou a milha em menos de quatro minutos.

Contudo, esses sapatos continuavam inacessíveis para os atletas que tinham orçamentos mais apertados. Derek Ibbotson, o primeiro corredor britânico a fazer a milha em exatos quatro minutos, estava entre os atletas que aceitaram prontamente a proposta de Horst Dassler. “Nós fomos felizes da vida até aquela loja em Melbourne”, lembrou. Ibbotson voltou para Yorkshire com seu Adidas de listras verdes e uma medalha de bronze nos 5.000 metros.

Al Oerter, um atleta norte-americano de lançamento de disco, usava calçados Adidas desde o início da década de 1950, quando seu pai, um encanador, encontrou um par nos fundos de uma loja de eletrodomésticos de Nova York. “Nenhuma empresa norte-americana fabricava calçados esportivos tamanho 48 e

meio”, explicou Oerter. Após bater o recorde em Melbourne, ele ainda conquistou mais três medalhas de ouro, sempre usando os calçados Adidas.

Os técnicos de atletismo conheceram a marca alemã através dos irmãos Severn, da Califórnia. Os seis irmãos, que já há muito tempo importavam equipamento para críquete, ouviram falar dos calçados Adidas e imploraram aos Dassler que enviassem um lote, o que aconteceu em 1953. Animados, eles guardaram as caixas em seu pequeno armazém em North Hollywood, mas logo perceberam que enfrentariam uma batalha para vendê-los. Após a guerra, a Califórnia havia adotado a política de estimular a compra de produtos feitos por norte-americanos — o que significava que os revendedores relutavam em comprar produtos Adidas e que os calçados da marca também não poderiam ser vendidos para as escolas de ensino médio. A única coisa que os Severn podiam fazer era ir a cada uma das universidades e construir com muito esforço a reputação da Adidas junto aos futuros atletas.

Clifford Severn iniciara o processo já com alguma vantagem, visto que havia sido diretor da equipe de atletismo da Universidade da Califórnia em Los Angeles, a UCLA. Eles atormentaram os técnicos até concordarem em reunir os atletas na arquibancada. Mesmo assim, muitos deles ainda relutavam em experimentar os calçados Adidas, porque pareciam muito diferentes dos usados normalmente pelos atletas norte-americanos. “Foi, ao mesmo tempo, uma bênção e um problema”, disse Chris Severn. “Os atletas sempre usavam calçados pretos, e lá estávamos nós com modelos de couro azul de canguru com três listras brancas.”

Foi preciso muita insistência para que os pedidos começassem a aparecer. Durante o processo, os Severn ficaram amigos de técnicos como Oliver Jackson, da equipe da corrida da Universidade Cristã de Abilene, no Texas. Seu principal corredor era Bobby Morrow, um filho de fazendeiro conhecido como “a bala de San Benito”. Os treinadores diziam que ele era o melhor *sprinter* que já tinham visto. Tinha um estilo gracioso, e diziam que ele poderia correr com um copo cheio de água na cabeça e não derrubar sequer uma gota. Se esse corredor fenomenal testasse o sapato da Adidas, nunca mais o trocaria por outro. “Eram os únicos calçados realmente bons da época”, disse Morrow, compartilhando a opinião de muitos outros atletas. A federação de atletismo norte-americana fornecia calçados da Wilson para seus atletas olímpicos, mas muitos se recusaram a usá-los e preferiram comprar os da Adidas.

Enquanto esses atletas defendiam a causa, Horst tentava incansavelmente convencer outros — e a figura amigável do homem da Adidas com sua grande bolsa de sapatos passou a ser cada vez mais comum na vila olímpica de

Melbourne. Armin Dassler, todavia, estava longe de fazer o mesmo.

Entre os concorrentes menos conhecidos de Horst estava uma marca chamada Onitsuka Tiger. Ela fora montada por Kihachiro Sakaguchi, que mudou o nome depois de ter sido adotado pela família Onitsuka, após a guerra. A missão da empresa era manter a juventude do Japão fora das ruas estimulando os jovens a fazerem esportes.

Tendo matéria-prima de sobra fornecida pelas enormes fábricas de borracha de Kobe, ele montou a sua própria fábrica e começou a produzir calçados para basquete que, curiosamente, eram muito parecidos com o All Star da Converse. Ele inovou, contudo, com os calçados para corrida de longa distância, e muitos maratonistas — tanto japoneses quanto de outras nacionalidades — optaram pela Tiger. A primeira aparição de maior impacto da marca no esporte internacional foi nos pés de atletas japoneses na cerimônia de abertura dos jogos de Melbourne.

Devido a sua presença constante e seus modos afáveis, Horst fez amizade não só com os atletas que certamente ganhariam medalhas quanto com os que ainda eram desconhecidos. Alguns riam dos nomes dos sapatos. Um modelo específico se chamava, inadvertidamente, “As” (que, em alemão quer dizer “ás”, mas cuja pronúncia, em inglês, é igual a “bunda”). Eles ficaram assombrados com a leveza do calçado alemão e com a generosidade do seu representante. Nunca haviam visto nada semelhante.

Horst apostava que, ao receberem um par de calçados Adidas, muitos atletas os usariam com prazer durante a competição. Afinal, os calçados certamente melhorariam seu desempenho e, além disso, não havia incentivo econômico para que os atletas usassem qualquer outra marca. Como ainda era proibido pagar aos atletas para usarem as marcas, a lealdade tinha de ser construída pela qualidade do produto e da relação pessoal desenvolvida. O ganho dos fabricantes poderia ser enorme, e o custo de distribuir os calçados seria pífio se comparado com o que lucrariam com uma foto do ganhador da medalha de ouro usando as três listras. O calçado criado para as Olimpíadas parecia ter sido feito para ser fotogênico: contra as gáspeas brancas, as três listras verdes atraíam o olhar em qualquer foto em que apareciam.

Ao contar o número de medalhas ganhas, Horst Dassler informou orgulhoso aos pais que mais de 70% delas foram conquistadas usando as três listras. Os atletas haviam se empolgado tanto com os calçados gratuitos da Adidas que a marca parecia onipresente. As fotos da linha de chegada que apareceram nos jornais estavam pontilhadas com os calçados da empresa, o que representava uma publicidade inigualável. Bobby Morrow ganhou duas medalhas de ouro, nos

100 e nos 200 metros rasos, e depois mais uma no revezamento 4 x 100. Os Severn não acreditaram na sorte que tiveram. “Lá estava ele na capa da revista *Life* com os calçados de três listras”, disse Chris Severn, sorrindo. “Foi uma reviravolta, e, de repente, os revendedores começaram a se interessar.” Os pedidos cresceram de forma tão rápida que os Severn já não tinham mais espaço em seu armazém para estocar os produtos.



O velocista norte-americano Bobby Morrow, que correu usando Adidas graças a Horst.

As Olimpíadas de Melbourne também tiveram muitas repercussões na vida pessoal de Horst. Com os contatos feitos ali, o jovem estabeleceu sua reputação no mundo do esporte. Muitos atletas que competiram na Austrália continuaram envolvidos com esporte no plano internacional — alguns deles se tornaram funcionários de alto escalão em organizações esportivas. Horst se certificou de que lembrariam dele como o rapaz de modos simples que lhes dera os calçados Adidas gratuitamente.

Um desses contatos mais importantes foi Ron Clarke, corredor australiano de meia distância que bateu muitos recordes mundiais mas teve pouca sorte nas Olimpíadas. A onda de azar começou em Melbourne, quando Clarke teve a

honra de entrar com a tocha olímpica no Melbourne Cricket Ground mas saiu com um dos braços bastante queimado. Clark não conheceu Horst naquela ocasião, mas ficou sabendo de todas as histórias e teve o prazer de se juntar à Adidas anos depois, colocando sua empresa como parceira da alemã na Austrália, substituindo a Melbourne Sports Depot.

Outro atleta australiano com quem Horst fez amizade foi Kevan Gosper, vencedor da medalha de prata em Melbourne no revezamento 4 x 400. Quando Horst deu-lhe um par de calçados, não esperava que um dia viesse a ser presidente da Shell Australia, nem que aumentasse sua autoridade no mundo político do esporte a ponto de ser nomeado vice-presidente do Comitê Olímpico Internacional.

Em relação aos contatos, a ausência de algumas nações européias nos Jogos Olímpicos como forma de protesto foi mais do que compensada pelo surgimento de novas potências do esporte. Os Jogos de Melbourne foram os primeiros a incluir grandes contingentes de atletas de vários países do Leste Europeu. No tempo em que passou no estádio, Horst fez amizade com representantes aparentemente sem importância desses países, mas que ficavam muito gratos com qualquer ajuda que pudessem ter. As Olimpíadas foram uma oportunidade para que Horst fizesse favores a muita gente, o que depois ele poderia usar a seu próprio favor.

Nas Olimpíadas seguintes, em Roma, os atletas procuraram pelo alemão agradável com a bolsa enorme, mas ele já não era mais o único benfeitor da cidade. Os Dassler da Puma haviam feito amizade com os melhores atletas e também estavam distribuindo calçados. O problema era que a Adidas tinha uma inegável posição de destaque no mercado: a marca chegara primeiro e oferecia os melhores calçados do circuito. A Puma teria que oferecer algo a mais.

Armin Hary, um polêmico *sprinter* alemão, foi o primeiro a explorar explicitamente a rivalidade entre as marcas. Muitos meses antes das Olimpíadas de Roma, Hary comprovou várias vezes que era o homem mais rápido do mundo. Diziam que seria o primeiro homem a correr os 100 metros em exatamente dez segundos. Na verdade, isso ele já fizera, em Friedrichshafen, usando os calçados Adidas com três listras verdes, mas fora desqualificado pois considerou-se que havia queimado a largada.

Em junho de 1960, em Zurique, Hary estava novamente em posição. O alemão bateu o recorde mundial, mas foi mais uma vez desqualificado por queimar a largada. Contudo, Hary convenceu os juízes a repetir a corrida e,

então, não houve qualquer dúvida de que esse filho de um mineiro de Saarland cumprira a promessa: ele não só podia como de fato correra os 100 metros rasos em exatos dez segundos.

Adolf Dassler estava em êxtase. Armin Hary fora um hóspede freqüente em Herzogenaurach. Adi acompanhara de perto a sua evolução e gostava do retorno que o alto corredor lhe dava. Havia passado várias horas montando os calçados de Hary. Se o atleta mantivesse a forma, a Adidas certamente estaria em destaque no pódio dos 100 metros rasos nas próximas Olimpíadas.

Como observou Dassler, o desempenho de Hary havia melhorado muito desde que passara uma temporada nos EUA. Contudo, juntamente com as técnicas mais modernas de treino, ele também aprendeu que os melhores mereciam ser recompensados. A idéia continuava sendo rejeitada pelo Comitê Olímpico Internacional, mas Hary começou a apreciar essa parte específica do sonho norte-americano e estava decidido a fazê-la acontecer.

O corredor apelou para Alf Bente, casado com a filha mais velha de Adi Dassler, Inge. Alf fora muito bem acolhido tanto pelos Dassler quanto pela Adidas, e o casal supervisionava boa parte dos negócios realizados na Alemanha diretamente da casa da família, no complexo da empresa. Alf chefiava a produção e gradualmente se impôs como o segundo homem da Adidas em Herzogenaurach. Já Inge estava no setor de promoção de vendas. Desse ponto em diante, os atletas que antes se sentavam à mesa da cozinha de Käthe Dassler agora, com freqüência, ficavam no porão dos Bente, onde eram entretidos até altas horas.

Durante sua visita, Hary perguntou explicitamente o que a Adidas estaria disposta a oferecer para que ele usasse a marca. Assombrado com o pedido um tanto fora do comum, Bente recusou-se terminantemente a dar-lhe dinheiro, mas concordou em perguntar a Adi Dassler a respeito de uma proposta alternativa: a Adidas o contrataria como distribuidor nos Estados Unidos, e dar-lhe-ia um estoque inicial de dez mil pares. Como Bente já esperava, Adi recusou, irritado.

A essa altura, Armin Hary já havia feito amizades do outro lado do Aurach. O contato fora estabelecido através de Werner von Moltke, campeão alemão e posteriormente europeu de decátlon, que começara a usar os calçados da Puma em 1958. Von Moltke havia aceitado alguns pares gratuitos e concordado em agir como intermediário da marca em encontros internacionais de corrida. Com Armin Hary foi fácil: eles eram companheiros. “Dei a ele um par de calçados Puma e, como tinha um pouco de dinheiro, convidei-o para almoçar”, lembrou Von Moltke. Com o passar dos meses, a relação dos dois se aprofundou e Hary passou a visitá-lo com freqüência do outro lado do Aurach.

Sentado nas arquibancadas do Stadio Olimpico para assistir a final dos 100 metros rasos, Adolf Dassler estava convencido de que Armin Hary tinha esquecido a história do dinheiro e correria com os calçados Adidas. Ficou absolutamente consternado quando o corredor alemão saiu do túnel usando calçados Puma. Apesar de os outros quatro oponentes estarem usando as três listras, era possível ver claramente da arquibancada a *formstripe* nos pés de Hary.

O clã da Puma sorria de felicidade enquanto Armin Hary ganhava a medalha de ouro em 10,2 segundos. Como Von Moltke admitiu, a escolha feita pelo corredor foi motivada, ao menos em parte, por um grosso envelope de papel pardo. Foi proposto a ele um bônus de dez mil marcos, valor considerável para a época, se ele ganhasse a medalha de ouro. Poucos minutos depois, contudo, o grupo da Puma ficou boquiaberto. Aflitos, viram Hary subir no pódio usando Adidas. “Para Rudolf e Friedl Dassler, que o haviam recebido de braços abertos, foi muito doloroso”, lastimou Werner von Moltke. Aparentemente, Hary esperava ser pago por ambos os lados, mas Adi sentiu tanta repulsa por sua atitude que o impediu de voltar à fábrica. O corredor continuou a colaborar com a Puma, mas os diretores da empresa nunca esqueceram o incidente ocorrido em Roma e constantemente se referiam a Hary como “o cara que joga dos dois lados”.

Após as Olimpíadas de Roma, estava claro que o atletismo (e a produção de calçados que dela se alimentava) nunca mais seria o mesmo. O incidente ocorrido com Hary faria, inevitavelmente, que outros tentassem se aproveitar da rivalidade entre Adidas e Puma. Ambos os Dassler teriam que ajustar suas estratégias, e havia chegado a hora de Horst e Armin assumirem as empresas.

7

Tramas na Alsácia

À noite, um grupo de jovens se amontoou em volta de uma mesa redonda em um pequeno e aconchegante restaurante da Alsácia. Entre um drinque e outro de uma série especial de conhaque, os diretores elaboraram, empolgados, planos complexos e audaciosos. Eles queriam dominar o mundo dos esportes.

O grupo se reunia quase todo dia no Auberge du Kochersberg, um *lodge* para caçadores transformado pela Adidas França, por um preço elevado, em um suntuoso hotel com um restaurante fino e uma formidável adega. Os convidados se divertiam até o fim da tarde, quando os diretores franceses se agregavam em torno do jovem chefe, Horst Dassler.

Horst havia se mudado para a Alsácia em 1959. Após as Olimpíadas de Melbourne, ele ficara irrequieto. Herdara o ímpeto do pai e a persistência e a praticidade da mãe. Perturbava os pais para que tivesse mais liberdade e influência na empresa, mas foi barrado pela mãe, que insistia que todos os filhos tivessem as mesmas chances de ascender ali. As discussões acabavam em brigas cada vez mais amargas entre Horst e Käthe.

O atrito ficou ainda pior com a presença da namorada de Horst, Monika Schäfer. Horst a via como uma moça jovem e charmosa com quem consideraria passar o resto da vida, mas seus pais, de olho na filha de uma família mais bem estabelecida, não se impressionaram. Os Dassler mais velhos se horrorizaram quando ouviram que Monika, uma ginasta de talento, já havia feito parte de um grupo de trapezistas em um circo local. Para agravar a situação, ela era protestante, enquanto eles haviam sido criados no catolicismo.

Adolf e Käthe decidiram que seria melhor enviar o impetuoso filho para fora de Herzogenaurach, mas também sabiam que seria estupidez tirar um herdeiro tão talentoso dos negócios da família. A solução era colocá-lo no controle de uma fábrica separada. A mudança teria duas vantagens: colocaria uma certa distância entre Horst e os pais e ajudaria a Adidas a atender sua crescente

demanda.

Os Dassler escolheram cuidadosamente a região da Alsácia, na França. Próxima à fronteira com a Alemanha, a região estava a quatro horas de carro de Herzogenaurach. Sua indústria de sapatos estava em crise e dezenas de fábricas procuravam compradores desesperadamente. Durante a guerra, a Alsácia havia sido informalmente incorporada pela Alemanha, o que forçou os sapateiros locais a também contribuírem para os esforços de guerra. Quando o conflito acabou, o território voltou ao controle da França, mas, mesmo assim, as empresas da região sofreram com as penalidades impostas.

Para piorar, a produção de sapatos da Alsácia estava parcialmente baseada na demanda por botas pesadas dos mineiros de Saarland, ao sul. Contudo, após um referendo realizado em 1955, os habitantes de Saarland decidiram fazer parte da Alemanha — acabando com o mercado principal dos sapateiros da Alsácia. No fim da década de 1950, muitas fábricas haviam sido fechadas ou estavam prestes a isso. A visão aguçada dos Dassler logo apontou para a Vogel, uma empresa da pequena vila de Dettwiller que estava à beira da falência.

Georges-Philippe Gerst olhou curioso a Mercedes preta com placa alemã entrar no quintal da decrépita fábrica de seus pais em julho de 1959. Havia uma família inteira dentro do carro: Adi e Käthe nos bancos da frente e seus filhos espremidos no banco de trás. Adi explicou rapidamente que precisava de parceiros na Alsácia para produzir cerca de 500 chuteiras por dia, começando o mais rápido possível. “Para a nossa empresa, que se esforçava para sobreviver com pedidos de 50 pares, os números eram inacreditáveis”, Gerst confessou. “A Mercedes preta parecia ter sido enviada por Deus.”

Alguns dias depois, chegou um ônibus da Volkswagen com uma pintura de três listas carregando um técnico em produção de calçados alemão e caixas de equipamento para a fabricação das chuteiras Adidas. Com ele veio também toda a família Dassler para arrumar a fábrica decadente, situada em frente à estação de trem de Dettwiller. O pai, a mãe, a tia e as crianças arregaçaram as mangas para esfregar paredes e limpar máquinas — que estavam em estado deplorável. Então os pais deram 350 mil francos ao filho como capital inicial e voltaram para Herzogenaurach.

Alegre com a independência adquirida, Horst se estabeleceu na Alsácia. Ainda no início de dezembro de 1959, os pais estavam convencidos de que a compra da fábrica de Dettwiller havia sido um ótimo investimento, e que Horst tinha tudo de que precisava para comandar adequadamente a fábrica. Eles então se reuniram com a família Gerst em Pirmasens, a cidade natal de Käthe, logo depois da fronteira com a Alemanha. Por mais 17,5 milhões de francos,

assumiram o controle total da fábrica na Alsácia.

Horst, que inicialmente ficara em um pequeno quarto na casa dos Gerst, mudou-se para um apartamento que existia sobre a fábrica. Para desgosto dos pais, o cenário monótono da vida na Alsácia não impediu que Monika Schäfer se unisse ao amado. Eles celebraram um casamento simples no Auberge du Haut-Barr, em Saverne. A Alsácia seria a casa de Horst, e também a base de um incomparável império no mundo dos esportes.

Quando colocou os olhos no aconchegante Auberge du Kochersberg, na isolada vila de Landersheim, Horst resolveu que aquele seria o palco onde se concentrariam os negócios da empresa. Atrás do antigo *lodge* foram construídos vários escritórios, assim como quadras de tênis e um campo de futebol, que seriam inaugurados em 1967. Menos de dez anos após seu exílio na Alsácia, Horst comandava uma enorme organização que estava a todo vapor. A partir da pequena fábrica em Dettwiller, ele havia montado um empreendimento distinto da Adidas. Formalmente, sua subsidiária deveria prestar contas a Herzogenaurach, mas a Adidas França era dirigida quase de forma independente da matriz alemã, fazendo suas próprias negociações e tendo fornecedores diferentes. Entre os novos escritórios recém-construídos e o Auberge, Landersheim se tornou o centro nervoso da Adidas.

Quando Horst enxergava uma oportunidade, avançava com tudo, ignorando quaisquer obstáculos que pudessem aparecer. Alain Ronc, um dos administradores mais intrépidos de Horst, era um dos funcionários de confiança a quem ele dava as mais complicadas instruções: “Ele não se importava com consultoria, nem em pesar problemas e custos. Tomava decisões mirabolantes e nós tínhamos que arrumar uma maneira de implementá-las”, conta Ronc, que entrou na empresa como assistente no departamento de exportação. “Ele ia a 200 quilômetros por hora e nós corríamos atrás, esbaforidos, tentando acompanhar.”

Os funcionários de Horst tinham que suar a camisa. A maioria deles trabalhava uma quantidade de horas indecente e tinha que deixar grande parte da vida pessoal de lado para segui-lo. O dia começava muito cedo e, normalmente, terminava tarde da noite, após um longo jantar de negócios no Auberge, seguido de um drinque com Horst. Apesar dos contratos não estipularem que os funcionários deveriam trabalhar aos sábados, os escritórios estavam sempre cheios de gente. Aos domingos, as discussões aconteciam em lugares mais confortáveis, como no próprio Auberge ou na casa dos Dassler, em Eckartswiller.

“Le Patron”, como Horst ficou conhecido na Alsácia, era quem mais trabalhava. Absolutamente *workaholic*, estava sempre procurando maneiras de utilizar o tempo da forma mais eficiente possível. Um dos seus métodos mais estranhos era conhecido como jantar rotativo. “Três grupos se reuniam em três salas diferentes, cada um com um executivo de alto escalão”, lembrou uma testemunha. “Horst tomava um drinque com um dos grupos, sentava-se à mesa e, como planejado, era chamado para uma reunião de emergência. Ele então se encontrava com o segundo grupo, comia um aperitivo, e era chamado novamente. No próximo grupo ele comia a sobremesa. No fim da noite, todos os convidados ficariam com a impressão de que haviam jantado com Horst Dassler.”

Para os funcionários, o pior era que o chefe quase não precisava dormir. Quem trabalhava mais próximo a ele recebia cotidianamente telefonemas no meio da noite. Totalmente acordado, Horst acabara de ter uma idéia que precisava ser discutida na hora. A namorada norte-americana de um dos empregados certa vez ficou tão irritada com o intruso noturno que ela mesma atendeu o telefone e disse, com raiva: “Horst, você está interferindo na minha vida sexual.” Durante as semanas seguintes, o pobre homem teve de responder a perguntas diárias sobre como andava sua vida íntima.

A insônia de Horst era pior ainda para quem viajava com ele. Com Dassler, as reuniões duravam até as primeiras horas da madrugada, o que não o impedia de ligar algumas horas depois. “Você não estava dormindo, não é?”, brincava. No café-da-manhã, ele perguntava casualmente aos companheiros de viagem o que haviam achado da corrida de trenó que havia passado na televisão durante a madrugada.

O casamento de Horst e Monika rapidamente gerara dois filhos, Adi e Suzanne, mas Horst raramente os via, assim como também não esperava que seus funcionários sentissem qualquer necessidade de ter uma vida em família. Alain Ronc teve que enfrentar um duro dilema quando Horst pediu que o acompanhasse a uma conferência em Malta. Ronc disse-lhe que não poderia ir, pois naquele dia estaria se casando. Isso não pareceu incomodar Horst: “Ele perguntou se a minha futura esposa já havia visitado Malta”, disse Ronc. “Quando respondi que não, ele sugeriu que eu a levasse conosco. Eu ficaria três dias na conferência e três dias com ela. E foi assim que a nossa lua-de-mel virou uma viagem de negócios.”

Em troca desse compromisso quase absoluto, Horst tratava seus funcionários com a mesma consideração que demonstrava ter com os convidados no Auberge. Apesar de raramente discutir questões pessoais com outros executivos da

Adidas, estava sempre disposto a ajudar. Pelo menos dois funcionários ficaram muito gratos a Horst quando ele os tirou da cadeia por dirigirem bêbados. Outro reconheceu, com um misto de vergonha e carinho, que Horst ajudou a tirar um de seus parentes de uma situação financeira terrível. Outro recebeu uma visita de Horst no hospital quando sofreu uma pequena contusão. Foi um gesto sutil, mas que assegurou a lealdade do funcionário durante muitos anos. “Mas é claro que ele também usava isso como uma forma de manipulação”, admitiu um dos funcionários anos depois.

Contudo, a maioria dos jovens administradores da Adidas estava simplesmente extasiada com Horst: eles ficavam estupefatos com seu ímpeto de trabalho, hipnotizados pela sua resistência, impressionados com seu poder de persuasão e maravilhados com a incessante atividade mental do chefe. Horst era tímido, não sabia falar muito bem em público e evitava ser o centro das atenções. Apesar disso, exalava um charme sereno que encantava a maioria das pessoas que conhecia. Quem o acompanhava achava que Horst havia embarcado em uma aventura extraordinária e faria de tudo para se manter a bordo a seu lado. “Era muito empolgante”, disse Johan van den Bossche, advogado da empresa à época. “Todos nós fazíamos questão de participar daquilo, mesmo que tivéssemos que correr como o diabo.”

Devido aos seus estudos técnicos em Pirmasens, Horst podia supervisionar com destreza as operações da fábrica em Dettwiller. Seu pai, que aparecia de vez em quando para aconselhar os empregados, teve que admitir que as chuteiras fabricadas lá realmente mereciam levar as três listras da Adidas. Como a demanda continuou intensa, Horst rapidamente comprou várias outras fábricas decadentes na região. Apesar disso, o impetuoso jovem quase nunca dizia ser o gerente de produção da fábrica.

Durante os primeiros anos, toda a produção da fábrica da Alsácia era enviada diretamente a Herzogenaurach para ser vendida na Alemanha ou fora do país por seus representantes estrangeiros. Então Horst passou a investir violentamente no mercado francês, dando grande impulso à Adidas França e cercando-se de assistentes com disposição semelhante à dele para disseminar o calçado Adidas feito na França pelo país.

Inicialmente, eles recebiam apenas pedidos esporádicos de clubes franceses e de atletas individuais. A fábrica tinha basicamente duas concorrentes: a Hungaria e a Raymond Kopa, empresa montada por um dos jogadores de futebol mais reverenciados da França nos anos 1950. Kopa tinha como abrir muitas portas no

mundo do futebol francês, mas Horst Dassler havia escolhido uma equipe bastante engenhosa — do tipo que, em dias de partida, percorriam todo o país para distribuir as chuteiras Adidas ou para passar horas a fio cultivando novas amizades nos bares dos clubes. Rodadas extras de bebida eram pagas aos fotógrafos se eles prometessem tirar closes das chuteiras Adidas.

Ao contrário de outros atletas, os jogadores de futebol tinham o perfil profissional perfeito para ganhar dinheiro vendendo equipamento esportivo enquanto ainda jogavam. Quando se aposentavam, Horst muitas vezes os contratava com embaixadores da marca. Eles davam prestígio à Adidas e possuíam muitos contatos valiosos, mas Dassler sabia que eles tinham, além disso, ímpeto e persistência. Era mais fácil ensinar os meandros do comércio de equipamento esportivo a um ex-jogador de futebol do que insuflar perseverança e força de vontade em um administrador recém-formado.

A equipe da Adidas contava com Just Fontaine, ex-jogador de futebol francês que detinha o recorde de 13 gols em seis jogos na Copa do Mundo da Suécia, em 1958. Quatro anos depois, por causa de uma contusão, sua carreira acabou e ele foi contratado pela Adidas França como representante comercial, vendendo chuteiras que levavam seu nome. O acordo era muito atraente para Fontaine, ainda mais em uma época na qual jogadores do seu calibre não só não ganhavam muito dinheiro durante a curta carreira como também, com freqüência, ficavam sem nada quando ela acabava.

No começo, Fontaine não foi bem recebido, tendo que escutar freqüentemente comentários grosseiros sobre os alemães. O jogador bochechudo também percebeu que a Adidas estava em desvantagem em relação a outras marcas francesas por não fabricar bolas de futebol. Muitas vezes, os pedidos eram abocanhados pela Hungaria, que fazia tanto chuteiras quanto bolas. O pessoal de vendas dessa empresa era cumprimentado calorosamente em quase toda loja de esportes, simplesmente porque a fábrica era quem produzia “le scaphandre”, a bola de couro marrom usada por qualquer clube de futebol francês de respeito na época. “Eles pressionavam os revendedores, dizendo que não receberiam a bola se não encomendassem também as chuteiras”, explicou Fontaine. “Sendo assim, eu disse a Horst que a Adidas deveria fabricar suas próprias bolas. Foi um sucesso instantâneo, porque ele acolheu minha sugestão de que a bola Adidas deveria ter gomos pretos e brancos, o que facilmente a distinguia das outras. Quando você a via em campo, logo sabia a marca.”

Horst comprou uma fábrica de processamento em La Walck, outra cidade da Alsácia, onde os gomos de couro eram preparados. As bolas eram costuradas por presidiários da Espanha de Franco. Peter Lewin, o distribuidor da empresa

naquele país, olhou Horst incrédulo por conta do acordo, mas este riu e respondeu: “Abra uma das bolas com uma faca.” Lewin abriu e encontrou um pedaço de papel com um nome e um número de cela escritos à mão, caprichosamente dobrado. Os prisioneiros haviam sido instruídos a colocar esses pedacinhos de papel dentro da bola antes de terminarem a costura para prevenir trabalhos malfeitos. Um furgão cheio de hexágonos de couro ia de La Walck até a prisão de Fabara toda semana, e voltava com um carregamento de bolas Adidas.

As bolas da Hungaria foram varridas do mercado. François Remetter, goleiro da seleção francesa, ficou conhecido por entrar de fininho nos vestiários e colocar bolas Adidas no armário do juiz. “Além disso, ele pedia aos jogadores conhecidos que chutassem a bola do jogo para as arquibancadas”, lembrou Jean-Claude Schupp, diretor de promoção da empresa na época. “François ficava no canto do campo e casualmente rolava uma bola Adidas para os jogadores.”

Como os contratos de exclusividade quase não existiam, Horst ensinou seus funcionários a pescar personalidades do esporte formando relações pessoais. Um dos membros da equipe foi rispidamente repreendido quando informou ao chefe que alguns dos jogadores de um time contratado pela Adidas haviam entrado em campo usando chuteiras do concorrente. “Você estava no vestiário com eles?”, explodiu Horst. “Você sabe o nome das esposas deles? Você almoçou com eles mais cedo? Não? Então o que você esperava?”

Em Herzogenaurach, Horst havia observado de perto como a Adidas se beneficiava do toque pessoal que seus pais davam à empresa. Quando os atletas iam até a fábrica, eles sabiam que teriam uma recepção calorosa. Tinham certeza de que Adi Dassler escutaria o que tinham a dizer com atenção e que faria o máximo para que os calçados ficassem tão perfeitos quanto possível. Em igualdade de condições com um concorrente, eles prefeririam usar os calçados Adidas. Se o produto do concorrente fosse melhor, em muitos casos, eles optariam pela Adidas assim mesmo.

A arte de fazer amizades era relevante no mundo dos esportes, especialmente numa época em que não havia dinheiro suficiente para comprar lealdade. Até mesmo no futebol, muitos contratos eram realizados informalmente, e não havia muito que a Adidas pudesse fazer se um jogador de repente decidisse trocar de marca. A melhor maneira de evitar que isso acontecesse, pensou Horst, era se certificar de que o serviço oferecido estava acima de qualquer outro e que os jogadores estavam sendo permanente e devidamente mimados.

O próprio Horst se destacava nesse quesito. Sua memória fenomenal registrava nomes e rostos de um sem-número de atletas e autoridades. Le Patron

nunca terminava uma conversa sem perguntar como estava a família do outro. O interesse por si só já seria lisonjeiro, mas muitas vezes Horst realmente prestava atenção na resposta. Um de seus contatos comerciais mencionou de passagem a empolgação do filho com um certo time de futebol e ficou surpreso ao receber, pouco tempo depois, um pacote com camisas autografadas por vários de seus jogadores. Esse tipo de atenção se alinhava totalmente à máxima de Horst de que, “nos negócios, o que vale são as relações”.



O Auberge du Kochersberg. Um antigo *lodge* de caça da cidade de Landersheim, na Alsácia, foi transformado no paraíso dos chefões do mundo do esporte.

Para consolidá-las, a ferramenta suprema era o Auberge du Kochersberg. Horst Dassler se decidira por ele enquanto procurava um lugar pitoresco para levar seus convidados, e gastara uma fortuna na reforma. Quando iam para Landersheim discutir contratos, técnicos e jogadores de futebol acabavam passando vários dias no Auberge. Eles tomavam vinho e degustavam boas refeições antes de o pessoal da Adidas começar a discutir os negócios.

Com sua incansável equipe e sua hospitalidade característica, Horst Dassler tinha um estilo próprio no mundo dos esportes. Isso demandava um investimento pessoal muito forte, mas ele estava certo de que seria recompensado.

Em Herzogenaurach, o primo mais velho de Horst ainda não encontrara seu lugar na empresa do pai. Na verdade, Armin Dassler havia deixado a cidade ressentido após mais uma briga com o irascível Rudolf. Enquanto Horst se

estabelecia na França, Armin arrumava as malas com raiva e partia para a Áustria.

A relação entre Armin e Rudolf sempre fora tensa, mas piorou quando a auto-estima do rapaz aumentou e ele começou a questionar os métodos conservadores do pai. De olho nas ações de Horst, Armin sabia que o mundo dos esportes estava mudando rapidamente, e que se o pai não o deixasse colocar a Puma no caminho certo, a empresa seria de todo superada pelos concorrentes.

Na época, Armin havia acabado de se separar de Gilberte, mãe de seus dois filhos, Frank e Jörg. Quando saiu de Herzogenaurach, em 1961, levou consigo Irene Braun, ex-funcionária do departamento de exportações da Puma. Eles se estabeleceram em Salzburgo com Jörg, o caçula, e Frank ficou com a mãe.

Em um acordo apressado feito com o pai, Armin conseguiu dinheiro para comprar uma fábrica em Salzburgo e cobrir o mercado austríaco. Desse momento em diante, porém, Armin estava sozinho. Seu pai teimosamente se recusou não só a dar qualquer tipo de garantia aos banqueiros austríacos como também a dar qualquer apoio ao filho. “O velho realmente fez com que as coisas fossem mais difíceis para nós”, disse Irene. Para piorar, o casal logo descobriu que o mercado de esportes austríaco era profundamente sazonal. A partir do início de novembro, os austríacos passavam a maior parte dos fins de semanas nas montanhas de esqui. Durante seis meses, não adiantava tentar vender calçados esportivos. A Puma Áustria logo se viu em dificuldades financeiras, e não podia contar com a matriz.

Armin, então, decidiu complementar os negócios com uma operação secreta. Apesar de o pai tê-lo proibido de vender os produtos feitos na Áustria em qualquer outro mercado, Armin fez acordos com grande distribuidores dos Estados Unidos, exportando para lá as chuteiras “Dassler” — incrivelmente parecidas com as da Puma, embora tivessem um logotipo ligeiramente alterado.

Com a operação, Armin desobedecia explicitamente a Rudolf, mas precisava de mais pedidos para manter a fábrica de Salzburgo funcionando. Ele tinha contatos pessoais nos Estados Unidos, para onde o pai o havia enviado em uma missão de reconhecimento no início da década de 1950. Além disso, Irene também tinha suas próprias relações. Por sua parte, os distribuidores pensavam que, como Rudolf estava quase na idade de se aposentar, eles poderiam dar uma ajudinha ao herdeiro. Certamente o fato de haver um oceano entre eles e Herzogenaurach ajudou. Rudolf Dassler só descobriria se alguém pegasse o telefone para lhe contar.

A relação entre Rudolf e o filho havia se tornado tão distante que o velho rejeitou o convite para comparecer ao segundo casamento de Armin. A

cerimônia aconteceu em setembro de 1964, na mesma época das férias anuais de Rudolf em Bad-Wörishofen. “Nós oferecemos um motorista para ir buscá-lo e depois levá-lo de volta”, disse Irene. “Mas ele respondeu numa carta que não interromperia suas férias pelo nosso casamento.” Ao contrário de Horst, contudo, Armin logo foi trazido de volta para Herzogenaurach. Três anos após o início de seu exílio na Áustria, Rudolf humildemente pediu ao que filho retornasse. Com mais de 60 anos de idade, ele já não tinha mais a energia necessária para levar a Puma adiante, e precisava do ímpeto do filho para fortalecer o pulso da família na matriz.

Jovem demais para assumir a posição, Gerd Dassler, o segundo filho de Rudolf, na época com trinta e poucos anos, foi enviado à França para estabelecer uma subsidiária. Como se os Dassler estivessem conscientemente procurando uns aos outros, a operação foi montada em Soufflenheim, a poucos quilômetros de distância da base de Horst em Landersheim. Com Armin no comando das atividades em Herzogenaurach, a Puma logo ganhou impulso, e percebeu que seus rivais não estavam somente do outro lado do Aurach, mas do outro lado da fronteira também: Horst estava na França e era a mola-mestra da Adidas no país. Contudo, foi na Inglaterra que Armin pôde ter realmente noção do que estava enfrentando.

8

Gol da Inglaterra, vitória da Alemanha

Em junho de 1966, Horst Dassler chegou ao Hotel Coburg — estabelecimento jovial e festivo na rua Queensway, no distrito de Bayswater, em Londres —, onde planejava uma longa estadia. Durante quase um mês, esse seria o quartel-general de uma equipe da Adidas muito determinada e eficiente: sua missão era assegurar que a Copa do Mundo fosse inteiramente coberta pelas três listras da empresa.

As seleções anteriores da Inglaterra não haviam brilhado no âmbito internacional, mas, em casa, os ingleses estavam estranhamente confiantes. Após uma série de vitórias em jogos amistosos, os jornais apoiavam enfaticamente a equipe nacional. O técnico do time, Alf Ramsey, aumentou ainda mais as expectativas declarando de forma impetuosa que seu time era o favorito da competição — e que, com isso, reafirmaria a supremacia inglesa no esporte por eles inventado. Era possível sentir a empolgação do país durante a preparação da equipe para partidas que certamente seriam emocionantes. A maioria dos jogos tinha casa cheia, e milhares de pessoas haviam comprado aparelhos de televisão para assistir aos jogos.

Para Horst Dassler, era uma tremenda oportunidade. As três listras estavam apenas começando a aparecer nos campos ingleses, mas, se ele jogasse as cartas certas nas semanas seguintes, conseguiria um nível de exposição inestimável entre jogadores e torcedores que ainda eram os mais influentes no mundo do futebol. Horst tinha uma equipe inteira da Adidas o acompanhando, inclusive Käthe e Inge, a mais velha das irmãs. Vários outros quartos do Coburg estavam reservados para os diretores internacionais da empresa e para outros parceiros que haviam ajudado a promover a marca entre os jogadores da Inglaterra nos anos anteriores.

Até o final da década de 1950, os ingleses relutaram em largar as chuteiras antigas. A preferência do país ainda estava com as marcas nacionais, que se orgulhavam de sua durabilidade e não ligavam muito para o estilo. Elas

ostentavam biqueiras enormes e proteção para os calcanhares, e poderiam durar vários anos. As mais vendidas eram a Villain e a Hotspur, ambas produzidas pela fábrica Manfield, em Stockport.

Barney Goodman, revendedor de artigos esportivos de Southgate, ficou impressionado com a elegância da chuteira Adidas quando recebeu um par na década de 1950. Ele sabia que os jogadores mais habilidosos gostariam do pouco peso e perguntou a Manfield se poderiam fabricar chuteiras parecidas. A resposta beirava o sarcasmo: chuteiras leves eram uma moda passageira, respondeu Manfield, e eles não estavam nem um pouco interessados.

Naquela época, Jimmy Gabriel, ainda adolescente, jogava no Dundee United. Ele se lembra do dia em que o técnico o chamou num canto e explicou que acabara de receber um par de chuteiras estranhas da Alemanha, e que gostaria que Gabriel as experimentasse. “Eu nunca tinha visto nada parecido”, disse. “Nós usávamos sempre aquelas chuteiras marrons pesadas, mas de repente apareceram aquelas chuteiras pretas com listras brancas que se pareciam bastante com os calçados comuns.”

Quando entrou em campo, Gabriel foi ridicularizado pelos torcedores e pelos companheiros de equipe. O corte mais baixo dava um toque afeminado à chuteira, disseram-lhe de maneira um pouco menos cortês. Ele não podia jogar futebol com um calçado comum. “Eu ignorei os comentários porque demorava uns dois anos para amaciar uma chuteira inglesa tradicional e era muito difícil controlar a bola com elas, mas as da Adidas eram confortáveis logo de início, e eu podia realmente sentir a bola.” Vendo que a precisão de Gabriel havia melhorado, seus companheiros pararam com as brincadeiras e perguntaram-lhe onde poderiam também conseguir um par.

O mesmo aconteceu com Roy Gratrix, zagueiro do Blackpool. Depois de uma viagem pela Europa, ele retornou com um par de chuteiras Adidas. Gratrix adotou-as imediatamente e exaltou as virtudes da marca no vestiário, mas seu técnico não se comoveu. Ele nunca deixaria o jogador usar aquelas coisas que não tinham sequer proteção no calcanhar. Elas pareciam pantufas!

Adi e Käthe, porém, haviam conseguido um parceiro com vários contatos no futebol britânico. A Umbro, empresa de Manchester, era uma das principais fabricantes de camisas de futebol. Os Dassler calcularam que, distribuídas por um parceiro de tamanha proeminência, as três listras logo se estabeleceriam na Inglaterra. Como a Adidas só vendia chuteiras e a Umbro, roupas, parecia um arranjo justo para ambas as partes.

A Umbro havia sido montada na década de 1920 por Harold e Wallace Humphreys, donos de uma pequena oficina em Wilmslow, Cheshire. Seus pais

tinham um pub em Mobberley chamado Bull Head, mas Harold e Wallace se especializaram em roupas para golfe, críquete e futebol. Eles tinham a sua própria marca, Umbro, contração de “Humphreys brothers”. O nome foi registrado em 1924, e os irmãos adotaram o emblema que ficou conhecido como “diamante duplo”.

Assim como os Dassler, só que do outro lado do conflito, os Humphreys também tiveram que ajustar a produção durante a guerra a fim de produzir camisas para as Forças Armadas britânicas. E também voltaram com força total alguns anos depois, com o slogan “a escolha dos campeões”. O principal fabricante de camisas de futebol na Inglaterra à época era a Bukta, mas a Umbro começou a roubar alguns dos seus melhores contratos na década de 1950. Um dos clubes de maior prestígio com que fecharam acordo era o Manchester United, que havia permitido à empresa vender roupas esportivas “desenhadas por Matt Busby”, técnico do clube. O fato de que os Humphreys eram vizinhos de Louis Edwards, ex-dono do clube, certamente ajudara.

Vender camisas de futebol certamente era uma tarefa ingrata, visto que, na época, os fabricantes não podiam colocar seu logotipo nos produtos. Isso significava que era impossível para o público identificar as camisas da Umbro, e era necessário investir em publicidade para que as pessoas soubessem que a marca havia sido escolhida pelos times.

Para complicar ainda mais a situação, convencionou-se que os clubes fariam suas compras através de revendedores. O distribuidor mais conhecido de equipamento de futebol era a loja de Barney Goodman, em Southgate. A loja passara a ser administrada pelo filho de Barney, Ronnie, no fim da década de 1950, e servia a quase todos os times de futebol, incluindo o Arsenal, o Chelsea, o Manchester United e o Tottenham Hotspur.

No início da década de 1960, a Umbro era gerenciada pelos dois filhos de Harold, John e Stuart Humphreys — apesar de, na prática, a maioria das transações ficar sob a responsabilidade de John. Golfista inveterado, de modos polidos, o mais velho dos irmãos era um administrador astuto e cortês, muito respeitado no meio. Como diretor e acionista do Manchester City, John havia contribuído enormemente para as conquistas do clube na década de 1960. Stuart, por outro lado, parecia mais errático, e suas extravagâncias regularmente o rendiam problemas constrangedores.

Contudo, quem mais ajudava a empresa a abrir portas era Jim Terris, um escocês parrudo e amistoso. Ele entrou na empresa por ser irmão da esposa de John, Myra, e rapidamente passou a ser o homem da Umbro no futebol inglês — era admirado por sua astúcia e inteligência. “Ele tinha uma personalidade similar

às dos personagens de Humphrey Bogart", disse seu sobrinho Charles, filho de John e Myra. "Era mestre naquelas tiradas curtas e sabia baixar rapidinho a bola das pessoas se fosse necessário. Ele chamava todo mundo de 'filho', inclusive a secretária."

Para que a Adidas finalmente entrasse nos campos ingleses, os contatos da Umbro seriam perfeitos. Os jogadores ainda tinham de comprar as próprias chuteiras, e, apesar de os melhores clubes com freqüência concordarem em custear até 50% do preço, elas ainda representavam um elevado custo para os atletas, cujo teto salarial semanal era de 20 libras. Esse teto havia sido imposto pela Liga de Futebol, e só foi abandonado em 1961.

Hoje em dia, o custo de um par de chuteiras pode ser a menor das preocupações de um jogador de futebol, mas na época ninguém acreditaria que os fabricantes desembolsariam milhões de libras para que os jogadores usassem sua marca. "Nós estávamos sempre correndo atrás de acordos, e eu nunca consegui um, apesar de ter jogado quase seis anos na seleção", disse Bobby Robson, lamentando-se. "Quando eu ganhava um par de graça, pensava: meu Deus, que acordo estupendo!" Como nenhum dos fabricantes podia distribuir cheques de alto valor, eles competiam na qualidade das chuteiras e também em pequenos favores e nas relações pessoais.

Quando a Umbro começou a vender as chuteiras Adidas em 1961, eles viraram o mercado de cabeça para baixo. As chuteiras pesadas que os jogadores ingleses preferiam desapareceram de uma hora para a outra e foram substituídas por chuteiras mais leves e de corte mais baixo. Poucos anos depois de Roy Gratrix e Jimmy Gabriel terem sido ridicularizados por suas "pantufas", quase toda a Liga parecia estar usando aquele tipo de chuteiras. Apoiada pela Umbro, a Adidas se beneficiou ainda mais dessa reviravolta. Quando saía em missão, Jim Terris sempre levava consigo um par de chuteiras Adidas. Ele havia desenvolvido relações tão íntimas com os revendedores que as três listras logo apareceram nas vitrines de todo o país.

Os únicos fabricantes ingleses a sobreviver foram aqueles que não tentaram nadar contra a maré. Um dos concorrentes mais inteligentes da Adidas era a Gola. Montada no início do século, ela só começou a aparecer nos campos ingleses na década de 1930, quando foi comprada pela Botterill & Sons, de Northampton. Assim como os Dassler, os Botterill tinham olfato aguçado para identificar boas oportunidades empresariais. Eles foram a primeira empresa inglesa a investir em chuteiras de cano mais baixo, e desde a década de 1950 já haviam introduzido seu próprio logotipo, a asa da Gola, que era identificada de longe. Eles investiram pesado em propaganda, colocando seu slogan nas laterais

dos ônibus: “Gola é gol!”

Outra marca que teve o mesmo sucesso foi a Mitre, que fabricava bolas e chuteiras em Huddersfield. Eles conseguiram muita publicidade através de Denis Law, o escocês que encantava as massas no Old Trafford, estádio do Manchester United, ao lado de George Best. No entanto, os gerentes da Adidas e da Umbro reunidos no Hotel Coburg tinham certeza de que iriam arrasar seus concorrentes ingleses na Copa do Mundo.

Terris tinha quase certeza de que a maioria dos jogadores ingleses concordaria em usar as chuteiras Adidas. Ele havia desenvolvido uma relação bastante íntima com Bobby Moore, o capitão da equipe. Contudo, sabia muito bem que lealdade pessoal não era motivação suficiente para ninguém: os jogadores ingleses certamente já teriam ouvido falar dos contratos de exclusividade feitos em países como a Itália e o Brasil. Era previsto que eles também quisessem o seu quinhão.

Durante os preparativos para a Copa do Mundo, o pessoal da Umbro se certificou de que a marca estaria em todo lugar. A empresa começara a fornecer material para equipes de outros países em 1958, quando a seleção brasileira concordara em usar as camisas feitas em Wilmslow. Oito anos depois, a Umbro conquistou um nível de exposição que pareceria impensável. “Meu pai sumiu durante seis semanas”, lembrou Charles Humphreys. “Ele andou pelo mundo inteiro e assinou contrato com 15 dos 16 times que estariam na fase final da Copa.”

Enquanto isso, os organizadores da Copa do Mundo também tinham problemas para conseguir equipamento. O campeonato envolveria centenas de gandulas, organizadores e árbitros, e todos eles precisariam de seu próprio kit. Nos anos seguintes, os fornecedores entrariam em guerra para ter o privilégio de conseguir um contrato desses, mas, na época, esperava-se que os organizadores pagassem por todo o equipamento. Eles temiam que a conta fosse astronômica e esperavam que a tradicional fornecedora do equipamento, a Bukta, concordasse em dar-lhes um pequeno desconto. Conversaram com Ron Goodman, revendedor de artigos esportivos de Southgate, para fechar o negócio. Afinal, ele era o intermediário de quase todas as melhores equipes inglesas e certamente teria uma boa proposta para oferecer.

Felizmente, Goodman estava totalmente dedicado à causa da Adidas e da Umbro. O bom relacionamento entre Goodman e a Adidas surgira certo dia, no fim da década de 1950, quando o revendedor estava com a esposa alemã na Baviera visitando alguns parentes. Ele vira uma placa indicando a saída para

Herzogenaurach e resolveu parar. Já era fim de tarde, e Käthe Dassler então arrumou imediatamente lugares para os Goodman na mesa de jantar. “Eles nunca tinham nem ouvido falar de nós, mas lá estávamos à mesa com a família”, lembrou Ron Goodman. “Nenhum fornecedor inglês nos trataria com tanta cordialidade e informalidade.” O tempo passou rápido e Käthe insistiu que já estava tarde, que eles não poderiam seguir viagem e deveriam passar a noite ali.

Desde então, Goodman passou a promover a Adidas com afinco. Ele rompeu os laços com a Bukta e começou a trabalhar mais com a Umbro. Quando os Humphreys iam a Londres, sempre passavam na loja de Goodman, e todos eram sempre convidados para ir a Herzogenaurach e a Landersheim.

Quando a Federação Inglesa de Futebol (FA) contatou Goodman para o fornecimento de camisas e chuteiras, ele os apresentou ao pessoal da Umbro. O revendedor foi com John Humphreys e Jim Terris pessoalmente a Lancaster Gate, onde se encontraram com Alf Ramsey e Denis Follows, secretário da FA.

Como os dois explicaram, eles precisavam de fornecedores de equipamento para a seleção inglesa. Havia também a questão da festa de abertura em Wembley, que seria assistida pela rainha Elizabeth II. Uma elaborada cerimônia de boas-vindas estava sendo organizada — com direito às obrigatórias bandas e aos jovens levando as bandeiras dos países e vestindo o uniforme completo das seleções. A Bukta fizera um pequeno esforço e oferecera um desconto de 20%. Mas se Humphreys oferecesse uma proposta melhor em relação às camisas da Umbro e às chuteiras da Adidas, o contrato seria deles.

Para surpresa de Ron Goodman, John Humphreys não hesitou. “Eu o considerava um administrador cauteloso, mas naquele momento ele percebeu imediatamente que o negócio valeria a pena”, lembrou. “Concordou em fornecer todas as chuteiras de graça, coisa de que nunca se tinha ouvido falar na época. O pessoal da FA não acreditou.”

O acordo foi logo fechado. Ele marcou o início de um relacionamento entre a Umbro e a seleção da Inglaterra que duraria décadas, e garantiu uma exposição sem precedentes para as três listras da Adidas.

A Puma preparou o terreno com o mesmo cuidado. Na década de 1960, eles se juntaram à Alfred Reader, uma empresa de Kent especializada em equipamento para críquete. Essa empresa tinham boa penetração entre os revendedores de artigos esportivos na Inglaterra, mas o problema era que nenhum dos diretores tinha tantos contatos no mundo do futebol quanto os Humphreys. Armin Dassler precisaria do seu próprio pessoal para se aproximar dos jogadores britânicos.

A primeira pessoa em que pensou foi Derek Ibbotson, corredor de Yorkshire. “Ibbo” havia utilizado um par de calçados Adidas distribuído por Horst em Melbourne, mas, alguns anos depois, mudara para a Puma, que lhe oferecera mais equipamento. Armin pediu-lhe que convencesse os atletas a mudar da Adidas para a Puma.

No início de 1966, Ibbotson havia acabado de se aposentar do mundo das corridas, e Armin propôs-lhe uma missão. Se ele pudesse tirar algumas semanas de licença de seu emprego regular, a Puma o contrataria para orquestrar os preparativos da empresa para a Copa do Mundo. Ibbotson não podia requisitar uma licença tão longa, mas prometeu dar alguns telefonemas.

Começou se aproximando de Bobby Moore. Ibbotson sabia que os jogadores podiam fazer suas próprias escolhas quanto ao equipamento, mas que provavelmente seriam influenciados pelos treinadores. Ele explicou que a Puma estava disposta a pagar um considerável bônus aos jogadores que se decidissem pela Puma — proposta que não tinha nada de ilegal. Ibbotson pediu a Moore que discutisse o assunto com a equipe durante o jogo seguinte, contra a Escócia, em abril.

Para se certificar, Ibbotson ligou para a casa de Ray Wilson, zagueiro do Everton e da seleção, em Huddersfield, oferecendo 100 libras por jogo em que usasse chuteiras Puma e mais alguns artigos da marca para sua família. O jogador aceitou e prometeu fazer a mesma oferta aos companheiros de equipe em Hampden Park. Comparado ao salário médio dos jogadores ingleses, a proposta representava um valor bastante substancial. (Após muita discussão, a Federação de Futebol decidira oferecer 22 mil libras à equipe caso ela *ganhasse* o campeonato, valor que resolveram dividir entre todos os integrantes do time — em outras palavras, eles ganhariam mil libras cada, e isso só se fossem campeões mundiais.)

Contudo, Wilson se machucou pouco antes do jogo contra a Escócia, em abril. Com sua ausência, não haveria ninguém para promover a Puma. Aparentemente, Bobby Moore ignorou os pedidos de Ibbotson e agiu como se fosse vendedor da Adidas. “Moore simplesmente disse aos outros que a Adidas queria o time todo e nem se preocupou em apresentar a oferta da Puma”, lamentou Ibbotson.

Os alemães estavam entre os poucos times que ainda não tinham o que escolher. Enquanto estava sob o comando de Sepp Herberger, era certo que o *Mannschaft* usaria Adidas. Ele agora havia se aposentado, mas Helmut Schön, seu ex-

assistente e substituto, tinha um laço de amizade semelhante com Adi Dassler. Como se não bastasse, Dassler também estabelecera boas relações com muitos dos jogadores da equipe. Entre eles estava Uwe Seeler, na época atacante do Hamburg. Como já se conheciam desde a década de 1950, Seeler sempre visitava Herzogenaurach. O jovem jogador de Hamburgo era exatamente o tipo de pessoa que Dassler admirava: tenaz e humilde, não se comoveria com carros de luxo ou badalações.

Dassler ficou chocado quando soube que o Inter de Milão havia oferecido 1,2 milhão de marcos para que integrasse o clube italiano. O acordo causou tamanho furor na Alemanha que o reitor da Universidade de Hamburgo escreveu uma carta para Seeler: “Se você conseguir resistir a essa tentação”, escreveu, “será um sinal que fará as pessoas refletirem sobre suas ações.”

Escandalizado com os insolentes italianos, Adi Dassler pegou logo o telefone e ligou para o jogador. “Pense melhor”, disse a Seeler. “Aqui todos amam você, você é de Hamburgo e tem os pés no chão.” Para tornar a contraproposta mais atraente, ele ofereceu a Seeler o posto de representante da Adidas no norte da Alemanha. Numa época em que as chuteiras Adidas vendiam como água, era um cargo bastante sedutor. O jogador rapidamente tomou sua decisão, favorecendo a Adidas. “Eu sabia que essa seria a sua decisão”, murmurou Adi Dassler, claramente satisfeito do outro lado da linha.

Em troca desse ato de lealdade, Adi salvou o time alemão pouco antes da Copa do Mundo de 1966, quando Seeler sofreu um rompimento parcial do tendão-de-aquiles. Apesar de Helmut Schön não ser muito dado a rompantes emotivos, ele se declarou “fatalmente abalado” pela possível ausência de seu atacante na Copa. Para assegurar que o jogador poderia continuar treinando apesar da contusão, Adi passou horas desenvolvendo uma chuteira especial, com cadarços na parte de trás — o que permitiria que Seeler apertasse mais o calcanhar enquanto o tendão se recuperava.

Outro grande amigo de Adi era Franz Beckenbauer, jogador ainda adolescente do Bayern de Munique. Ele crescera na miséria do pós-guerra e jogara futebol usando botas de couro para esqui. “Um sapateiro vivia no andar de baixo”, explicou. “Ele tirava a sola dos calçados e pregava umas travas no lugar.” Quando o jovem Beckenbauer recebeu seu primeiro par de chuteiras Adidas, ficou tão feliz que se recusou a tirá-las para dormir.

Assim como Seeler, Beckenbauer conheceu Adi Dassler quando era muito jovem. Os dois juntos desenvolveram chuteiras perfeitas para o seu tipo de jogo. Por jogar no meio-campo e correr longas distâncias, ele precisava de chuteiras de solas leves e flexíveis. Beckenbauer aparecia com freqüência em

Herzogenaurach, onde fez amizade com toda a família de Adi. O jovem que se tornaria o jogador mais reverenciado da história do futebol alemão tinha acabado de fazer 19 anos quando Helmut Schön escolheu os jogadores que integrariam a seleção alemã da Copa do Mundo. Alguns argumentavam que ele não tinha experiência o suficiente para esse tipo de competição, mas essas ressalvas logo seriam colocadas de lado.

A torcida estava empolgada e lotava o Empire Stadium, em Wembley. Os 11 jogadores escolhidos por Alf Ramsey para o primeiro jogo da Copa do Mundo de 1966 observavam ansiosamente a cerimônia de abertura que se arrastava. Eles mal conseguiam esperar pelo pontapé inicial da partida contra os mordazes uruguaios.

Na arquibancada principal, próximo à tribuna de honra, Horst Dassler brilhava de orgulho. Ele fora ligeiramente cético quanto aos arranjos feitos para a cerimônia de abertura, mas não podia negar que o impacto obtido era assombroso: absolutamente todos os meninos que andavam pelo campo usavam um par novinho de chuteiras pretas Adidas — as listras brancas pareciam ter sido pintadas pouco antes para que ficassem mais realçadas. As chuteiras eram tão vistosas que, após o jogo, houve discussões acaloradas nos corredores da FA. “Foi uma situação muito estranha”, lembrou Stuart Humphreys. “Havia listras em tudo quanto é lugar, e algumas pessoas ficaram se perguntando por que a FA havia escolhido uma marca alemã para a ocasião.”

E muito mais listras haveriam de aparecer nos dias subseqüentes. O zeloso pessoal da Adidas na Inglaterra fez as contas com precisão e informou orgulhoso a Horst que cerca de três quartos dos jogadores da Copa estavam jogando com chuteiras da marca.

Mas Armin Dassler também tinha suas cartas na manga. A Reader, parceira da Puma na Inglaterra, havia estranhamente colocado-o no Hotel Noke, em St. Albans, longe de onde os jogos estavam acontecendo. Contudo, até o final da competição, a Puma roubou um pouco da atenção da Adidas ao calçar um dos mais estonteantes jogadores da Copa: Eusébio, de Portugal.

Nascido em Moçambique, Eusébio gostava de dizer que nunca tinha visto traves de futebol decentes até os 12 anos de idade. Ele jogava no Benfica, de Lisboa, time que havia eletrizado a torcida com seu desempenho nas quartas-de-final da Copa da Uefa, em março de 1966. A equipe portuguesa perdera para o Manchester United — que, na época, tinha George Best e Denis Law —, mas ainda assim foi considerada a melhor da Europa, e Eusébio era sua peça-chave.

O desempenho do jogador atraiu a atenção de um agente da Puma em Portugal, e este ofereceu-lhe um pequeno contrato. O fato era uma verdadeira pedra no sapato de Horst Dassler. O desempenho de Eusébio havia-lhe rendido diversos prêmios, e a Adidas não teve alternativa senão convidá-lo para o Golden Boot Award. Essa cerimônia, organizada pela Adidas França e por uma revista francesa de futebol, premiava os jogadores europeus que mais marcaram gols na temporada anterior — e, por mais doloroso que fosse para Horst, ele não podia ignorar os jogadores que usavam Puma. “Tenho certeza de que eles não ficaram nada felizes com aquilo, mas organizaram uma ótima festa de qualquer forma”, disse Eusébio, que ficou com duas chuteiras de ouro da Adidas, rindo.

A Inglaterra e a Alemanha Ocidental asseguraram vaga para a fase final da Copa, mas foi Portugal que iluminou a disputa, após a emocionante partida contra a Coréia do Norte nas quartas-de-final. Eusébio era o centro das atenções, e o time português estava perdendo por três gols de diferença quando ele entrou e marcou quatro. As faltas cometidas pelos portugueses no jogo contra o Brasil na primeira fase do campeonato — que, inclusive, tiraram Pelé da competição de forma ultrajante — nada roubaram do brilho de Eusébio. Apesar da derrota da equipe contra a Inglaterra na semifinal — o que deixou o atacante em prantos —, muitos continuaram considerando-o o melhor jogador da Copa.

Quando o juiz apitou o final do jogo, Horst Dassler esfregou alegremente as mãos. A vitória da Inglaterra havia feito com que o melhor jogador da Puma não chegasse à final. Em vez disso, os anfitriões jogariam contra a Alemanha Ocidental, o que assegurava que a partida estaria coberta com as três listras.

Para a Adidas foi um sonho. De uma hora para outra os ingleses tinham uma chance verdadeira de conquistar a maior competição do esporte. O fato de ser uma final contra a Alemanha Ocidental tornava a partida ainda mais emocionante. O estádio estaria absolutamente lotado, e estimava-se que mais 500 milhões de pessoas assistiriam ao jogo pela televisão.

Com Portugal fora da competição, só havia uma coisa que a Puma poderia fazer. Como era inconcebível que qualquer jogador da Alemanha entrasse em campo usando qualquer chuteira senão a da Adidas, a única esperança era convencer alguns jogadores ingleses a trocarem as três listras pelo felino.

O pessoal da Puma sabia muito bem resolver esse tipo de problema. Contudo, a maioria dos jogadores da Inglaterra era fiel a Jim Terris e se recusava a deixar suas chuteiras de três listras. Alguns, porém, ficaram felizes em aceitar os pagamentos da Puma ao fim de cada jogo após Derek Ibbotson tê-los

conquistado.

Seu alvo principal era Gordon Banks, goleiro da Inglaterra. Os fabricantes de chuteiras estavam sempre atrás dele, visto que participava das jogadas mais emocionantes das partidas. Toda vez que a bola chegava perto do gol, todos olhavam para ele. Os lances seriam repetidos posteriormente diversas vezes, e tanto o goleiro quanto suas chuteiras apareceriam bem de perto.

Banks era um goleiro formidável que, além de demonstrar muita segurança sob as traves, sabia muito bem o que acontecia fora dos gramados. Desde o início do torneio ele se impressionara com o interesse gerado pela Copa. Ficava desconcertado ao ver que quem vendia camisetas ou outros produtos impressos com a figura do leão Willie, mascote do campeonato, ganhava mais do que os jogadores. Enquanto a FA havia oferecido mil libras a Banks para não deixar a bola entrar no gol da Inglaterra, ele ouvira dizer que um vendedor de camisetas já havia ganhado cerca de 1.500 libras durante a competição.

Na manhã da final, os outros jogadores da Inglaterra sabiam muito bem onde pegar o dinheiro que ganhariam da Adidas. Alan Ball, o meio-campo ruivo e baixinho, dividia o quarto com Nobby Stiles, o feroz zagueiro do Manchester United. Stiles havia acordado cedo para ir à igreja e, na volta, decidira tirar um cochilo. Enquanto isso, Ball se encontraria com Jim Terris e pegaria o pagamento da Adidas para os dois.

Cada jogador receberia mil libras para usar as três listras na final. Era uma recompensa considerável, o equivalente a vários meses de um bom salário. Com isso, os jogadores que usassem Adidas dobrariam o dinheiro extra oferecido pela FA.

Ao voltar para o quarto carregando uma mala cheia de notas, Alan Ball estava deslumbrado. “Imagine só. Eu tinha 21 anos, jogava pela seleção da Inglaterra e estava subindo com duas mil libras para o meu quarto só por usar chuteiras Adidas. Eu teria comprado as minhas próprias chuteiras, mas isso era muito diferente”, escreveu. “Eu entrei no quarto e Nobby ainda estava deitado. Peguei as notas e as joguei para cima para que caíssem feito confete. Faltavam só duas horas para a final contra a Alemanha Ocidental. Nós rimos como crianças.”

Outros jogadores se irritavam profundamente com a abordagem dos enviados dos Dassler. Eles achavam que o dinheiro atrapalhava sua preparação para o jogo e que não era hora de aborrecê-los sobre qual chuteiras usariam. Jack Charlton ficou tão irritado com as negociações que ameaçou envergonhar as duas empresas usando um pé de chuteira da Adidas e outro da Puma.

Quando os 22 jogares entraram em campo, a torcida explodiu em êxtase e os

olhos dos fabricantes varreram a grama. A entrada fez com que o pessoal da Puma sorrisse. A final não estava totalmente coberta pelas três listras: Ray Wilson e Gordon Banks estavam usando chuteiras Puma.

Durante as horas seguintes, enquanto as duas equipes disputavam a árdua final do campeonato, tudo isso perderia a importância. Geoff Hurst marcou três gols e a alegria de Kenneth Wolstenholme ficou gravada na consciência coletiva dos ingleses — a Inglaterra finalmente chegara ao auge da glória em seu próprio esporte.

Para Horst Dassler, o triunfo era o mesmo. Embora as quatro chuteiras da Puma continuassem a ferir seus olhos, a final estivera coberta com as três listras de tal maneira que até parecia ter sido organizada pela Adidas. Os incontáveis replays das jogadas valiam por infinitos comerciais para a marca. Isso representava um grande sucesso para Jim Terris e uma propaganda inestimável para a Adidas — o que consolidaria anos de inquestionável liderança no mercado.



Gordon Banks, um dos poucos jogadores ingleses que concordaram em calçar as chuteiras da Puma na final da Copa do Mundo de 1966.

Em apenas um jogo memorável, a Adidas expulsou todos os seus concorrentes de campo. Apesar disso, as transações realizadas pelos Dassler nos bastidores do futebol eram flores perto do que tiveram que fazer em relação a outros esportes.

9

Malandragens no México

Muito antes da cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos da Cidade do México, já estava claro que as Olimpíadas de 1968 seriam um mar de controvérsias. A competição serviu de palco para uma onda de fortes protestos em relação à Guerra do Vietnã, ao assassinato de Martin Luther King e à invasão soviética da Tchecoslováquia, esta última dando um fim brutal à Primavera de Praga. Os Jogos também foram o pano de fundo para uma das brigas mais desonestas entre os Dassler — e que levou ao fim do atletismo amador.

No centro do tumulto estava um grupo de atletas negros da Califórnia. Incorporando o espírito rebelde de 1968, eles estavam determinados a defender seus direitos e a acabar com o legado de quem consideravam os intolerantes que mandavam no atletismo: uma casta de ricos homens de negócios e velhos aristocratas europeus que tinham os pés fora da realidade. Para os manifestantes, essas pessoas estavam presas a princípios supostamente elevados que impediam os atletas de ganhar dinheiro com seu talento, mas na verdade ignoravam as injustiças explícitas que continuavam a acontecer em relação aos mais pobres.

Até pouco antes da abertura dos Jogos, no dia 12 de outubro de 1968, a presença de qualquer um dos protagonistas das Olimpíadas do México ainda era incerta. Tommie Smith, John Carlos e Lee Evans, os melhores corredores da equipe norte-americana, estavam à frente do Comitê Olímpico pelos Direitos Humanos e buscavam apoio para um boicote à competição.

O movimento foi coordenado pelo famoso Harry Edwards, professor de sociologia da San Jose State College, negro, de 25 anos de idade. Horrorizado com as políticas racistas vigentes no campus da universidade — como, por exemplo, segregação racial durante as refeições —, Edwards inicialmente ameaçou acabar com os jogos universitários. Ele levou seu protesto um passo adiante e persuadiu outros corredores negros mais extrovertidos a não competirem por um país racista. “Está na hora de os negros se levantarem e

recusarem-se a ser usados como animais em troca de um pouco de comida", Edward asseverava. A idéia do boicote seria desconsiderada mais tarde — mas, mesmo assim, alguns dos atletas negros mais importantes dos EUA continuavam determinados a expressar seu protesto.

Os atletas negros reclamavam principalmente das regras olímpicas que proibiam os atletas de serem pagos para competir. Rudolf Dassler não sabia com o que estava mexendo ao pagar Armin Hary para usar os calçados da Puma na disputa dos 100 metros rasos nas Olimpíadas de Roma em 1960. Desde então, os atletas haviam começado a pedir cada vez mais, violando, assim, as regras do esporte amador. Os atletas negros norte-americanos estavam entre os que denunciavam a hipocrisia vigente. Se os dirigentes punissem todos os atletas que faziam negócios com as empresas de calçados, argumentavam, as Olimpíadas do México virariam uma competição de segunda classe.

A rivalidade acirrada entre os primos era uma dádiva para quem queria tirar um pouco mais do seu desempenho atlético — tal como um grupo de corredores norte-americanos que havia aceitado um convite feito pela Adidas em Landersheim, pouco meses antes da competição no México. Apesar de dois deles usarem Puma já há muito tempo, foram levados para o Auberge, onde comeram do melhor e tomaram bons vinhos durante uma semana inteira. Quando reclamaram que estavam sem dinheiro, um executivo da Adidas ofereceu um contrato para usarem os calçados da empresa por 500 dólares. Horst Dassler estava viajando na época, mas foi informado exatamente do que aconteceu: "Eles pegaram o dinheiro, assinaram o contrato e receberam uma cópia do papel que haviam assinado. Eu não teria dado uma cópia a eles", lamentou Horst. "Eles a levaram direto para a Puma."

Uma vez que pagar atletas para usar uma marca era ilegal, não havia como o chefe da Adidas reclamar de qualquer ato de má-fé dos atletas. Sua empresa fora alvo de uma trapaça feita por jovens perfeitamente afinados com os tempos em que estavam vivendo — e que não estavam dispostos a aceitar as regras impostas pelos mais velhos. Essa audácia era inspirada pelo clima revolucionário vigente na época, quando estudantes de cabelo comprido proclamavam o fim do establishment e lutavam pelo direito de viver segundo as próprias regras.

Adolf e Rudolf, que ficaram muito longe do México, ignoravam a situação. Rudolf estava com 70 anos e havia delegado as negociações mundanas ao filho. Adolf ainda gostava de se socializar com a nata do esporte, mas o incidente ocorrido com Armin Hary deixara claro para ele que a inocência do esporte havia acabado. Ele não tinha qualquer vontade de se misturar com a nova geração de atletas. Assim como Rudolf, Adolf concluiu que seu filho estava mais

bem preparado para assumir as responsabilidades da empresa.

Tanto para a Adidas quanto para a Puma, os riscos eram enormes. O barulho causado pelas Olimpíadas do México aumentava a pressão sobre todos os seus protagonistas. A disseminação da televisão assegurava exposição mundial para o evento. Mais do que qualquer outra realizada nas décadas anteriores, a competição no México significava um salto de prestígio para os dois maiores fabricantes de calçados do mundo — e uma oportunidade para os primos Dassler testarem suas capacidades.

O trunfo de Armin era Art Simburg, ex-aluno da San Jose State College. Jornalista esportivo, Simburg complementava a renda vendendo produtos Puma. Ele era um jovem amistoso e alvo de muitas piadas no mundo dos fabricantes de calçados. Sempre ficava em situação difícil durante as competições de corrida nos Estados Unidos, porque o pessoal da Adidas ligava para os hotéis e para as empresas de aluguel de automóveis e cancelava suas reservas. A figura solitária de Art Simburg levando suas malas de hotel em hotel na esperança de encontrar um quarto vago já era uma cena comum no circuito de atletismo norte-americano. Apesar das piadas, Simburg havia conseguido formar uma rede única de contatos. Ajudou-lhe o fato de ser noivo de Wyomia Tyus, corredora negra que vencera os 100 metros rasos em Tóquio — feito que, aparentemente, repetiria na Cidade do México. Tommie Smith, John Carlos e Lee Evans eram todos amigos de Simburg.

O equivalente de Simburg na Adidas era Dick Bank, corretor de imóveis de Beverly Hills. Mas Bank, fiel às regras do amadorismo esportivo, relutava em participar de pagamentos aos atletas — o que já havia começado a se disseminar no atletismo internacional. Em uma competição realizada em San Antonio algumas semanas antes das Olimpíadas, Horst Dassler não acreditou quando viu a maioria dos atletas norte-americanos usando Puma. Bank foi discretamente afastado. Horst precisava de uma promoção mais incisiva se quisesse superar o primo.

Realizadas em Lake Tahoe (para simular a altitude da Cidade do México) em setembro de 1968, as eliminatórias norte-americanas para as Olimpíadas foram um verdadeiro ensaio para os corredores — assim como para as autoridades e os fabricantes de calçados. Havia envelopes pardos espalhados por todos os vestiários. Como brincaram os cínicos, quem perdeu em Lake Tahoe não foram aqueles que não se classificaram para as Olimpíadas, mas sim quem não conseguiu um contrato de patrocínio.

Entre os desempenhos mais impressionantes estava o de Lee Evans nos 400 metros rasos — ele bateu o recorde mundial com a marca de 44,06 segundos.

Horst notou que o atleta negro estava usando o último lançamento da Puma, o "calçado escova", que em vez das travas de metal parecidas com pregos tinha dezenas de agulhas menores, de aço. Horst sabia que as regras permitiam um máximo de seis travas por calçado e fez uma reclamação oficial. A Puma argumentou que não se poderia considerar as agulhas como travas, mas Horst insistiu. Para o desgosto da equipe de San Jose, o recorde de Lee Evans foi imediatamente anulado.

Enquanto isso, milhares de calçados de corrida mais tradicionais da Puma, fabricados na Alemanha, navegavam para o México. O carregamento chegou junto com Armin Dassler e alguns outros gerentes da empresa. A delegação da Adidas, liderada por Horst, já havia estabelecido suas operações no México e montou uma recepção ao estilo Dassler para o pessoal da concorrente. Três anos antes, no que parece ser uma violação explícita das regras mais básicas de livre-comércio, Horst conseguira um contrato de exclusividade de vendas na vila olímpica. A maioria dos calçados seria fabricada por uma empresa mexicana, mas a Adidas receberia uma licença especial para importar gratuitamente um lote da Alemanha. A Puma, por outro lado, teria que pagar uma taxa de importação de cerca de dez dólares para cada par de seu produto que entrasse no México.

Irritado com o primo trambiqueiro, Armin aparentemente montou um plano para evitar a taxa de importação. A carga de calçados da Puma que chegou ao México no fim de setembro daquele ano era curiosamente parecida com o lote da empresa de Horst. Um telegrama da Air France indicava que o carregamento era da Adidas e que era urgente. Nas caixas estava escrito "AD, México" — o código que a Adidas sempre usava. Horst, porém, estava um passo à frente. Quando o pessoal da Puma chegou ao armazém da alfândega para pegar os calçados, os funcionários sorriram e balançaram a cabeça. "O carregamento foi apreendido", lembrou Peter Janssen, ex-membro do conselho da Puma. "Há dias da abertura dos Jogos, nós estávamos na Cidade do México sem conseguir retirar um par que fosse da alfândega."

Armin Dassler levou ainda outro susto quando homens uniformizados invadiram seu quarto de hotel. "Eles vieram nos pegar de madrugada e acusaram Armin de entregar documentos falsos para as autoridades da alfândega", recordou-se Janssen. Interrogado durante horas, Armin defendeu-se veementemente. O que ele poderia fazer se a Air France havia cometido um erro e se suas iniciais também eram AD? No entanto, os oficiais fizeram ouvidos moucos. Ele foi aconselhado firmemente a deixar o país.

O problema foi resolvido parcialmente com mais um envelope. "Eu o coloquei na minha mala de mão, peguei um táxi e fiz o longo caminho do hotel

até o aeroporto, onde o entreguei ao nosso gerente de promoção, que havia descoberto a pessoa certa a quem subornar", disse Irene Dassler, na época já casada com Armin. "Custou vários milhares de dólares para tirarmos 50 pares da alfândega." Contudo, um grupo de atletas britânicos concordou em retirar ardilosamente mais alguns pares de lá. "Eles foram até a alfândega com caixas de sapato vazias e insistiram para entrar no armazém porque os calçados que tinham não serviam e eles precisavam conseguir outro par", ela explicou. "Se algum guarda resolvesse abrir uma das caixas, estaríamos perdidos."

Vários dias depois, Art Simburg caminhava pela vila olímpica com uma sacola cheia de calçados Puma quando dois policiais o pegaram pelos braços. Eles ignoraram os apelos de Simburg e levaram-no embora sem mais explicações. Wyomia Tyus procurou o noivo desesperadamente. Levando em consideração o clima político da Cidade do México naquele período, quando dezenas de estudantes foram baleados durante uma manifestação realizada poucos dias antes da abertura dos Jogos, não havia como imaginar o que poderia acontecer com Simburg. "Ela se debulhou em lágrimas, pensando que eu havia morrido", Simburg lembrou depois. "Eu simplesmente desapareci da face da Terra."

Detido em uma cela mexicana, Simburg não foi informado do motivo de sua prisão, nem lhe permitiram dar qualquer telefonema. "A prisão foi horrível", disse Simburg. "Certo dia, um homem na cela vizinha estava sofrendo de cólicas horríveis. Eles simplesmente o deixaram num canto até que parasse de gritar." Quando a Puma e as autoridades norte-americanas o encontraram, foram informados de que ele havia sido preso por estar fazendo negócios com um visto de turista. O Departamento de Estado teve que intervir vigorosamente para que Simburg fosse liberado após cinco dias de prisão — o que acabara com seu sistema digestivo. Daquele momento em diante, toda vez que lhe serviam um prato apimentado, Art Simburg pensava em Horst Dassler.

Isso, contudo, não pôs fim aos pagamentos ilegais. Repórteres norte-americanos viram atletas fazendo fila do lado de fora dos quartos de Armin e de Horst para pegar dinheiro. Em uma matéria de capa da *Sports Illustrated* intitulada "O pagamento de US$10.000", um atleta contou como conseguiu ganhar dez mil dólares indo da Adidas para a Puma e vice-versa. Outro mudou da Adidas para a Puma pouco antes de ganhar a medalha de ouro — e foi recompensado com seis mil dólares por Armin. "Por que eu deveria ficar parado esperando enquanto todos estavam ganhando dinheiro com esse pessoal?", perguntou. Houve certa agitação quando um dos atletas tentou descontar um generoso traveler's check da Puma em um banco da vila olímpica: com medo de

assaltos, os bancos locais não mantinham essa quantidade de dinheiro nos caixas.

David Hemery, atleta britânico de corrida de obstáculos, estava entre os atletas mais cobiçados. Numa competição recente realizada nos Estados Unidos ele superara Geoffrey Vanderstock, o norte-americano que detinha o recorde dos 400 metros com barreiras. No México, ficou evidente que Hemery estava em ótima forma, o que fazia dele o alvo perfeito para as empresas de calçados. Contudo, ele ficou chocado ao ser abordado dentro da vila olímpica na noite anterior à final por um representante da Puma com uma oferta de três mil libras. Hemery sempre usara os calçados Adidas e, de acordo com as regras da época, ele poderia aceitar até cinco pares por ano. O gerente local da Adidas foi rápido e disse-lhe: “Seja o que for que tenham oferecido a você, eu posso oferecer o mesmo.”

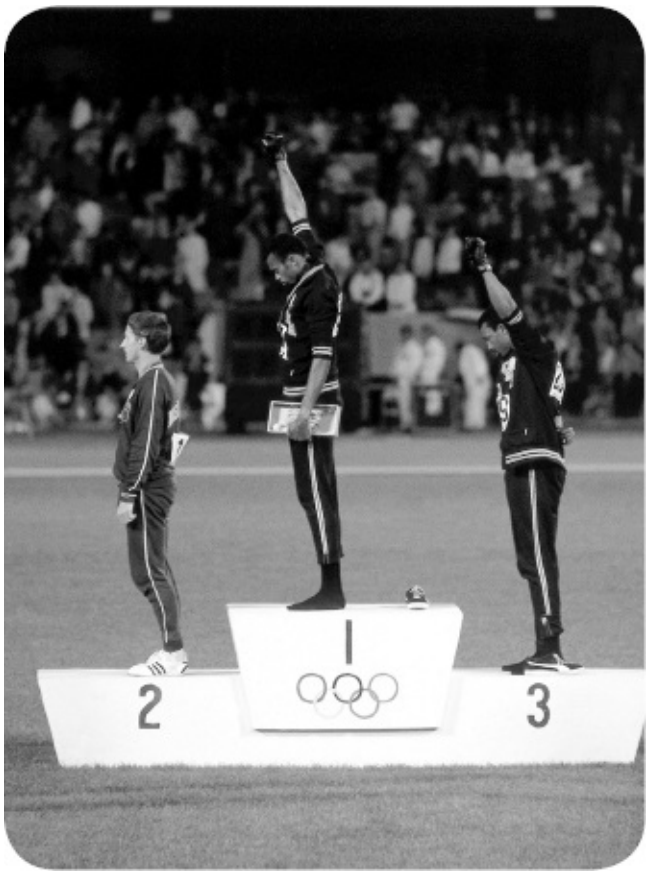
David Hemery não perdeu muito tempo pensando. “Meus pais me ensinaram a agir com integridade” ele disse. “Eu recusei porque não queria ser pego fazendo algo que não devia, e, de qualquer forma, eu me sentiria muito culpado se fizesse uma coisa assim. Durante a corrida, eu ficaria pensando se as pessoas estavam prestando atenção nos meus pés.” Ele fez o público delirar vencendo a prova final da corrida com barreiras com impressionantes sete metros de vantagem do segundo colocado.

Uma das memórias mais fortes dessas Olimpíadas foi a final dos 200 metros rasos. Tanto Tommie Smith quanto John Carlos haviam batido recordes mundiais em corridas anteriores, mas Carlos parecia ser o favorito depois que o adversário teve uma pequena distensão na virilha, durante a semifinal. Smith, contudo, fez uma corrida que beirava a perfeição, cobrindo a distância em tempo recorde: 19,8 segundos. John Carlos ficou em terceiro lugar, atrás de um australiano, Peter Norman.

Mais tarde, naquele mesmo dia de 16 de outubro de 1968, enquanto os três homens se dirigiam para o pódio, o estádio inteiro ficou boquiaberto. Os dois atletas negros norte-americanos estavam descalços, de meias pretas e com cachecóis pretos em volta do pescoço. Quando o hino de seu país tocou, eles abaixaram a cabeça e levantaram um dos braços. Os punhos cerrados calçavam luvas igualmente pretas. O gesto simbolizava a óbvia injustiça e a pobreza com as quais os negros sofriam nos Estados Unidos, e chocou o establishment. Além disso, acabou fazendo com que Smith fosse banido do atletismo. Muito tempo depois, o pulso levantado apareceria nos livros de história como símbolo da emancipação dos negros — e uma expressão corajosa do Black Power. Contudo, apesar do compromisso político, Smith também tinha seus patrocinadores em

mente: ele levou consigo para a cerimônia de premiação um único pé de calçado Puma, que pousou cuidadosamente no pódio.

Em meio ao alvoroço da competição, outros acordos eram feitos nas profundezas do estádio olímpico. A maior reviravolta ocorreu em um dia chuvoso, quando os atletas do salto em distância se preparavam para a final. Bob Beamon, um novato negro de Nova York que passara parte da adolescência na cadeia, era um dos atletas que Simburg havia recrutado para a Puma. Beamon era o quarto de 17 atletas a competir na final do salto em distância. Ele disparou na pista, pulou com perfeição e flutuou no ar a uma altura praticamente impossível. Foi tão longe e atingiu o solo com tanta força que acabou fora da caixa de areia.



Nas Olimpíadas do México, em 1968, Tommie Smith faz um protesto em prol dos direitos dos negros norte-americanos.

O salto foi tão impressionante que o aparelho ótico de medição não estava configurado para medir a distância. Os juízes, estupefatos, tiveram que utilizar a velha fita métrica. O veredicto foi 8,90 metros, o que absolutamente pulverizou o recorde mundial anterior e estabeleceu uma nova marca que não seria superada

por mais de 20 anos. Quando Beamon percebeu o que havia conseguido, caiu de joelhos no chão. Possivelmente o maior feito do atletismo de todos os tempos, o salto de Beamon capturou a atenção de milhões de telespectadores, sendo continuamente retransmitido. Para desgosto de Armin Dassler, contudo, de qualquer ângulo que se olhasse era possível ver as três listras dos calçados do atleta.

Somente alguns poucos esportistas permaneceram imunes aos encantos do dinheiro dos Dassler. Os calçados de Dick Fosbury, atleta norte-americano estreante, eram feitos à mão pelo próprio Adolf. Adi era bom no salto em altura, e ouvira falar que um engenheiro de Idaho havia inventado uma técnica nova para o esporte. Ao passo que os outros pulavam com a perna de dentro e encolhiam a outra perna ao passar por cima da barra, Fosbury pulava de cabeça com as costas viradas para o chão. Ao inaugurar seu estranho salto, foi ridicularizado por outros atletas e pelos juízes, mas Adi pegou imediatamente o telefone para contatá-lo.

Várias semanas depois, Fosbury recebeu empolgado um pacote da Alemanha com calçados feitos à mão que serviriam perfeitamente. Para que se destacassem ainda mais, os calçados do pé direito e do pé esquerdo tinham cores diferentes. Ele os utilizou na Cidade do México quando chocou a platéia saltando sobre a barra colocada a 2,24 metros de altura. O recorde mundial de Valery Brumel, nascido na Sibéria, era ligeiramente maior, mas, na Cidade do México, o salto de Fosbury foi o suficiente para que ganhasse a medalha de ouro. “O fato de que esse sapateiro alemão passou horas fazendo calçados só para mim era impressionante”, disse o atleta. “Fiquei muito grato, e certamente nunca aceitaria dinheiro para utilizá-los.” O Salto Fosbury atualmente é a técnica padrão utilizada pelos atletas do salto em altura.

Os maços de dólares distribuídos livremente no México aborreceram profundamente quem defendia as regras do esporte amador, e eles sabiam muito bem a quem culpar: “Toda a família Dassler terá de ser deportada para a Sibéria”, alguém sugeriu, para acabar com o problema. Os de mentalidade mais pragmática, contudo, reconheciam que as regras eram antiquadas e que deveriam ser abolidas. Percebendo uma certa liberalização, alguns atletas começaram a aumentar seus preços descaradamente.

Enquanto isso, a imagem de Horst Dassler começava a mudar. Ele não era mais o afável jovem alemão com a sacola cheia de calçados, mas um empreendedor respeitado, a face internacional da Adidas. De seu reduto francês, Horst planejava controlar a marca construída pelos pais.

10

O filho que cresceu demais

Em Herzogenaurach, Adolf e Käthe Dassler observavam receosos as ações do filho impetuoso. Enquanto preenchiam satisfeitos os pedidos, Horst fazia a empresa avançar por meio de operações cada vez mais ousadas. A diferença de opinião provocou discussões acirradas, mas o filho obstinadamente se recusava a diminuir o ritmo em função do conservadorismo dos pais.

Apesar de Horst ter um profundo respeito pelo pai, tinha desavenças constantes com a mãe, e já estava muito aborrecido com as pretensões das irmãs. Elas ainda viviam na casa de Herzogenaurach e participavam do negócio da família com graus variáveis de seriedade. Apesar disso, nada se comparava ao seu compromisso com a empresa. Muitos funcionários tinham a impressão de que as irmãs Dassler nunca teriam chegado ao posto que ocupavam se tivessem passado por uma entrevista normal de trabalho.

Devido a seu ímpeto e a tudo o que já havia conquistado, parecia óbvio que Horst era o filho mais preparado para assumir o negócio um dia, mas a família não estava totalmente pronta para admitir o fato nem Horst tinha paciência suficiente para esperar. Ele achava que os pais estavam perdendo tempo precioso enquanto o mercado de esportes mudava a passos largos. Sempre vigilante, Horst via oportunidades para as três listras em todos os lugares e não agüentava deixá-las passar.

Para tirar dos pais o controle da empresa, Horst precisava que sua influência se disseminasse além das fronteiras da França. Fora dali, os calçados Adidas eram vendidos unicamente por distribuidores que compravam os produtos direto de Herzogenaurach. Horst sabia que se pudesse convencê-los a comprar mais da filial francesa, sua manobra poderia funcionar. “É tudo questão de tamanho”, disse um de seus assistentes, “pois isso significava que teríamos mais peso para contrabalancear Herzogenaurach.”

Horst resolveu competir com os pais. Transformou a filial de Landersheim em uma organização paralela com unidades próprias de desenvolvimento,

produção, marketing e exportação. Eles viriam a produzir sua própria linha de tênis Adidas e a vendê-la de forma independente. Os gerentes da filial francesa sabiam o que era esperado deles: “Esqueça a Puma e as outras marcas”, disse Günter Sachsenmaier, ex-gerente de exportação da marca na França. “Para nós, a concorrência era Herzogenaurach.”

Quando os gerentes de Landersheim começaram a oferecer suas próprias linhas de calçados, Horst combinou com os pais que elas seriam exibidas junto com as alemãs nas reuniões periódicas em Herzogenaurach. Os maiores distribuidores seriam convidados a examinar pares dos calçados produzidos tanto na França quanto na Alemanha. Eles escolheriam como preferissem, pedindo uma mistura de produtos feitos em Landersheim e em Herzogenaurach. As reuniões fizeram com que algumas operações estranhas fossem realizadas, visto que os gerentes franceses e alemães cortejavam diligentemente os distribuidores e competiam de modo escancarado pelos pedidos.

Esse estranho acordo serviu aos interesses das duas partes. Horst tinha muita dificuldade em administrar o negócio sem o consentimento dos pais, que eram os donos das três listras, o principal patrimônio das operações realizadas em Landersheim. Adi e Käthe tiveram de reconhecer que a perspicácia do filho beneficiaria a todos. Como Herzogenaurach estava com grandes dificuldades para suprir a demanda internacional, parecia absurdo impedir a expansão da empresa em Landersheim. Com a realização de reuniões conjuntas na cidade matriz, o lado alemão manteria pelo menos algum controle sobre o lado francês e sobre seu incisivo líder.

Como era de se prever, os distribuidores dos países de língua francesa passaram a fazer a maioria de seus pedidos para Landersheim. Posteriormente, Horst de certa forma anexou a Espanha, onde havia feito muitas amizades e laços comerciais. Ele ficava muito à vontade na Península Ibérica, onde passara alguns meses aprendendo espanhol com uma família em Oviedo, quando jovem.

Seu conhecimento da língua espanhola ajudou-o a lidar com Leon de Cos Borbolla, um espanhol astuto especializado no registro de marcas já existentes. Isso provocou muitas dores de cabeça tanto para a Adidas quanto para a Puma, nomes sobre os quais Cos Borbolla detinha os direitos na Espanha. Não importa o quanto investissem na Espanha, as duas empresas podiam estar certas de que Cos Borbolla se beneficiaria ao menos parcialmente disso. Armin Dassler recusava-se a negociar com o espanhol, o que impediu a Puma de explorar de fato o mercado do país por muitos anos. Horst, contudo, ofereceu-lhe um acordo:

se Cos Borbolla cedesse os direitos sobre as três listras na Espanha, ele receberia uma licença para fabricar bolsas Adidas. Isso resolveu o assunto amigavelmente e estabeleceu a influência de Horst nos países de língua espanhola.

Mesmo assim, as Adidas francesa e alemã competiam ferozmente pelos pedidos de distribuidores de outros países, que recebiam propostas dos dois lados. O prêmio maior seria conquistar o mercado norte-americano, onde as vendas estavam decolando. O acordo original de exploração desse enorme território vinha de 1955, quando Simeon Dietrich visitara Herzogenaurach. Dono de uma pequena loja de ferragens, Dietrich estava fazendo um favor para um amigo, um técnico de atletismo que precisava de calçados Adidas. Ele deixou Herzogenaurach com um contrato de exclusividade para comercializar produtos da marca nos Estados Unidos. Assim como a maioria das parcerias estabelecidas pela Adidas na época, o acordo fora selado com um aperto de mãos — que, mais tarde, seria confirmado através de um contrato escrito em apenas dois parágrafos.

Vários anos depois, Dietrich admitiu que não conseguiria cobrir os Estados Unidos inteiro sozinho. Antes de 1968, o país já havia sido dividido entre o herdeiro de Dietrich e três outros distribuidores: Doc Hughes, um texano vigoroso que cobriria o sudeste; Bill Closs, ex-jogador de basquete dos Phoenix Pistons e ex-vendedor de calçados da Converse, que havia tirado a Costa Oeste dos irmãos Severn; e Ralph Libonati, que conseguira a Costa Leste. Gary Dietrich, sobrinho de Simeon, ficara com o Meio-Oeste.

Os quatro distribuidores norte-americanos gostavam muito de suas reuniões na Europa — a receptividade de Käthe, a informalidade com a qual os entretinham. Certa vez foram levados para um passeio de uma semana que incluía estadias em magníficos castelos franceses e jantares nos melhores restaurantes do país. Alguns deles fizeram fortunas à custa da Adidas. O produto era tão distinto que vendia como água. “O crescimento foi exponencial”, lembrou Gary Dietrich. “Durante muitos anos, eu passava quase todas as noites no escritório, preenchendo ordens de serviço.”

O acordo entre Horst e seus pais era de que a filial francesa só poderia vender seus próprios calçados se produzissem menos da metade dos pedidos para exportação. No entanto, Horst era muito voraz para obedecer a essa regra. Para conseguir arrancar mais pedidos do pai, ele astutamente explorou seu ponto fraco.

O grande problema da Adidas era que a linha de produção estava

sobrecarregada. Na década de 1950, Käthe Dassler havia feito dezenas de acordos de distribuição com pessoas que simplesmente apareciam na hora certa. Com o sucesso da Adidas em nível internacional, os pedidos continuavam chegando. Era sempre muito problemático aumentar a produção em Herzogenaurach, e quando a demanda começou a decolar, a empresa não conseguiu acompanhar. A Adidas ficou presa em uma espiral caótica, com dezenas de distribuidores clamando por estoque.

Essa situação deixava os distribuidores dos Estados Unidos e de outros lugares desesperados. “Nós fazíamos o pedido com um ano de antecedência e ainda assim eles chegavam com atraso”, disse Gary Dietrich. “E isso era constante. Era um inferno.” Eles eram bombardeados com telefonemas de revendedores irados por terem de recusar clientes.

“Uma vez eu pedi um contêiner inteiro e fiquei meses esperando”, lembrou Bill Closs. “Nosso contato no departamento de exportação por fim admitiu que eles tinham perdido a remessa. Eles simplesmente não conseguiam localizar o contêiner. Eu acho que eles decidiram entregá-lo a outro distribuidor.”

Os norte-americanos estavam cada vez mais frustrados. Eles faziam reclamações constantes, mas ficavam com a impressão de que os alemães os ignoravam. Horst Dassler logo viu a oportunidade e pensou que, se pudesse preencher a lacuna deixada pela Adidas alemã e entregar os produtos franceses mais rapidamente, os distribuidores o receberiam de braços abertos.

Para começo de conversa, Horst havia feito contratos de produção que lhe permitiriam fabricar os calçados por um preço imbatível. O argumento era que os distribuidores faturam a margem entre o preço pelo qual compram os produtos e aquele pelo qual os repassam aos revendedores. Qualquer coisa que a Adidas França pudesse oferecer em termos de redução de preços iria diretamente para os seus bolsos.

Desde que fora empurrado para Dettwiller, Horst já comprara várias fábricas na Alsácia e em Landes, na fronteira com a Espanha. Os custos de produção da Adidas França eram um pouco menores do que os da Alemanha, e para aumentar sua vantagem Horst desenvolveu um plano audacioso: enviou seu gerente de produção, Charles Hesse, para investigar contratos de produção nos países do Leste Europeu.

Numa época em que a Cortina de Ferro estava sempre bem fechada, isso seria difícil. Representando a organização francesa, Hesse teve discussões intermináveis com burocratas comunistas e, a um custo considerável para seu fígado, conseguiu fechar acordos de produção com fornecedores da Romênia, Hungria e Tchecoslováquia.

Esses acordos não só abriram caminho para uma relação privilegiada com as autoridades esportivas do mundo comunista como também permitiram que o braço francês da Adidas cortasse seus custos de produção em cerca de 40% em relação aos custo da Adidas na Alemanha. “A competição interna nos estimulou a sempre procurar custos de produção menores”, disse Hesse. “O objetivo dos acordos era ganhar dos alemães, usando qualquer meio à nossa disposição.”

Os alemães tentaram competir desesperadamente, aumentando a produção. A fábrica de Herzogenaurach foi aumentada e várias outras foram compradas. A expansão foi supervisionada por Alf Bente, marido de Inge, a mais velha das irmãs Dassler. Para aumentar a produção, ele fechou um contrato de larga escala com um fabricante de sapatos da Iugoslávia que fazia chuteiras baratas. O plano provocou uma chuva de reclamações dos distribuidores, pois os novos produtos rapidamente se desfaziam.

Bente também investigou outras parcerias em Taiwan, onde conheceu os irmãos Riu. A parceria duraria décadas e chegaria a ter 20 fábricas cuspindo produtos da Adidas a todo vapor — a maioria deles enviada para a Europa e os Estados Unidos. Os detalhes do acordo permanecem incertos, mas os irmãos Riu certamente fizeram fortuna por conta da Adidas, o que permitiu que construíssem um magnânimo patrimônio, incluindo o luxuoso Hotel Sherwood, em Taipei.

Os distribuidores ficavam um pouco desconfortáveis nas reuniões realizadas em Herzogenaurach, onde gerentes alemães e franceses disputavam os pedidos explicitamente, mas muitos deles exploravam a situação colocando um lado contra o outro. Após a reunião de costume na cidade matriz, eles iriam de fininho até Landersheim para ver de perto a produção francesa e negociar preços. “Quando terminávamos a reunião em Herzogenaurach, nós os levávamos de carro até o aeroporto de Nuremberg para que pegassem o vôo de volta”, disse um ex-gerente de exportações de Herzogenaurach. “Mas quando virávamos as costas, eles saíam do aeroporto e iam direto para Landersheim.”

Os alemães defendiam ferozmente o seu quinhão, mas os gerentes franceses eram mais espertos e conseguiam pegar vários contratos internacionais bem debaixo do nariz do escritório central. Um dos principais diferenciais era que, com o ímpeto de superar os pais, Horst estava sempre de olhos abertos para a próxima onda. Adi e Käthe eram insuperáveis no atletismo e no futebol; ele então resolveu correr atrás de pedidos em outras áreas.

*

Gerhard Prochaska foi de Landersheim a Herzogenaurach para participar da

reunião rotineira da empresa com os distribuidores internacionais, mas seus colegas alemães desconfiaram da grande bolsa que o gerente de marketing carregava. Havia grande chance de que o conteúdo fosse mais uma péssima surpresa para o lado alemão da Adidas.

Prochaska estava muito bem ensaiado. “Horst se preparava com minúcia para as reuniões. A partir de suas conversas com os distribuidores, ele sabia exatamente o que eles queriam”, lembrou. “Nas avaliações dos produtos, os alemães mostravam seus modelos, que nunca eram exatamente o que os distribuidores esperavam. Eu vasculhava minha bolsa e, meio hesitante, tirava um exemplar, dizendo: ‘Olha aqui, por acaso estamos trabalhando em um modelo que é exatamente o que você descreveu. Ele serve para você?’”

A invenção mais impressionante do lado francês foi o Superstar. Até então, o mundo dos calçados para basquete era basicamente dominado pela Converse, a empresa norte-americana criadora do All Star. Assim como todos os outros calçados de basquete no mercado, os da Converse tinham cano alto e eram feitos de lona. O Superstar era de couro, e com o seu lançamento, em 1969, a Converse foi praticamente expulsa do mercado norte-americano.

A idéia partira de Chris Severn, um dos seis irmãos que vendiam os calçados Adidas na Costa Leste na década de 1950. Eles haviam perdido o contrato na década seguinte, pois Horst achava que não estavam crescendo rápido o suficiente, e os direitos sobre a região foram passados para Bill Closs. Contudo, Horst fizera amizade com Chris e ouviu atentamente suas sugestões.

Como Severn explicou, os calçados de basquete não haviam mudado quase nada durante as décadas anteriores. Os movimentos bruscos do esporte e a falta de estabilidade dos calçados de lona normalmente provocavam lesões no tornozelo e no joelho dos jogadores. Com as gáspeas feitas inteiramente de couro, o calçado da Adidas dava uma base de sustentação muito melhor. Para proteger a frente do pé, Severn pensou em uma biqueira de aparência estranha. Outra característica diferente era a sola: com ranhuras finas em V, esse padrão se tornaria referência na indústria de calçados.

Quando Chris Severn apareceu no vestiário dos times com os Superstars, os jogadores não estavam muito certos se deveriam levá-lo a sério ou não. “Eles haviam usado os calçados de lona da Converse a vida inteira e nunca tinham visto nada parecido com o Superstar”, explicou Severn. “Eles nem recebiam nada do fabricante para usá-lo, era só um hábito.” Ao passo que a Converse tinha um verdadeiro exército de vendedores — por vezes, ex-jogadores —, Severn apregoava seus calçados sozinho, fazendo poucos contatos e tendo um orçamento praticamente inexistente.

O enviado especial de Horst já estava ficando desanimado quando se encontrou com Jack MacMann, na época técnico do San Diego Rockets. Ele foi mais do que receptivo à proposta de Severn, visto que três de seus jogadores haviam tido contusões. Ele convenceu quase todos os jogadores a experimentar o Superstar. No jogo de abertura da temporada, Chris Severn sentou-se na arquibancada com os dedos cruzados. Ele ouvira falar que um funcionário da Converse fora a San Diego e oferecera dinheiro para que os jogadores continuassem usando os calçados de lona. “Quando entraram na quadra, vejam só, todos eles estavam usando calçados com três listras”, disse Severn. “Foi uma alegria enorme para mim e o tênis causou grande comoção no público.”

A Converse ainda não se sentia ameaçada pela Adidas. Afinal, o San Diego Rockets era o pior time da liga. O que eles não perceberam é que, apesar da colocação da equipe, ela teria que jogar com todos os outros times. Ao final da temporada, todos os jogadores da NBA tinham visto os estonteantes calçados de couro dos Rockets. O telefone de Chris Severn começou a tocar.

No segundo ano após sua introdução no mercado, começaram a aparecer rumores de que a maioria dos jogadores do Boston Celtics estava usando o Superstar. O fato de o time ter vencido o campeonato daquele ano abriu as comportas, e a enchente foi impressionante: menos de quatro anos depois do lançamento, cerca de 85% dos jogadores de basquete dos Estados Unidos haviam mudado para a Adidas.

A Converse revidou fechando contratos de exclusividade com os atletas, dando, assim, origem a uma indústria multimilionária de promoção. Alguns pegaram o dinheiro e voltaram a usar seus calçados de lona, mas Chris Severn convenceu Horst Dassler a fechar contrato com alguns dos melhores jogadores da época. O melhor de todos era Kareem Abdul-Jabbar (conhecido anteriormente como Lewis Alcindor), o gigante de 2,18 metros de altura que despontou para a fama no Los Angeles Lakers. “O legal de Kareem era que ele já havia recusado propostas para usar os calçados da Converse”, disse Severn. “Ele tinha chegado à conclusão que jogava melhor com o calçado Adidas, e que o seu desempenho importava mais do que o contrato com a Converse.”

Os Dassler relutantemente concordaram em liberar 25 mil dólares por ano para Abdul-Jabbar, o primeiro jogador de basquete a fazer contrato com a Adidas. Com seu gancho característico, ele bateria muitos recordes mundiais em sua incomparável carreira de 20 anos de duração, a maioria dos quais usando os calçados de três listras. O único problema que causou à empresa foi quando apareceu em Landersheim: os gerentes do Auberge tiveram que aumentar às pressas a cama onde dormiria o jogador para que ele coubesse ali.



Kareem Abdul-Jabbar assina um contrato de exclusividade sem precedentes com o Adidas Superstar, em fevereiro de 1976. À sua volta estão Horst Dassler e Chris Severn, o homem por trás do tênis de basquete mais vendido do mundo.

Como Horst previra, o Superstar aumentou maciçamente os pedidos feitos por distribuidores norte-americanos a Landersheim. No fim da década de 1970, o basquete era responsável por mais de 10% das vendas da empresa — e estava 100% sob o controle da Adidas França.

Horst desequilibrou ainda mais as operações da Adidas na Alemanha no início da década de 1970, quando decidiu conquistar o mercado do tênis. Como lhe mostraram os gerentes franceses, o esporte estava mudando radicalmente: não era mais praticado exclusivamente pelos homens de calça social e as mulheres de saia engomada da aristocracia. As quadras haviam sido invadidas por jogadores de perfil mais variado.

Até a década de 1960, o esporte era reservado a amadores bem-nascidos — o que mantinha jogadores de ascendência menos nobre fora dos clubes. Eles mesmos organizavam os grandes torneios, nos quais só se permitia a participação de amadores, ou seja, aqueles que tinham dinheiro suficiente para treinar sem precisar de qualquer retorno financeiro.

Mesmo assim, quando se aposentavam, alguns desses jogadores amadores tentavam ganhar algum dinheiro emprestando o nome para linhas de roupas. René Lacoste, ex-campeão francês de tênis, construiu um império com camisas decoradas apenas com um pequeno crocodilo — o apelido que recebeu por sua

tenacidade nas quadras. Lançada em 1933, a Lacoste era a primeira linha de peças de vestuário a ter um logotipo qualquer. Fred Perry, o último inglês a vencer o campeonato de Wimbledon (em 1936), também tinha uma linha de camisas com seu nome, cujo logo era uma coroa de louros.

No entanto, a segregação entre amadores e profissionais tornou-se pura fachada, visto que alguns supostos amadores haviam descoberto maneiras diferentes de ganhar dinheiro com o esporte e, mesmo assim, participavam dos campeonatos: se não conseguissem o dinheiro destinado ao vencedor, pelo menos conseguiriam pagar o aluguel emprestando seus nomes a um calçado, uma camisa ou uma raquete.

Até então, os jogadores de tênis usavam, basicamente, os *plimsolls*, calçados de cano baixo com sola de borracha e gáspeas de lona que se popularizaram nas praias da Inglaterra no século XIX. Esses calçados são os ancestrais de linhas como a Dunlop e a Uniroyal, cujos fabricantes eram originalmente do negócio de borracha mas passaram a produzir calçados esportivos como produto secundário. A empolgação com o tênis, porém, induziu outras empresas a investirem no esporte, pagando os jogadores de maneira informal para promover seus produtos. Uma nova palavra surgiu no léxico esportivo: "*shamateurism*".[a]

A Adidas França acertou em cheio com Robert Haillet, um dos únicos dois tenistas profissionais do país na década de 1950. Já pensando em se aposentar, Haillet foi abordado por Horst em 1964. O empresário queria desenvolver um calçado para a prática do tênis. Assim como a maioria dos tenistas franceses da época, Haillet usava o calçado com gáspeas de lona e solas de borracha da Spring Court, a marca nacional presente no mercado desde a década de 1930. Horst, porém, estava pensando em algo diferente: o calçado Robert Haillet seria o primeiro para a prática de tênis feito de couro.

"Na época, foi muito complicado", lembrou Haillet. "Demorou pelo menos um ano para que conseguíssemos desenvolvê-lo, mas então as solas continuavam se descolando sempre." No entanto, resolver as dificuldades técnicas compensaria mais à frente. Quando finalmente foi lançado, em 1965, um grupo de tenistas profissionais surgido recentemente concordou que aquele era de longe o melhor calçado disponível no mercado. Assim como havia acontecido com o Superstar, o couro dava mais estabilidade, o que evitava torções de tornozelo e outras luxações.

Enquanto isso, o tênis continuava a atrair platéias cada vez maiores. As transformações ficaram mais evidentes em 1968, quando o campeonato de Wimbledon abriu mão do seu status de amador. Isso levou à era dos abertos, o que fez com que tenistas que se declaravam profissionais dominassem o esporte.

Assim, o tênis passava a poder ter patrocínio. O decoro santificado do esporte foi parcialmente abandonado (exceto em Wimbledon), e o esporte ficou mais igualitário. Suspeitando que o mercado estava à beira de um boom, Horst decidiu fazer do tênis o centro de suas atividades empresariais.

Na época, Robert Haillet já havia se aposentado do esporte e se tornado representante de vendas da Adidas no sul da França — mas seu perfil não era o ideal para as ambições cada vez maiores de Horst. O herdeiro decidiu lançar um modelo praticamente igual com o nome de um jogador de mais destaque, o que geraria mais publicidade para o produto no mundo do tênis.

Donald Dell, ex-jogador e certamente o agente mais influente do círculo do tênis, ofereceu-lhe Stan Smith. Devido à sua incrível constituição física, o campeão norte-americano era às vezes chamado de Godzilla. Ele raramente sorria e recusava-se a oferecer qualquer tipo de entretenimento ao público fora das quadras. Mesmo assim, Smith esteve no topo do ranking do tênis durante a maior parte do início da década de 1970, ganhando repetidas vezes a taça da Copa Davis para aos Estados Unidos.

Smith havia usado os calçados de lona feitos pela Converse e pela Uniroyal, uma marca norte-americana sem grandes pretensões que contratara um conjunto inteiro de tenistas. Com a Adidas foi diferente: a empresa prometeu a Smith um contrato exclusivo e garantiu que investiria pesado em seu marketing. Eles queriam conquistar uma grande fatia do mercado norte-americano. Smith ficou maravilhado ao receber royalties pela venda de um calçado que levava seu nome.

Enquanto as vendas do calçado Robert Haillet se arrastavam lentamente, as do modelo Stan Smith explodiam. Elas começaram a aumentar pouco depois da troca de um modelo para o outro, em 1971. O tenista ficara espantado ao ver que muitos de seus oponentes usavam o calçado. “Fiquei muito irritado na primeira vez em que perdi para alguém que usava um calçado com meu nome”, ele conta.

Com essa manobra, Horst Dassler varreu os rivais alemães do mapa. Na época, Ilie Nastase, o impetuoso tenista romeno, encantava o público com suas jogadas formidáveis e seu comportamento excêntrico. Quando apareceu no cenário internacional no início da década de 1960, Nastase jogou o Aberto da França, em Roland-Garros, com calçados de sola totalmente lisa feitos pelos camaradas chineses — o que o fez escorregar e cair várias vezes. Ele brilhou de orgulho quando René Lacoste deu-lhe camisas e shorts que combinavam.

Depois de alcançar a fama, no início da década de 1970, o romeno foi abordado pela Nike, uma empresa norte-americana ainda jovem. Em 1972, a Nike ofereceu-lhe um contrato de cinco mil dólares e pares de um calçado em

cujos calcanhares estava escrito “Nasty”, um trocadilho com seu nome e sua postura em quadra. Seu parceiro nas duplas, o tenista norte-americano Jimmy Connors, ganhou pares com a inscrição “Jimbo”. O mercado era tão incipiente que Connors aceitou usar os calçados personalizados da Nike de graça.

Muita gente na Adidas achava que não era bom que Nastase representasse a marca alemã. O tenista discutia sempre com os árbitros e fazia jogadas de validade duvidosa. Desse modo, ele poderia prejudicar a reputação da marca. “Meu amigo Horst convenceu-lhes do contrário dizendo que era exatamente por isso que ele havia me escolhido”, lembrou Nastase. “Isso os fez calar a boca.” O tenista passou a usar Adidas em 1973, quando a empresa ofereceu um contrato de quatro anos e 50 mil dólares (valor substancial para a época) para que usasse todo o equipamento Adidas. Da camisa às meias, Nastase entraria em quadra coberto pelas três listras.

Apesar de Horst cortejar muitos atletas, ele desenvolveu uma grande amizade com Nastase. Todo Natal, sem falta, o tenista romeno recebia caixas de equipamento Adidas e presentes para dar à família. Quando Nastase se divorciou pela primeira vez, Horst telefonou para consolá-lo. Com a aparente ingenuidade que conquistara os gerentes da empresa, Horst mostrava, orgulhoso, um relógio caro que ganhara de Nastase: “Ao meu amigo Horst”, dizia a mensagem gravada nas costas do relógio.

O acordo abrangente da Adidas com Nastase foi feito quando o jogador já atingira o ponto alto de sua carreira, mas ainda assim a empresa se beneficiara largamente. O calçado branco e azul que levava seu nome foi usado por toda uma geração de tenistas amadores. O lado alemão da Adidas sentiu que deveria desenvolver seu próprio calçado para tênis, o Wimbledon — produto de ponta feito para a elite —, mas sabia que não poderia competir com a dupla invencível da Adidas França, Nastase e Smith.

A venda dos dois disparou na década de 1970 quando os estudantes começaram a usar calça jeans e “tênis”. Com o desenho simples e a cor branca predominante, o tênis Stan Smith se encaixava muito bem nessa tendência. Ao contrário dos outros calçados Adidas, as três listras apareciam apenas nos pequenos orifícios para ventilação alinhados. O Stan Smith — assim como o Nastase — podia ser usado com calças de qualquer cor. Quando os atletas se aposentaram, o Stan Smith e o Nastase tornaram-se cult e venderam, respectivamente, 40 e 20 milhões de pares nas décadas subseqüentes.

Com a explosão do tênis, as exportações da Adidas França atingiram tal volume que Horst teve de pedir aos gerentes que adulterassem os registros. Entre as vendas dos calçados de basquete e de tênis — somadas às das chuteiras mais

baratas —, Landersheim chegou à impressionante marca de 10 milhões de pares por ano. “Horst pediu-nos que disfarçássemos o fato de que crescíamos muito mais rapidamente do que a matriz em Herzogenaurach”, disse Günter Sachsenmaier, ex-gerente de exportações de Landersheim. “Ele tinha medo de que os pais tivessem um chilique.”

Como a operação francesa continuava a crescer, Käthe Dassler teve que se humilhar para manter a situação sob controle. Ela tolerava alguma rivalidade entre a Adidas francesa e a alemã, visto que isso evidentemente estimulava a empresa a crescer. Contudo, estava decidida a continuar controlando as operações internacionais da empresa, o que acabou provocando brigas cada vez mais freqüentes e públicas.

Desde que Horst começara a construir sua própria organização, a mãe o havia mantido sob vigilância cerrada. Os gerentes franceses que viajavam a Herzogenaurach tinham de responder a uma série de perguntas bastante diretas feitas por “La Mutti”. Alguns faziam o máximo para não encontrá-la durante as negociações. Independentemente de os franceses de fato tramarem algo ou não, havia sempre uma grande chance de que Käthe suspeitasse de quebra de acordo e os questionasse.

A situação ficou particularmente difícil para os executivos franceses que, obedecendo ordens, constantemente passavam por cima das ordens da matriz alemã. Günter Sachsenmaier recebeu muitas reclamações de Herzogenaurach. Horst mandou que ele as ignorasse, o que o deixava sempre na corda bamba. “Horst sempre dizia que nós deveríamos ir em frente a despeito do que fosse”, disse Sachsenmaier. “Ele nos protegia e lidava com os problemas da família em particular. Mas sofria muito com a relação ruim que mantinha com Herzogenaurach, uma relação muito estressante.”

Günter Sachsenmaier ficava igualmente desconcertado com os comentários invejosos dos colegas alemães. “Quando eles vinham a Landersheim, ficavam maravilhados com nosso modo de operar”, lembrou ele. “E, quando estávamos lá, eles ficavam reclamando dos Dassler da Alemanha. Invejavam a independência que tínhamos com Horst. Eles nos diziam que, em Herzogenaurach, não podiam fazer nada sem consultar toda a hierarquia da família.” Não podia ser mais diferente do que acontecia em Landersheim, onde Horst enviava seus soldados para o campo de batalha com instruções claras, mas confiando que atingiriam os objetivos à sua maneira.

Vários outros gerentes franceses também sofriam com a esquizofrenia da

empresa, e pelo menos um deles não pôde ser salvo da ira alemã. Günther Morbitzer, ex-chefe do departamento de exportação, superestimou seu poder. Enquanto os outros gerentes faziam de tudo para evitar que problemas ocorridos em Herzogenaurach chegassem desnecessariamente aos ouvidos de Horst, Morbitzer estava cansado desse contorcionismo. A subsidiária francesa havia conquistado tamanho poder no mercado internacional que ele já não tinha mais paciência para se fazer de humilde nas reuniões com os alemães e fingir que se importava com suas opiniões. Quando Morbitzer finalmente deixou tudo isso explícito, Käthe Dassler exigiu que fosse demitido.

As tenções entre Käthe e Horst também começaram a prejudicar a relação com os distribuidores. Nos discursos de boas-vindas feitos àqueles que visitavam Herzogenaurach, Käthe raramente deixava de mencionar — com um leve tom de rancor — que o ponto de partida das operações internacionais da empresa era a Alemanha. Os distribuidores, que muitas vezes já haviam planejado uma longa estadia posterior no Auberge du Kochersberg, sentiam-se desconfortáveis.

Alguns deles se sentiram tão mal com a situação que decidiram desistir do negócio. No caso de Peter Lewin, distribuidor da Adidas na Espanha, a decisão veio após um jantar muito animado que teve com Käthe em Barcelona. “No dia seguinte, Horst me ligou pedindo que eu lhe contasse em detalhes exatamente o que havia sido dito no jantar”, lembrou Lewin. “Eu não queria mais ficar preso no meio daquela relação louca.”

Em Herzogenaurach, Adi Dassler tomava conta do negócio com cada vez mais desprendimento. Ele já tinha mais de 70 anos de idade e estava cansado das infindas reclamações dos gerentes, da esposa e das filhas. Um de seus assistentes lembrou que, para evitar ter de tratar de questões desagradáveis e encontrar com pessoas que não queria ver, ele às vezes ia de carro da entrada da fábrica até sua casa — a menos de cem metros de distância. Contudo, havia certas afrontas que nem mesmo Adi Dassler estava preparado para tolerar.

---

[a] Contração de *sham*, fraude ou hipocrisia, e *amateurism*, amadorismo. (N.T.)

11

Dos pés à cabeça

Dificilmente a família Dassler poderia sonhar com uma ocasião mais propícia para os negócios do que as Olimpíadas de Munique, que começou em agosto de 1972. Não havia como os dois gigantes de Herzogenaurach não aparecerem: os Jogos seriam realizados em casa, onde eles conheciam todos os responsáveis pela organização do evento. Se tudo desse certo, as Olimpíadas representariam a coroação definitiva dos Dassler.

Os gerentes da Adidas se prepararam meticulosamente. Bajularam bastante os atletas que tinham mais chances de ganhar medalhas nas competições, a fim de que na hora usassem os calçados certos. Conversaram com técnicos e dirigentes do alto escalão que certamente estariam em Munique. Contudo, talvez o mais importante tenha sido o acordo feito com os organizadores: dessa vez, a Adidas apareceria não só nos pés, mas também no peito dos atletas.

Com a incursão no mercado de roupas, a Adidas transformou o mundo dos esportes em um mercado totalmente novo. Os Dassler puderam buscar acordos que divulgassem a marca tanto através dos calçados quanto das camisas dos atletas. A maior parte da produção passou aos itens de lazer, e a Adidas logo começou a fazer parte da moda urbana, atraindo celebridades que nunca haviam colocado os pés num clube de esportes.

A mudança pode até ter parecido um passo óbvio, mas fora atrasada pela relutância de Adi Dassler em entrar no mercado de roupas. Na década de 1960, quando ele começou a encomendar joggings com as três listras, tratava-se mais de um favor feito a alguns técnicos de futebol. Em um dos treinos da seleção alemã, Adi encontrou Willy Seltenreich, gerente da Schwahn, uma pequena fornecedora local. Eles começaram a conversar e Dassler pediu a Seltenreich que fizesse por volta de mil joggings para a Adidas “com três listras descendo nas laterais”.

Quando o Bayern de Munique adotou os joggings em 1962, as poucas caixas do produto logo se transformaram em grandes remessas. Outros clubes fizeram

pedidos. Como já compravam chuteiras Adidas, seria fácil se comprassem também as camisas. Alguns anos depois a Adidas já havia ultrapassado e jogado para escanteio a maioria dos clientes da Schwahn, e a família Dassler resolveu comprar a empresa.

No início da década de 1970, Käthe Dassler conseguira convencer o marido a adotar uma linha mais ampla de shorts e camisetas. As roupas eram destinadas ao futebol, à prática de outros de outros esportes e ao lazer, e acabaram recebendo um logotipo absolutamente novo. A tarefa de desenvolvê-lo foi dada a um pequeno escritório de design que já havia feito alguns catálogos para a Adidas alemã. Os Dassler escolheram um modelo representando três folhas perpassadas por três listras horizontais. Inspirado na coroa que os atletas suecos tinham nas jaquetas, o logo ficou conhecido como o trevo da Adidas.

O investimento feito para que tivessem uma linha de vestuário seria recompensado pela exposição maciça que a marca teria nas Olimpíadas de Munique. Após discussões desgastantes com o comitê de organização dos Jogos, a Adidas conseguiu fazer um acordo: era absolutamente inaceitável que os atletas estivessem cobertos dos pés à cabeça com as três listras, mas pela primeira vez seria permitido usarem roupas que mostrassem claramente a marca do fabricante. Foi aí que entrou o trevo: o Comitê Olímpico Internacional (COI) não teria ressalvas a fazer em relação a um pequeno emblema na roupa dos atletas.

Até o momento, os atletas olímpicos usavam camiseta regata aparentemente sem marca e, com freqüência, velhas e surradas. Na melhor das hipóteses, a camiseta tinha as cores da bandeira ou o emblema do país defendido. Nenhuma outra empresa do ramo de esportes estava explorando seriamente o mercado de roupas, mas, mesmo assim, a Adidas assinou contratos de exclusividade com várias federações nacionais de atletismo, e enviou milhares de camisas marcadas com o trevo.

Fora das pistas, era mais fácil identificar as roupas do que os calçados Adidas. Os atletas caminhavam livremente vestindo joggings de três listras — verde para as mulheres e azul-lavanda para os homens. Avery Brundage, ainda presidente do COI, fez um enorme esforço para barrar a grandes empresas da competição, tendo mandado seu pessoal vistoriar a vila olímpica à procura de sacolas da Lufthansa que os atletas poderiam ter recebido no aeroporto. Apesar disso, Brundage absolutamente ignorou a onipresença das três listras.

Adi e Käthe investiram pesado nas Olimpíadas de Munique. Eles perceberam que não dariam conta da quantidade de atletas que chegariam à sua porta em Herzogenaurach e mandaram construir um hotel inteiro para os convidados. O

Sportshotel foi construído na montanha atrás da fábrica, concebido inicialmente como um dormitório — um anexo da vila olímpica —, mas depois melhorado para receber convidados importantes de todo o mundo.

Para aprofundar sua relação com outros atletas de nível internacional, os Dassler pediram a Ray Schiele, chefe da subsidiária canadense, que retornasse à Alemanha. Os gerentes com quem Horst trabalhava falavam várias línguas, mas na matriz alemã ninguém da família falava inglês fluentemente. Schiele ajudaria a fazer com que os atletas anglófonos se sentissem mais à vontade. A relação entre a família Dassler e a família Schiele havia se tornado tão íntima que Adi permitiu que Ray adquirisse um terreno vizinho à fábrica em Herzogenaurach e ali construísse uma casa. Ela faria parte do complexo dos Dassler, e estaria pronta para a mudança dos Schiele poucos meses antes das Olimpíadas.

Horst roubou a cena dos pais na vila olímpica, onde conseguiu montar uma loja da Adidas. Era proibido vender e/ou distribuir qualquer calçado dentro da vila, diziam as regras — mas elas já estavam se transformando em uma grande piada. “Todos os atletas sabiam que, no fundo da nossa tenda na vila olímpica, havia uma seção especial onde distribuíamos calçados”, disse um dos assistentes dos Dassler.

Desta vez, porém, o estande da Adidas não acolheria só atletas. Os gerentes da empresa arrumaram tempo para receber outras celebridades que achavam *cool* serem vistas usando as três listras. A princesa Grace de Mônaco estava entre as eminências que apareceram no salão VIP da empresa. A moda da época se inspirava cada vez mais nos esportes, e as três listras estavam saindo dos campos e aparecendo na capa das revistas.

Os Dassler da Puma observavam tudo com inveja. Eles quase não tinham artigos de vestuário para oferecer e ainda estavam concentrados totalmente em convencer atletas a usarem seus calçados. A empresa apareceu na capa de algumas revistas alemãs por causa de Klaus Wolfermann, atleta que conquistou o ouro no arremesso de dardo em Munique e, posteriormente, foi integrado ao departamento de promoção da Puma. Derek Ibbotson, o ex-corredor que trabalhou para a Puma na Inglaterra, conseguiu relacionar a empresa a mais alguns triunfos esportivos. Entre os mais memoráveis estava o de Mary Peters, que ganhou a medalha de ouro no pentátlon. Não há evidências de que Wolfermann ou Peters tenham recebido qualquer quantia em dinheiro para usar os calçados Puma.

Armin Dassler havia alugado uma mansão no lago Starnberger, ao sul de Munique, com o único intuito de entreter os atletas da Puma. Contudo, seu primo não era mais o único inimigo: além de combater a Adidas, Armin também teria

de enfrentar um adversário muito menos familiar.

Havia um sujeito novo no pedaço: um calçado norte-americano vendido por uma pequena empresa chamada Blue Ribbon Sports. A operação era gerenciada por Philip Knight, um corredor esguio de meia distância que se formara na Escola de Administração de Stanford. Na época, ele era conhecido como “Buck”, e havia usado Adidas a vida toda. Apesar disso, achava um absurdo que os estudantes norte-americanos estivessem de certa maneira fadados a comprar calçados alemães caros. No jornal da universidade, ele escreveu sobre um plano de negócios para estabelecer uma marca concorrente. “Será que os calçados japoneses podem causar o mesmo efeito nos calçados alemães que as câmeras japonesas tiveram nas câmeras alemãs?”, ele questionou.

Quando se formou em Stanford e começou a trabalhar como contador, a pergunta ainda não havia se calado em sua mente. Em uma visita ao Japão, em 1962, conseguiu uma entrevista com Kihachiro Onitsuka, dono da Tiger, empresa especializada em calçados de corrida. Apesar de não ser dono de empresa alguma, Knight descaradamente se apresentou como um distribuidor nos EUA, tendo inventado o nome “Blue Ribbon Sports” na hora. Ele blefou de forma tão convincente que Onitsuka acabou concedendo-lhe um contrato de exclusividade para a venda dos calçados Tiger nos Estados Unidos.

A parceria provou que havia uma demanda enorme por calçados de corrida mais baratos e flexíveis. Knight logo concluiu que, se fizesse acordos de produção com os mesmos fabricantes de Onitsuka, ele poderia introduzir a sua própria marca no mercado. Em 1972, começou a vender cópias dos calçados da Tiger, só que com outro nome. Knight queria dar à marca o nome “Dimension Six”, mas um ex-companheiro de corridas que trabalhava com ele sugeriu o nome “Nike”, a deusa da vitória. Um estudante de design ganhou 35 dólares para desenhar a marca da empresa — parecendo uma vírgula invertida, acabou sendo chamada de “Swoosh”.

Havia também outra pessoa por trás da Nike: Bill Bowerman, ex-técnico da equipe de atletismo da Universidade de Oregon, onde treinaram muitos dos melhores atletas do país. Mexendo com os componentes dos calçados em sua garagem — assim como Adolf Dassler fizera na lavanderia de sua mãe —, Bowerman criou novidades impressionantes. Uma delas era conhecida como Vagina (“parece assustadora, mas a sensação lá dentro é ótima”). Outra invenção espantosa foi o calçado Waffle, assim chamado porque Bowerman usava sua máquina de waffle para moldar as solas.

Knight e Bowerman repetiam sempre que haviam entrado no negócio com um único objetivo: superar a Adidas. Bowerman viajou para as Olimpíadas de Munique — realizadas no terreno do arquiinimigo — munido de um forte espírito combativo. Ela fora indicado técnico da equipe norte-americana de atletismo. Essa era a sua chance de mostrar aos alemães que também sabia alguns truques. Ele reclamou veementemente do trajeto da maratona determinado pela organização, pois incluía um trecho bastante desconfortável de cascalho. Conta-se que, quando alguém lhe perguntou por que ele se achava no direito de dar opinião sobre esse assunto, ele levantou dois dedos e disse: "A Primeira Guerra Mundial e a Segunda Guerra Mundial." Mesmo assim, a Nike não impressionou, e o desempenho da equipe norte-americana foi decepcionante.

Para piorar, um dos protegidos de Bowerman não aceitou usar Nike. Knight e Bowerman consideravam Steve Prefontaine, corredor norte-americano de longa distância, um atleta emblemático da marca. "Pre" era galante, bastante extrovertido e havia batido muitos recordes quando estudante. Além disso, o público o adorava. Mas Prefontaine havia sido cortejado por Mike Larrabee, responsável pela promoção da Adidas entre os atletas norte-americanos.

Larrabee havia sido professor de matemática e fizera uma ótima corrida nos 400 metros nas Olimpíadas de 1964, em Tóquio. Ele arrancara do 5º para o 1º lugar no fim da corrida, conseguindo a medalha de ouro. Quando se aposentou, quatro anos depois, foi imediatamente contratado por Horst Dassler para distribuir os calçados Adidas. Larrabee guardava os calçados na garagem de sua casa em Santa Mônica, na Califórnia — que se transformou em ponto de encontro para os atletas da região. No fim da década de 1960, os calçados Adidas eram tão disputados que os revendedores da Costa Oeste ficavam em lista de espera, e até mesmo as celebridades tinham que esperar meses para receber os produtos da marca. Margaret Larrabee, esposa de Mike, certa vez, abriu a porta de casa e se deparou com Michael Jackson e sua família, que haviam ido de carro até ali só para conseguir alguns pares.

Larrabee se dedicava tanto ao trabalho que acabou fazendo amizade com muitos atletas norte-americanos. Ele se recusava firmemente a dar dinheiro para que usassem os calçados Adidas, mas sempre fazia pequenos favores ou pagava rodadas de drinques do próprio bolso. Steve Prefontaine estava indo muito bem em uma competição pouco antes das Olimpíadas de Munique quando Larrabee o abordou e mencionou os calçados Adidas.

"Pre" ficou entre a cruz e a espada: não queria desapontar seu amigo Larrabee, mas também não queria irritar o técnico. Eles, então, concordaram em resolver o problema de forma diferente: se Prefontaine conseguisse beber um

copo de espumante português mais rápido que Larrabee, ele passaria a usar os calçados da Nike. Caso contrário, usaria Adidas. As primeiras duas rodadas foram anuladas porque Prefontaine e Larrabee bateram com os copos com tanta força no balcão que eles quebraram. A terceira rodada selou a vitória da Adidas.

No fim, Prefontaine terminou em quarto nos 5.000 metros, atrás de três corredores que também usavam Adidas. Contando as medalhas, a empresa pôde concluir que cerca de 80% dos atletas das Olimpíadas de Munique competiram usando seus calçados. Contando calçados e roupas, a Adidas absolutamente arrasou a concorrência.

Adi Dassler não podia negar que a produção de roupas havia beneficiado amplamente a empresa. Isso não o incomodava, contanto que as peças de vestuário continuassem sendo meramente funcionais. O inferno aconteceu, porém, quando Horst decidiu ignorar essas restrições.

O Estádio Olímpico de Munique presenciou muitas competições estonteantes, mas o maior feito de todos ocorreu nas piscinas: o grande astro dos jogos foi Mark Spitz, o belo nadador norte-americano que saiu com um recorde de sete medalhas de ouro no pescoço.

Um tanto convencido, o próprio Spitz havia previsto que voltaria da Alemanha com um monte de medalhas. Alguns de seus companheiros de equipe não gostavam dele, pois estava constantemente contando vantagem. Ele não tinha se saído bem no México, quando se mostrara certo de arrasar seus oponentes em pelo menos seis provas. No entanto, não conseguiu ganhar nenhuma medalha de ouro em competições individuais. Em Munique, no entanto, Spitz estava em melhor forma do que nunca. Isso ficou claro desde o início, quando venceu os 200 metros borboleta com uma margem confortável, batendo o recorde mundial.

O nadador norte-americano estava a todo vapor, e Horst Dassler queria explorar o fenômeno que era o atleta. Após uma curta conversa na vila olímpica, Horst convenceu Spitz a subir no pódio usando calçados Adidas. O problema é que os nadadores usavam moletom e, para que pudessem se despir rapidamente, a boca das calças era bastante larga. Dassler, então, sugeriu a Spitz que levasse os calçados na mão.

Foi exatamente o que Spitz fez após bater seu segundo recorde mundial — nos 200 metros livre. Ele chegou para a cerimônia de premiação descalço, com um par de Adidas Gazelle nas mãos. Quando o hino norte-americano tocou, ele deixou os calçados no pódio. Contudo, quando o hino acabou, ele os pegou de

novo e acenou veementemente para o público, com as três listras bem à vista. Furioso com a publicidade, o pessoal do COI ameaçou investigar o assunto. O técnico do nadador estava em prantos. Foi necessária toda a capacidade de negociação de Horst para resolver o assunto, e o COI por fim eximiu Spitz de qualquer irregularidade.

Por ser judeu, Spitz saiu de avião para a Alemanha Ocidental com forte segurança antes do fim dos Jogos. Sua equipe temia que ocorressem mais ataques dos terroristas palestinos que se infiltraram na vila olímpica nas primeiras horas da manhã de 5 de setembro, assassinando dois membros da delegação israelense e tomando outros nove como reféns. Spitz, que horas antes havia conquistado a última das suas sete medalhas, estava dormindo.

Imediatamente após os Jogos, Spitz anunciou que se aposentaria — o que permitiria que firmasse contratos individuais. Era estritamente proibido que nadadores promovessem marcas sem o resto de sua equipe, mas nada impedia os campeões aposentados de divulgar o que quisessem. Enquanto o drama acontecia em Munique, terminando com a morte de todos os nove reféns israelitas durante uma operação de resgate malsucedida, Spitz ia até Londres com seu agente para conversar com os representantes dos patrocinadores.

Entre eles, havia um pessoal da Adidas França enviado diretamente por Horst Dassler. Para Horst, o alarido gerado pelas vitórias de Spitz era uma grande oportunidade para entrar no mercado de roupa de natação. Horst já estava tramando a incursão no mercado havia vários meses, tendo se reunido com estilistas e procurado materiais adequados. Contudo, quando Adi Dassler ouviu a sugestão do filho, não ficou exatamente animado: “Horst, me poupe!”, exclamara, indignado. “É claro que o seu trabalho tem sido muito bom para todos nós, mas roupa de banho, nunca! Você ficou maluco. A Adidas nunca vai fazer isso!” O negócio da Adidas era a fabricação de calçados e os nadadores não usavam calçados. Portanto, explorar o mercado da natação estava fora de questão.

Quando mencionaram a idéia em uma reunião interna da empresa em Herzogenaurach, pouco antes dos Jogos de Munique, os gerentes franceses receberam mais uma dose do sarcasmo de seus colegas alemães. “Você deve estar com um parafuso solto”, disseram a Günter Sachsenmaier, gerente de exportações. “Daqui a pouco vocês também vão sugerir que a gente fabrique sutiãs e pijamas Adidas!” Horst recebeu todas as críticas com frieza. Não importava, respondeu calmamente: se seus pais não permitissem que ele lançasse uma linha de roupas de natação da Adidas, ele lançaria os produtos através de uma outra marca, a “Arena”.

Horst já estava usando essa marca há muitos anos na Espanha. A produção das bolas de futebol feitas por detentos era gerenciada por uma empresa chamada Arena España — para fugir às reclamações dos Dassler de Herzogenaurach, que poderiam ter recusado o acordo. A Arena também foi usada por Horst para vender calçados baratos na França. Para resguardar a reputação da Adidas — que, na França, era considerada uma das melhores fabricantes de artigos de couro —, Horst preferiu lançar os calçados baratos de gáspeas de lona sob outra marca. Comprou a Arena de um negociante francês. A empresa se localizava em Nîmes, perto da arena romana da cidade.

A equipe francesa então criou o logo da Arena: três diamantes a serem impressos junto às duas listras dos calçados. A Arena era uma parte pequena e pouco sofisticada da Adidas francesa. A operação, contudo, permitiria que Horst fizesse seus negócios sem precisar do consentimento da família. A linha de roupas para natação seria a primeira grande oportunidade que Horst teria de montar um negócio próprio.

A tarefa foi confiada a Alain Ronc, o dedicado gerente do departamento de exportações. Ele foi chamado ao escritório de Horst e anotou tudo o que o chefe disse sobre seus planos. “Ele tinha tudo na cabeça, nos mínimos detalhes: produção, marketing, parcerias e tudo mais”, lembrou Ronc. “Ele ficou falando durante horas. Aquilo era trabalho suficiente para eu realizar nos três anos seguintes.”

Com a Arena, Horst queria entrar com força no mercado de roupa para natação. Mark Spitz havia usado o equipamento da Speedo em Munique, seguindo um contrato feito entre a marca e a Federação Norte-Americana de Natação; Ronc deveria convencê-lo a usar os produtos de uma marca francesa que não existia oficialmente. Ele teria também que, praticamente sozinho, conseguir contratos de distribuição no maior número possível de países. Além disso, e acima de tudo, teria que manter os arquivos da Arena bem longe do nariz de qualquer um da Adidas alemã.

Quando Mark Spitz anunciou que estava se aposentando, Horst se preparou para atacar. Logo depois das Olimpíadas de Munique, o nadador concordou em posar para fotos usando sungas da Arena. Horst rapidamente enviou as imagens para alguns amigos repórteres, e elas foram usadas em matérias sobre as medalhes conquistadas pelo atleta. “Isso deu ao público a impressão de que Mark Spitz havia usado os produtos da Arena para ganhar as medalhas”, comentou Georges Kiehl, responsável pela promoção internacional da nova marca.



Horst Dassler (segundo a partir da esquerda) funda a Arena, com o apoio de Mark Spitz (ao centro), o nadador que ganhou sete medalhas de ouro nas Olimpíadas de 1972.

Com a Arena, Horst Dassler demonstrou o quão sagaz a sua equipe havia se tornado. Pouco mais de um ano após ter apresentado a idéia ao pai, as roupas para natação da Arena fizeram uma estréia humilde no campeonato europeu — realizado em Berlim em agosto de 1973. Dois anos mais tarde, no campeonato de Cali, na Colômbia, quase dois terços dos nadadores usavam os produtos da Arena. Horst investiu cem mil dólares nos campeonatos, um valor substancial para a época. O dinheiro foi gasto no patrocínio das equipes e em um acordo feito com os organizadores do evento: a piscina toda parecia coberta pelos diamantes da Arena. A Speedo, marca australiana que praticamente monopolizava o mercado de roupa para natação, ficou absolutamente chocada com o progresso da rival francesa.

Como os pais de Horst se opunham fervorosamente à operação, o desenvolvimento da Arena demandou manobras muito desgastantes. Alguns custos da operação estavam sendo cobertos pela Adidas; afinal, Alain Ronc estava na folha de pagamento da Adidas França. Os gerentes da Arena, contudo, não podiam trabalhar com um orçamento independente e tiveram que improvisar. As fotografias do primeiro catálogo da marca foram tiradas no escritório de Alain Ronc, onde um grupo de executivos da Adidas despiram-se felizes para posar usando sungas da Arena.

Horst não podia acelerar muito as operações, e tinha sempre que lutar para conseguir dinheiro. A situação ficou tão apertada certa vez que ele pediu um empréstimo pessoal de pelo menos um milhão de dólares a Bill Closs, distribuidor da Adidas na Costa Oeste. O telefonema foi profundamente humilhante para Horst e igualmente constrangedor para Closs. Horst deixou

claro que precisava do dinheiro por motivos pessoais, e que o empréstimo não deveria ser mencionado a seus pais. “Käthe e Adi estavam realmente apertando Horst. Além disso, ele era amigo meu há muito tempo. Eu fui ao banco e mandei o dinheiro para ele”, lembrou Closs. “Mas fiz isso mais ou menos sem pensar, porque a idéia não agradaria nem um pouco à Adidas alemã.”

A relação pessoal que Horst havia desenvolvido com Bill Closs acabou sendo decisiva para o caso. Embora Adi nunca tivesse pisado nos Estados Unidos e Käthe passasse a maior parte do tempo em Herzogenaurach, seu filho estava sempre viajando. Horst visitava Los Angeles regularmente, e assegurou a Closs que este poderia telefonar-lhe a qualquer hora se houvesse algum problema. Quando o ex-jogador de basquete testou a palavra de Horst, não se decepcionou. O alemão atendeu seu telefonema pessoalmente e esforçou-se ao máximo para resolver a dificuldade. Além disso, assim como outros distribuidores, Closs sabia que o futuro da empresa estava no jovem impetuoso.

Muitos outros tiveram que encarar um estranho dilema quando Horst os contatou na intenção de vender produtos Arena. Borsumij Wehry, que vendia calçados Adidas na Holanda desde a década de 1960, fingiu ignorar as tensões existentes na família. O distribuidor concordou em vender produtos Arena, mas foi severamente repreendido por Käthe em uma feira de comércio em Colônia, na Alemanha. Os holandeses tiveram que escolher: ou paravam de vender produtos Arena ou perderiam o contrato de distribuição da Adidas. Eles não hesitaram em deixar a Arena de lado.

Horst tinha tanta pressa em construir sua marca que fez acordos com quase qualquer um que aparecia. Um dos parceiros escolhidos foi um técnico desconhecido que dizia possuir uma empresa de distribuição de grande porte. Durante um jantar, Horst deu a ele o direito de exclusividade sobre a distribuição dos produtos Arena no Canadá e nos Estados Unidos. Alain Ronc, que estava presente, ficou preocupado com a decisão precipitada. A preocupação se justificou quando ficou claro que a operação do técnico canadense consistia em algumas caixas de óculos em sua garagem na Califórnia. “A nossa vontade frenética de expandir a Arena fazia com que quebrássemos a cara com alguma regularidade”, disse Ronc. “Mas o mercado de esportes ainda era tão jovem que mesmo assim nós continuamos avançando a uma velocidade incrível.”

Incomodado com a rápida expansão da Arena, o lado alemão da Adidas resolver retaliar lançando sua própria linha de roupa para natação. “A situação estava louca o suficiente para que lançássemos uma linha de roupa de natação sem termos a menor competência nesse ramo”, admitiu Peter Rduch, na época gerente de exportações em Herzogenaurach. “Os alemães achavam que

deveríamos fazer isso só porque Horst havia feito.”

Em Wilmslow, os irmãos Humphreys observavam a entrada da Adidas no mercado de têxteis com alguma reserva. Até então, a parceria entre a Umbro e a Adidas na Inglaterra estava apoiada no fato de que as empresas fabricavam produtos complementares: a Umbro fazia roupas e a Adidas fazia calçados. Agora, de repente, os parceiros haviam se tornado concorrentes.

Robbie Brightwell, corredor britânico, estava bem no meio da confusão. Ele conhecera Horst Dassler nas Olimpíadas de Tóquio, em 1964, quando, por pouco, não ganhou medalha nos 400 metros. Sua noiva, Ann Packer, compensou a decepção e ganhou a medalha de prata nos 400 metros e a de ouro nos 800.

Horst ficou impressionado com a perspicácia de Brightwell e lhe pediu que promovesse a Adidas entre os companheiros de atletismo. O corredor ainda era professor universitário, mas passava boa parte dos fins de semana nas pistas persuadindo outros corredores a usarem os calçados de três listras. Contudo, já no final da década de 1960, Horst pediu a Brightwell que assumisse um posto de maior destaque.

Quando chegou a época de renovar o contrato com a Umbro, em 1971, uma das condições impostas por Horst foi que o negócio com a Adidas deveria ser coordenado por uma operação pequena e distinta, estabelecida em Poynton e encabeçada por Brightwell. A unidade tinha o nome de Umbro Footwear International, e o corredor era pago pelos irmãos Humphreys. Contudo, ele sabia muito bem a quem devia lealdade. “Minha missão era aumentar as vendas da Adidas sem prejudicar a Umbro”, explicou.

Brightwell conseguiu completar com admirável sucesso a primeira parte da missão. Quando entrou na empresa, as vendas da Adidas no Reino Unido somavam cerca de 600 mil libras. Antes do fim da década, elas já haviam atingido mais de 15 milhões de libras. Anteriormente, a marca se concentrava nos calçados de corrida e nas chuteiras de futebol. Porém, quando entrou no mercado de uma série de outros esportes — do rúgbi ao boxe —, a Adidas vendeu aos milhões.

Brightwell, todavia, não conseguiu amenizar as tensões existentes com a Umbro. A simples preocupação dos irmãos Humphreys virou aflição quando a Adidas deixou absolutamente claro que estava levando a produção de roupas a sério. “Eles ficaram totalmente paranóicos”, lembrou Brightwell. “Foi a maior confusão. Era como atravessar um campo minado.”

A situação ficava ainda mais complicada pelo fato de a Umbro não poder

romper o acordo com a Adidas. Com a venda de roupas, o espectro de ação da sócia aumentou imensamente, e os irmãos Humphreys lucraram muito com a expansão. Na época, eles ganhavam mais com o acordo feito com a Adidas do que com a própria marca. Ao mesmo tempo, porém, a explosão da marca alemã colocava a Umbro numa posição financeira difícil. As contas da empresa ficaram tão apertadas que a Adidas ofereceu empréstimos de fácil pagamento e ajudou-a a resolver seus problemas com os bancos.

A Umbro tinha que admitir que não poderia combater esse novo campo de atuação da Adidas. A empresa então concordou em abrir mão de sua exclusividade e cedeu parte dos direitos para Peter Blacks, em Yorkshire. Blacks, fabricante de roupas íntimas e malas, começou fazendo bolsas para a Adidas. O acordo depois foi expandido para incluir boa parte das vendas por correio e das lojas de departamento. Isso fez com que as três listras tivessem outro pico de vendas, mas provocou ainda mais tensões com a Umbro.

Os irmãos Humphreys sabiam que estavam em uma situação delicada. Ao manter a Umbro como distribuidora, a Adidas sugava os recursos de uma de suas principais concorrentes. Mesmo assim, os irmãos estavam dispostos a manter o controle sobre parte da marca alemã.

Apesar dos conflitos de interesse, os investimentos em vestuário se provaram muito valiosos para a Adidas. Apesar do desprezo de Adi Dassler, esse segmento rapidamente passou a representar quase metade das vendas da empresa na Alemanha. Havia uma demanda tão grande por roupas para a prática de esportes que a Adidas mal se preocupava em anotar os pedidos. “Os revendedores levariam quase qualquer coisa”, disse Joe Kirchner, ex-chefe da unidade têxtil alemã, “então nós mesmos preenchíamos os pedidos.”

A explosão veio quando a linha divisória entre as roupas de lazer e as roupas feitas para a prática de esportes se tornou cada vez mais tênue. Não era nenhum absurdo cortar a grama do jardim usando shorts da linha Beckenbauer, ou passear na cidade usando jogging. A moda fez com que estourassem as vendas de blusões e de clássicos como o Swinger, modelo de jogging produzido aos milhões por uma fábrica em Kassel, no centro na Alemanha.

Adi Dassler estava com o mercado de roupas para a prática de esportes praticamente nas mãos. Ele havia complementado a produção com a aquisição da Erima, em Reutlingen, empresa especializada na produção de roupas esportivas para equipes. Nem a Puma, nem a Nike quiseram criar uma linha de peças de vestuário mais elegantes até o fim da década de 1970. Mais uma vez, o

maior concorrente da Adidas alemã estava logo do outro lado do Reno.

Livre dos desmandos do pai, Horst mergulhou fundo no mercado de roupas. Assim como seus colegas na Alemanha, os gerentes da Adidas França venderam milhões de shorts e joggings com três listras. Contudo, isso era somente o esqueleto de um empreendimento que superaria em muitas vezes o da sede alemã.

A operação francesa seria coordenada por Jean Wendling. O ex-jogador de futebol do Stade de Rheims fora recrutado como gerente de operações têxteis por um de seus companheiros mais antigos de esporte, o lendário Raymond Kopa, que montara o próprio negócio. Wendling tinha contatos e experiência inigualáveis no mundo da roupa para a prática esportiva, e Horst Dassler o abordou no início da década de 1970. Logo após esse recrutamento, a Adidas França já estava produzindo centenas de modelos diferentes de roupas, desde camisas de futebol até peças mais sofisticadas para lazer. Algumas delas foram ornamentadas com as três listras, mas a empresa freqüentemente usava o trevo.

A Adidas francesa devia seu sucesso em grande parte à Ventex, ex-fornecedora localizada em Troyes e incorporada por Horst. A Ventex fazia produtos químicos, e seu laboratório de pesquisa e desenvolvimento era motivo de inveja na indústria. “Quando os gerentes da Adidas alemã pediram que lhes mostrássemos a Ventex”, disse Jean Wendling, “eu me certifiquei de que o laboratório permaneceria fechado.” A venda de produtos têxteis subiu vertiginosamente em todo o mundo. Os produtos da Adidas França eram mais criativos e coloridos — mais um ponto positivo para Landersheim na guerra contra Herzogenaurach.

Para Adi Dassler, a história de vender roupas ainda era uma ferida aberta. Ele não se importava em vender joggings, mas certamente não estava interessado em roupas para o dia-a-dia. “O chefe às vezes nos dizia que ficava imaginando o que o filho estaria aprontando”, disse Uwe Seeler. “Essa história de roupa chique não tinha nada a ver com ele. Ele ainda era um sapateiro.” Na época, com mais de 70 anos de idade, Adi ainda estava na vanguarda da produção de calçados. No entanto, estava ficando cada vez mais perplexo com as exigências descaradas que começaram a se proliferar no mundo dos esportes.

12

O Pacto Pelé

O número de interesses envolvidos no futebol aumentou, e Horst e Armin Dassler fizeram o máximo para que não acontecesse novamente o que havia ocorrido no México. Alf Bente, genro de Adi, era sempre enviado ao outro lado do Aurach para discutir acordos informais com Armin em relação ao futebol alemão. Horst também se entendeu com o primo Gerd, que havia estabelecido a Puma França na mesma rua da Adidas, em Landersheim.

Os jogadores de futebol sempre recebiam propostas sedutoras, pois garantiam um nível de exposição sem igual. Nenhum outro esporte atraía a atenção de um número tão grande de pessoas — seja nos estádios ou pela televisão. Fora dos campos, alguns jogadores começavam a despontar como celebridades, aparecendo em revistas e programas de entrevista. Outro aspecto importante era o fato de que o mercado do futebol se tornara enorme: os calçados produzidos pelos dois lados da família Dassler ainda eram destinados principalmente à prática de esportes, e o futebol era o mais popular de todos.

Era esperado que os pagamentos feitos aos atletas por baixo dos panos causassem confusão mais uma vez no México, agora na Copa do Mundo de 1970. Contudo, antes do início da competição, Horst e Armin fizeram um acordo surpreendente. Os arquiinimigos decidiram em conjunto que um jogador estaria fora de cogitação para ambas as empresas: a disputa por Pelé, o excepcional jogador brasileiro, provocaria uma guerra de propostas à qual nenhuma das duas poderia sobreviver. Eles chamaram o acordo de “Pacto Pelé”.

Pelé havia despontado para a fama na Copa do Mundo da Suécia, em 1958, aos 17 anos. Ele surpreendeu os jogadores das outras equipes com sua destreza e agilidade, e ajudou o Brasil a vencer sua primeira Copa. Alguns clubes europeus ofereceram grandes somas para comprar o passe do jovem gênio, mas, para evitar que Pelé saísse do país, o governo brasileiro declarou-o patrimônio nacional. Ele foi fiel ao seu clube, o Santos, que organizava excursões de exibição e lucrou muito com a fama do jogador. Uma boa parte dessa renda ia

para Pelé.

Mesmo tendo saído mais cedo das duas últimas Copas do Mundo, contundido por causa da dura marcação que recebia, a bajulação que Pelé recebeu no Brasil e em todo o mundo não diminuiu em nada: numa época em que os jogadores de futebol estavam começando a ser tratados como celebridades, o "Rei Pelé" havia se tornado uma lenda viva. Ao vê-lo jogar, um narrador sugeriu uma nova maneira de soletrar a palavra "Deus": "P-e-l-é". O próprio jogador brincou que havia somente uma pequena diferença entre ele e Jesus Cristo: "É possível que Jesus seja menos conhecido do que eu em alguns lugares." Os melhores jogadores do mundo se preparavam para ir ao México, mas todas as atenções estavam voltadas novamente para o brasileiro.

Durante a preparação para a Copa de 1970, a Puma contratou um destemido jornalista alemão para se infiltrar na seleção brasileira. Hans Henningsen cobria o futebol brasileiro há muito tempo para uma série de jornais internacionais. Era comum que tomasse uma cerveja com os jogadores, e ele poderia facilmente arrebanhar todos para a Puma. Contudo, para sua surpresa, Hans recebeu instruções de ignorar Pelé. A situação foi muito constrangedora para o jornalista, que conhecia bem o jogador. Pelé o importunava, implorando por uma oferta da Puma. Ele havia fechado um contrato pequeno com a inglesa Stylo, e ficou bestificado de não receber nenhuma proposta mais substancial dos alemães, ainda mais quando todos os seus companheiros de seleção já tinham assinado acordos há tempos. Poucos dias antes do começo da Copa, o melhor jogador do mundo ainda estava sem contrato. Henningsen concluiu que "a situação era ridícula demais"; resolveu ignorar "El Pacto" e ofereceu 25 mil dólares a Pelé para usar as chuteiras da Puma na Copa do México, e outros 100 mil para os próximos quatro anos. Além disso, o jogador receberia também 10% de cada par vendido com seu nome.

Armin considerou a oportunidade absolutamente irresistível. Ele sabia que a ira do primo extrapolaria todos os limites, mas as conseqüências não pareciam ser tão ruins a ponto de forçá-lo a recusar o acordo tramado por Henningsen.

O contrato teria um impacto tremendo para a Puma. Antes de um dos jogos da fase eliminatória, Henningsen e Pelé bolaram um plano para conseguir ainda mais exposição para a marca. Eles combinaram que, pouco antes do pontapé inicial, o jogador iria até o juiz e pediria um minuto. Ele então se ajoelharia e amarraria lentamente os cadarços. Durante vários segundos, a chuteira de Pelé preencheria a tela de vários milhões de aparelhos de televisão em todo o mundo.



Como parte de um acordo de paz sem precedentes, Horst e Armin concordaram em não disputar Pelé. Armin, porém, não resistiu, e o astro do futebol brasileiro acabou dando seu nome a uma série de chuteiras Puma.

Pelé ajudou o Brasil a conquistar mais uma Copa do Mundo, e o nível de exposição que a Puma obteve foi inédito. Tarcisio Burgnich, zagueiro italiano responsável pela marcação de Pelé na final, não entendia o que estava acontecendo. “Eu pensei comigo mesmo antes do jogo: ‘Ele é feito de carne e osso, como todo mundo.’ Mas eu estava errado”, disse aos repórteres após a derrota da Itália por 4 x 1. A Puma exploraria ao máximo a relação com o jogador: apesar de o acordo ter durado somente quatro anos, as linhas de chuteiras criadas, tais como a “King” e a “Black Pearl”, asseguraram um grande número de pedidos durante longo tempo.

Como era de se prever, Horst Dassler não gostou nem um pouco. Ainda no México, Hans Henningsen presenciou um encontro nada agradável entre Armin, constrangido, e Horst, furioso. Horst viera acompanhado de três brutamontes que claramente não estavam ali para um bate-papo. Desse momento em diante, não haveria mais regras.

O acordo com Pelé confirmou o que Armin Dassler havia pensado. Para combater sua rival, a Adidas tinha como objetivo que todo e qualquer jogador minimamente habilidoso usasse sua marca. Armin pensou que a Puma poderia utilizar uma estratégia diferente: concentrar-se em um punhado de jogadores mais carismáticos e de nível internacional — ou seja, exatamente os que apareciam em jornais e revistas.

A estratégia havia sido determinada parcialmente pelo fato de que a Puma não tinha recursos suficientes para disputar jogadores alemães com a Adidas. Além disso, Armin percebeu que os jogadores de futebol estavam se tornando verdadeiros astros, e que a mídia se concentrava apenas em alguns dos mais destacados. Assinar contratos de exclusividade com esses heróis custava muito caro, mas, ainda assim, o efeito causado era muito maior do que o de ter uma infinidade de contratos pequenos com jogadores medianos que nunca apareciam na imprensa.

O contrato mais promissor foi feito com um jogador holandês chamado Johan Cruyff. Ele já havia sido abordado por Jaap e Cor du Buy, os dois irmãos que possuíam os direitos de distribuição da Puma na Holanda. Segundo o contrato, assinado pela mãe de Cruyff em janeiro de 1967, o jogador de 20 anos de idade receberia 1.500 florins para usar as chuteiras Puma tanto nos jogos quanto nos treinos. Como parte do acordo, ele permitiria que a empresa vendesse chuteiras chamadas “Puma Cruyffie”, seu apelido na época.

Infelizmente, a relação do jogador com a empresa desandou quando ele começou a insistir que as chuteiras Puma machucavam seus pés. Cruyff aparecia nos treinos usando chuteiras Adidas, e exigia a rescisão do contrato. Du Buy riu do pedido do jogador e disse que suas exigências eram um “absurdo completo”. Os pés de Cruyff eram especiais, mas a Puma poderia encontrar chuteiras que lhe servissem bem. Afinal, a empresa já produzia pelo menos 40 modelos diferentes, e estaria feliz em desenvolver um especialmente para o holandês. Jaap van Praag, presidente do Ajax, confirmou que o clube não tinha dado qualquer instrução ao jogador em relação às chuteiras. Contudo, Cruyff manteve sua posição.

Após tentar mediar a situação diversas vezes, Cor du Buy processou o jogador por quebra de contrato. Cruyff foi condenado a pagar 24.500 florins à Puma: 250 por cada jogo em que havia usado chuteiras Adidas. Quando o jogador se recusou a pagar, du Buy conseguiu confiscar o salário que ele recebia do Ajax.

Cruyff apelou da decisão em Amsterdam. O tribunal não se comoveu com os argumentos do jogador e deu ganho de causa a Du Buy. “A verdade é que

[Cruyff] quer mais dinheiro", disse o juiz na sessão de 3 de setembro de 1968. O jogador pode ter perdido a causa, mas, no fim do mesmo ano, já havia conseguido um contrato mais vultoso com Cor du Buy. O novo acordo garantia pelo menos 25 mil florins anuais para Cruyff durantes os três anos seguintes.

Curiosamente, ainda assim Johan Cruyff parecia preferir as chuteiras Adidas. Poucas semanas após a assinatura do novo contrato, um dos assistentes de Du Buy viu uma foto do jogador no *De Telegraaf*, um jornal holandês. Conhecendo bem o assunto, ele percebeu — pelo acolchoamento branco no calcanhar — que a chuteira esquerda de Cruyff era da Adidas. "Ficaríamos agradecidos se você concordasse em disfarçar essa característica, por exemplo pintando a chuteira de preto", escreveu o distribuidor da Puma. "No entanto, é claro que seria muito melhor se você usasse uma chuteira Puma no seu pé esquerdo", acrescentou humildemente.

As brigas entre Cruyff e a Puma estavam perfeitamente de acordo com o que muitos achavam do jogador: um gênio do futebol, mas vaidoso, egocêntrico e difícil de agradar. Ao contrário de outros jogadores, Cruyff dizia abertamente que o futebol era a sua profissão, e que ele deveria ser recompensado adequadamente pelo trabalho que fazia.

Ele sempre contava com o ardoroso apoio de Cor Coster, homem de negócios de Amsterdam que havia se tornado agente de Cruyff. O surgimento dos agentes foi um dos fenômenos que ocorreram quando o futebol começou a se tornar um negócio. Cor Coster havia entrado no ramo através de sua filha, Danny. Quando Danny Coster se transformou na sra. Cruyff, Cor decidiu cuidar dos interesses financeiros do genro. Ele era impetuoso e inescrupuloso, e logo viria a representar vários jogadores, batalhando por direitos que beneficiariam a todos. Suas táticas agressivas aterrorizavam até os treinadores mais inflexíveis.

Com o fim do segundo contrato de Cruyff com a Puma, Cor Coster manteve suas opções abertas. Aceitou um convite para ir a Landersheim, onde comeu do melhor e bebeu bons vinhos. Pouco depois, em abril de 1972, Horst escreveu uma carta pessoal para o agente, oferecendo imbatíveis 1,2 milhão de florins por um contrato de exclusividade pelos próximos cinco anos. Com muito tino para os negócios, Cor sabia exatamente o que fazer com a proposta: quatro dias depois, uma cópia chegaria à mesa de Gerd Dassler, na época responsável pelos assuntos internacionais da Puma.

Gerd logo se sentou diante de sua máquina de escrever. "Lieber Horst", escreveu. "Sabemos que você entrou em contato com Herr Coster no intuito de fechar um contrato com Cruyff." Como Gerd explicou, contudo, o jogador já estava preso à Puma. As subcláusulas do contrato feito com Cor du Buy davam

aos distribuidores holandeses direitos exclusivos e ilimitados sobre o uso do nome do jogador. Cor du Buy já havia patenteado não só o nome Cruyff como uma série de variações. “Portanto, estamos convencidos de que o senhor está tentando consciente e negligentemente influenciar o jogador Johan Cruyff a quebrar seu contrato”, Gerd escreveu raivosamente ao primo.

“Lieber Gerd”, começava a resposta em que Horst confirmava ser “amigo pessoal” de Cruyff. Ele continuou dizendo que o fato de Du Buy ter patenteado o nome Cruyff não impedia o jogador de usar chuteiras Adidas, “principalmente porque ele sempre preferiu as nossas chuteiras, por motivos técnicos e devido à amizade que cultivamos”. Como a Puma havia quebrado o Pacto Pelé no México, escreveu Horst, a empresa não poderia esperar que a Adidas se detivesse por quaisquer regras informais.

O que Horst queria era que a Puma fosse forçada a oferecer uma proposta ainda maior a Cruyff. Ele havia acabado de usar uma das táticas mais antigas do mundo dos negócios: sabia que não poderia fechar contrato com Cruyff, mas poderia ao menos enfraquecer a concorrência ao fazer com que o preço que ela teria de pagar pelo jogador subisse. Desse modo, eles forçariam a empresa a cavar mais um buraco em seu orçamento. Em um acordo conjunto com a Le Coq Sportif, a fabricante francesa de uniformes de futebol, a Puma ofereceu pelo menos 150 mil florins por ano ao jogador. Desse ponto em diante, o vaidoso holandês manteve-se leal aos parceiros da Puma.



A federação de futebol holandesa tinha contrato com a Adidas, mas Johan Cruyff tinha um acordo muito lucrativo com a Puma. Cruyff recusou-se a usar qualquer produto com três listras, e a Adidas teve que

retirar uma delas de seu uniforme.

Isso causou muita dor de cabeça ao jogador nos anos seguintes, durante a preparação da seleção holandesa para a Copa do Mundo de 1974, que seria realizada na Alemanha. No início da década de 1970, a seleção da Holanda incluía alguns dos jogadores mais cobiçados do mundo. O time era basicamente formado pelos jogadores do Ajax, que, na época, maravilhavam o mundo do futebol com seu estilo rápido e imprevisível conhecido como “futebol total”. Os problemas aconteceram porque a federação de futebol da Holanda, a KNVB, havia assinado contrato com a Adidas. Pelo acordo, Cruyff e todos os outros jogadores teriam que entrar no gramado usando joggings e uniformes da marca, mas Cor Coster insistiu que Johan Cruyff não poderia usar esses produtos pois estaria quebrando o contrato com a Puma — que o proibia expressamente de promover qualquer outra marca de produtos esportivos. A discussão chegou a um ponto crítico em uma tensa reunião entre Coster e os executivos da KNVB no Hotel Hilton, em Amsterdam. Os executivos sabiam muito bem que Cruyff era teimoso o suficiente para deixar o time se eles não cedessem.

Para alívio da federação holandesa, a Adidas aceitou um acordo. A empresa sabia da confusão que aconteceria se vazasse a notícia de que ela fora responsável pela ausência de Johan Cruyff — o sustentáculo da extraordinária seleção holandesa — na Copa do Mundo. O acordo resultou em uma camisa laranja com o leão da Holanda e apenas duas listras na lateral das mangas.

A Adidas, porém, teve a chance de se vingar quando a equipe foi chamada para a fotografia oficial. Henny Warmenhoven, responsável pela promoção da Adidas na Holanda, tinha tantos contatos entre os dirigentes holandeses que conseguiu ficar no banco do time. Com tudo preparado para a foto, conversando com um dos jogadores, Henny discretamente colocou uma bolsa Adidas na frente das chuteiras Puma de Cruyff.

Esse problema seria cada vez mais comum, visto que o futebol havia sido dominado por uma série de jogadores mais autoconfiantes e desafiadores (e que, normalmente, usavam cabelo comprido). Até mesmo os atletas alemães — antes considerados humildes e obedientes — não ficaram imunes às mudanças. Eles não queriam mais receber somente os pequenos pagamentos da liga nacional, visto que, nos outros países da Europa, seus colegas de profissão eram bajulados e recebiam uma remuneração mais generosa. Queriam receber bônus a cada vitória conquistada e poder fechar contratos de exclusividade lucrativos.

A seleção alemã que se preparou para a Copa do Mundo de 1974 contava

com vários jogadores extraordinários. Eles se destacaram muito em 1972, após vencerem a Copa Européia realizada na Suíça. Günter Netzer encantou as platéias com sua juba selvagem, e o controle de bola de Franz Beckenbauer inspirou o apelido “der Kaiser”. O lateral era muito louvado pela imprensa européia por jogar com “elegância”, “criatividade” e “genialidade”. Os jogadores, contudo, queriam mais do que elogios.

Curiosamente, as personalidades dos dois integrantes mais famosos da equipe dificilmente poderiam ser mais diferentes. O comportamento de Netzer era considerado o oposto do que se esperava de um jogador. Ele usava cabelo comprido e provocava muita polêmica com seu estilo espirituoso. Muito antes de os jogadores de futebol começarem a aparecer nos tablóides, Netzer gostava de se divertir com belas louras em seu carro esportivo. Ele e George Best foram os primeiros jogadores a ter sua própria boate, conhecida como “Lovers Lane”. O rebelde de Mönchengladbach afrontava com freqüência a federação de futebol alemã, e ignorava explicitamente o apelo feito a todos os jogadores de nível internacional por Helmut Schön, técnico da seleção. Ele solicitara que todos continuassem jogando em equipes do país. Pouco antes do campeonato de 1974, o astro da Puma já havia assinado contrato com o Real Madrid.

O atleta da seleção com quem a Adidas tinha contrato parecia por vezes muito sem graça. Desde que começara a jogar na Inglaterra, Franz Beckenbauer havia se tornado o astro mais admirado do futebol alemão. Não recusava uma cervejinha, mas investia em sua reputação de jogador inteligente que continuaria brilhando após o fim da carreira. Desenvolveu interesse pelo mundo dos negócios e comprou ingressos para a temporada de óperas.

A relação entre a Adidas e Beckenbauer havia sido estabelecida décadas antes, e ela só fizera se aprofundar com o tempo. No início da década de 1970, o jogador e a empresa haviam feito um contrato sem precedentes e inquebrável. Beckenbauer receberia uma comissão volumosa sobre as chuteiras, camisas e shorts da Adidas que levassem seu nome. O brilhante short da linha Beckenbauer era um sucesso nos acampamentos. Os pagamentos feitos ao jogador chegaram a um montante tão grande que Käthe Dassler começou a reclamar. Ela ficou estarrecida quando Robert Schwan, treinador de Beckenbauer, fez ainda mais exigências. Schwan pressionou a empresa, que teve de fazer pelo menos dois pagamentos grandes a fim de manter sua jóia da coroa. Horst Widmann, assistente pessoal de Adi Dassler, certificou-se de que o chefe não ficasse sabendo de nada. “Era melhor que ele não soubesse dessas coisas”, disse Widmann.

Quando, inevitavelmente, Adi Dassler descobriu tudo, ele se espantou em

descobrir que os jogadores descaradamente exigiam pagamentos para usar o equipamento Adidas. Desde o “triunfo de Berna”, em 1954, Adi havia comparecido a praticamente todos os treinos da seleção alemã realizados no país. Era natural que ele fosse convidado a ir ao Malente, um resort próximo ao mar Báltico, onde a seleção foi treinar antes da Copa do Mundo de 1974. Contudo, pela primeira vez, Adi se sentiu deslocado. Os jogadores já não ligavam mais para as chuteiras. Tudo era questão de dinheiro.

As exigências dos jogadores alemães eram cada vez maiores, e estavam fora de controle. A liga de futebol decidira aceitar jogadores profissionais poucos anos antes — várias décadas depois das ligas de outros países europeus. Os jogadores tinham que compensar o tempo perdido. Através de Franz Beckenbauer, exigiram da federação um pagamento de pelo menos cem mil marcos alemães por jogador. Após uma noite inteira de negociações, aceitaram receber 75 mil. O incidente deixou Helmut Schön à beira de um ataque de nervos. O técnico estava tão chocado com a atitude que chegou a fazer as malas para ir embora. Beckenbauer teve que usar seu poder de persuasão para convencê-lo a ficar.

Adi estava igualmente espantado. Dois anos antes, a Adidas havia feito um contrato com a federação alemã de futebol definindo que a seleção deveria obrigatoriamente usar o equipamento da empresa em partidas internacionais. Como era previsto, a Puma processou a rival, argumentando que ela havia abusado de sua posição no mercado e que os jogadores deveriam poder escolher as chuteiras que quisessem. Os juízes de Berlim eram bastante firmes em relação à formação de cartéis; cansados da discussão, chegaram a sugerir que a seleção usasse chuteiras em que não se pudesse distinguir a marca.

Para evitar essa situação, o acordo da Adidas com a federação foi cancelado. Os jogadores não teriam mais obrigação de usar o equipamento Adidas, e fizeram questão de deixar isso bem claro para Horst. Dias antes do início da Copa, alguns jogadores ameaçaram pintar de preto as listras brancas das chuteiras se não recebessem um bônus maior. Assim como Helmut Schön, Adi Dassler estava tão chocado que fez as malas — mas dessa vez não houve quem o segurasse. Enquanto Adi, em Herzogenaurach, pensava com desgosto sobre o ocorrido, Alf Bente e Horst Widmann foram cuidar dos jogadores alemães. O pessoal da Adidas conseguiu resolver o problema com “um pouquinho mais de dinheiro”.

A Alemanha venceu a Copa do Mundo pela segunda vez, 20 anos após o milagre de Berna. Os holandeses eram melhores e cantaram vitória antes da hora. Contudo, os alemães os derrotaram na final com um gol de Gerd Müller.

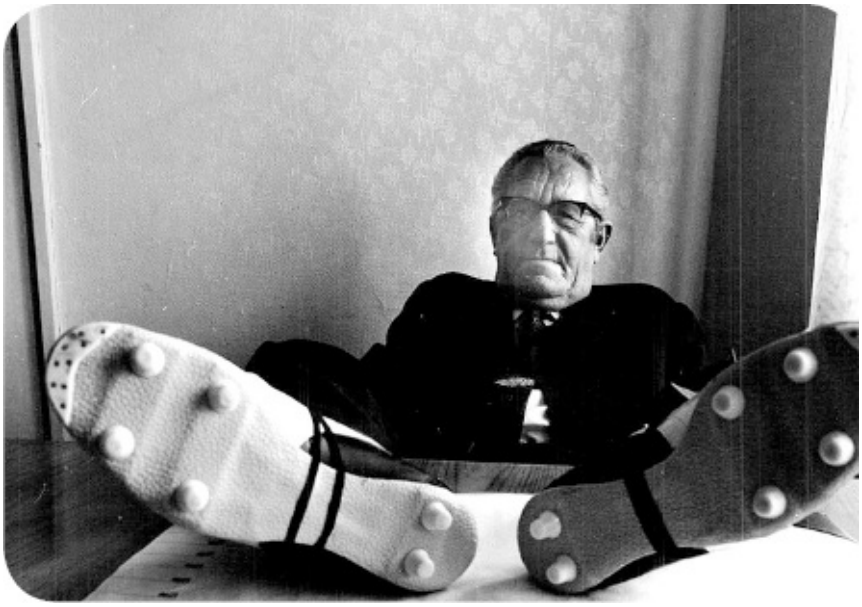
Para Adi Dassler, contudo, a Copa marcou o fim da relação que dera à Adidas a posição de liderança no mercado do futebol. Em Herzogenaurach, seu velho irmão estava igualmente desiludido.

A Alemanha se deleitava com a vitória e com o gol de Gerd Müller. Rudolf Dassler, no entanto, havia se tornado um velho ranzinza. Seu comportamento oscilava, e ele continuava a repreender o filho mais velho, modificando continuamente seu testamento. A família de Rudolf viria a saber, no fim daquele ano, que ele tinha um câncer de pulmão em estágio inicial.

Rudolf já não participava há muito tempo da administração da empresa, mas era sempre informado das novidades. Um dos problemas que mais o atormentavam em seus últimos meses de vida era a subsidiária francesa. Fora muito difícil para Gerd Dassler, seu filho mais novo, estabelecer a Puma no mercado francês. Qualquer idéia que Gerd tivesse, ele sempre descobria que Horst já a havia tido antes. Não importa o que Gerd oferecesse aos clientes e atletas, ainda assim a Adidas tinha o Auberge du Kochersberg. “Era fenomenal, as pessoas falavam do lugar o tempo todo”, lamentou.

Com um misto de frustração e curiosidade, Gerd aceitou um convite para conhecer Landersheim. Quando foi embora, sentia-se ainda pior: sempre disposto a semear intriga, Horst sussurrou no ouvido de Gerd que Armin, seu irmão, estava tramando algo contra ele. E, de fato, Gerd logo encontrou dificuldades. A subsidiária francesa entrou no vermelho devido às vendas fracas e aos gastos desproporcionais — supostamente ocasionados pelo estilo de vida extravagante dos Dassler. Rudolf concordou em cobrir as dívidas, mas os bancos franceses exigiram que seu filho saísse da administração da empresa. “Foi uma situação complicada”, disse a esposa de Armin, Irene. “Para que a operação francesa pudesse ser salva, toda a empresa precisou fazer um tremendo esforço financeiro. Meu marido basicamente teve que demitir o próprio irmão.”

O incidente ocorreu logo que Rudolf começou a se sentir mal por causa da doença. Em setembro de 1974, ficou claro que o problema era sério. Rudolf voltou apressado de uma viagem, e mudou novamente o testamento. A empresa, uma sociedade em comandita, tinha em seu estatuto que, por ocasião da morte do pai, Armin herdaria 60% e Gerd, 40%. Contudo, com o recrudescimento da doença, Rudolf achou que a divisão não estava certa.



Rudolf Dassler, despreocupado e feliz no início da década de 1970. Pouco tempo depois dessa fotografia, ele causou mais uma briga familiar ao modificar seu testamento.

Em suas últimas horas de vida, um capelão bem-intencionado quis acalmar seu espírito agitado forçando Rudolf a se reconciliar com o irmão. Os dois continuaram importunando um ao outro até bem depois da separação. Após as Olimpíadas do México, Rudolf recebeu um mandado de segurança aparentemente perpetrado por Adolf exatamente no seu aniversário de 70 anos. Contudo, desde então, Adolf e Rudolf haviam se encontrado várias vezes, e, ao que parece, nem as famílias nem os empregados sabiam. Horst Widmann, assistente de Adi, disse que marcou quatro longas discussões entre os dois no início da década de 1970, no Grand Hotel em Nuremberg e no aeroporto de Frankfurt.

Na última noite de Rudolf, o próprio capelão ligou para a casa de Adolf. Este não quis cruzar o rio para encontrar-se com o irmão, mas disse que o perdoava. Rudolf Dassler faleceu logo depois, no dia 27 de outubro de 1974. Continuando com a atitude desdenhosa em relação à rival de menor projeção, a Adidas divulgou uma nota bastante arrogante: “Por pena, a família de Adolf Dassler não comentará a morte de Rudolf Dassler.” A filha mais velha de Käthe e Adi, Inge Bente, representou os pais no funeral.

Vários dias depois, Armin e Gerd encontraram-se para abrir o testamento do pai. O tabelião fez um grande esforço para decifrar os garranchos e os trechos acrescentados, mas, muito antes de terminar, as intenções de Rudolf já haviam ficado claras: Gerd seria o dono da Puma, e Armin ficara totalmente de fora. “Meu marido ficou arrasado”, lembrou Irene Dassler.

Gerd recusou-se a fazer um acordo, então Armin e a esposa consultaram vários advogados sobre a possibilidade de os trechos acrescentados nos últimos dias serem considerados sem valor. A resposta que receberam foi que deveriam respeitar os desejos do pai. Contudo, em janeiro de 1975, eles marcaram uma reunião com um advogado de Düsseldorf, Jürgen Waldowski, que pouco tempo antes havia aparecido nos jornais em função de um caso envolvendo uma empresa farmacêutica.

Com um sorriso no rosto, o advogado mostrou-lhes uma cópia de um veredicto da Suprema Corte. “Vocês não precisam se preocupar”, disse a Armin e Irene, explicando que a decisão judicial determinava que os estatutos de uma sociedade em comandita prevaleciam sobre o testamento. “Os problemas acabaram aí”, disse Irene. Seguindo o que dizia o estatuto original da empresa, Armin foi designado *Komplementär* (sócio comanditado, de responsabilidade ilimitada), com 60% da Puma, e Gerd, *Kommanditist* (sócio comanditário, com responsabilidade limitada), dono de 40% da empresa e do restante dos bens de Rudolf.

Com o fim das amargas disputas, Armin pôde administrar a empresa da maneira que desejava. A Puma deu um salto, e em uma década passou a vender cinco vezes mais. No entanto, Armin não conseguiria acompanhar o primo Horst, que havia se infiltrado nas esferas mais influentes do esporte.

PARTE II

Campeões do mundo
1974-1990

13

Política

Enquanto construía seu negócio, Horst Dassler adquiriu uma série de hábitos espantosos. John Boulter, responsável pela promoção internacional da unidade de Landersheim, começou a reparar neles no meio da década de 1970, quando foi a Londres com Horst para assistir ao campeonato de Wimbledon. Ao sair para uma corrida em Hyde Park, Boulter viu o chefe sentado sozinho no lobby do hotel. Quando voltou, Horst estava exatamente na mesma posição, em frente à porta do elevador. “Estou bem, John”, explicou Horst. “Estou aqui caso alguém importante apareça.”

Estivesse onde fosse, Horst procurava toda e qualquer oportunidade para fortalecer sua amizade com os figurões do mundo do esporte ou para fazer novos amigos. Outros achavam que fazer média com as pessoas era muito cansativo, mas Horst fazia isso com um cuidado tão grande que beirava o fanatismo. Uma de suas máximas era: “Tudo se baseia nos relacionamentos.” Ele tinha o necessário para fazer amigos no mundo inteiro: falava fluentemente cinco línguas; era muito amistoso e afável; nunca fazia nenhuma pergunta incômoda; e era extremamente atencioso.

O objetivo dessa promoção incansável era fazer com que a Adidas obtivesse um tratamento diferenciado. No caso das federações esportivas nacionais, o esforço recompensava ainda mais: entre outras coisas, eram as federações que escolhiam o uniforme e o equipamento usados pelas seleções. Infelizmente, as chuteiras eram consideradas parte do equipamento técnico, e portanto não entravam nos acordos: cada jogador podia usar a chuteira de sua escolha. Ao lidar diretamente com as federações, a Adidas se poupava do trabalho de ter que bajular indivíduos e satisfazer as exigências cada vez maiores dos jogadores.

Se Horst conseguisse um contrato com a federação francesa, por exemplo, a equipe inteira usaria o uniforme feito pela Adidas, sem falar nos joggings utilizados no aquecimento. Esse tipo de acordo gerava muito mais exposição para a marca do que os contratos individuais com os jogadores — que talvez

demandassem várias semanas de negociações e que poderiam acabar não surtindo benefício nenhum se o jogador se machucasse ou não se destacasse tanto quanto o esperado. As vantagens eram ainda mais óbvias no caso do atletismo, no qual o amadorismo ainda forçava os fabricantes a propor acordos ilegais que representavam um grande risco para os atletas. Assinando um contrato oficial com a federação nacional de atletismo, Horst garantia que as três listras apareceriam nas mangas das camisas dos jogadores sem ter de quebrar regra nenhuma.

O próximo passo seria conquistar as federações internacionais, que haviam surgido no início do século XX com o intuito de representar os interesses dos seus respectivos esportes em âmbito internacional. Normalmente, essas federações tinham um presidente que não recebia salário e um grupo de representantes das federações nacionais que recebiam pagamento. Entre elas, a de maior porte era a Fifa, a Federação Internacional de Futebol, e a IAAF, a Associação Internacional das Federações de Atletismo, principal arauto do amadorismo no atletismo internacional. Contudo, Horst Dassler veio a conhecer inúmeros dirigentes de federações menores, e passou a cobrir todos os esportes, do judô ao remo, passando pelo levantamento de peso.

Como Horst muito bem sabia, as decisões das federações internacionais poderiam causar sérias repercussões para a Adidas. Essas instituições determinavam as regras dos esportes e organizavam as competições internacionais mais importantes que existiam no mundo. Eram elas que definiam até que ponto o comércio poderia estar envolvido nos esportes, e também quem poderia assinar contratos que vestiriam centenas de juízes e fiscais durante as competições oficiais — o que asseguraria a absoluta onipresença das três listras.

As Olimpíadas eram um dos alvos da cortesia de Horst. A competição era coordenada pelo Comitê Olímpico Internacional, que supervisionava a organização dos Jogos e impunha os princípios do amadorismo. Na década de 1970, o COI já abrangia 150 comitês olímpicos nacionais — que cuidavam dos atletas de seus países e tinham voz nas reuniões internacionais. Quem chefiava esses comitês, normalmente, eram pessoas de prestígio na elite do país — seja no esporte, nos negócios ou na política.

Havia situações em que simplesmente era bom ter os amigos certos nos lugares certos. Horst já comprovara diversas vezes o quão útil era ter a atenção dos chefões do esporte, que poderiam falar bem dele para pessoas relevantes e distorcer as regras a fim de favorecê-lo — tal como havia acontecido com a decisão supostamente absurda de banir o “calçado escova” da Puma em Lake Tahoe.

De certa forma, Horst começou a estabelecer seu controle sobre o mundo dos esportes no momento em que desembarcou na Austrália para as Olimpíadas de Melbourne, em 1956. Alguns dos atletas com quem conversou haviam se aposentado e ascendido nas mais influentes organizações esportivas. Os 20 anos de trabalho fazendo contatos tornavam Horst imbatível. E, como seus assistentes já haviam percebido, ele também era muito fluente na arte da politicagem.

Numa época em que as federações ainda eram administradas da mesma maneira que um bar, a dedicação de Horst causava um efeito muito positivo. “Havia secretários-gerais, que, com freqüência, eram aposentados e simplesmente dispensados”, lembrou Gerhard Prochaska, ex-gerente de marketing da Adidas. “De repente, eles passavam a ser importantes, lisonjeados e respeitados. Horst entendeu isso muito antes dos outros.”

O Auberge du Kochersberg transformou-se no centro nervoso da operação. O guia de restaurantes Gault Millau classificou-o com dois chapéus de cozinheiro, e o Michelin deu-lhe uma estrela. Bill Siebenschuh, o sommelier da casa, tinha um dos empregos mais invejados da região. Com mais de 30 mil garrafas de vinho, a sua era tida como a adega particular mais valiosa da Alsácia. Algum tempo depois, ele precisou alugar uma segunda adega perto dali, onde foram colocadas mais 60 mil garrafas.

Os gerentes franceses de Landersheim controlavam com precisão o orçamento destinado à estadia de seus convidados. Um time de rúgbi receberia o tratamento padrão: algumas noites no *lodge*, comida em fartas porções e muita cerveja local. Os convidados mais ilustres seriam colocados nas suítes mais refinadas, no último andar do Auberge. Eles apreciariam suas refeições em uma sala exclusiva, e comeriam em pratos com detalhes em ouro. “Servir a comida nesses pratos nos custava muito”, lembrou Prochaska. A estadia dessas pessoas, às vezes, incluía cerimônias de recepção que duravam o fim de semana inteiro, contando até com excursões de caça.

Os convidados com quem Horst tinha mais intimidade eram levados até a adega, onde provavam de tudo, desde um Château d’Yquem ou um Petrus até os melhores Armagnacs. Em certas noites mais intensas, Horst gostava de sentar-se na adega e fumar um charuto e beber uma taça de vinho ou uma dose de conhaque. As prateleiras continham os vinhos mais famosos do mundo, mas Horst gostava de uma cave relativamente desconhecida do sul da Borgonha chamada Château de la Chaise. Um dos toques pessoais mais interessantes que Horst dava era oferecer ao convidado uma garrafa de vinho do ano de seu nascimento. Para cuidar de todos os preparativos, a Adidas França montou uma agência de turismo no andar térreo do prédio de escritórios de Landersheim. Ela

tinha uma frota inteira de limusines à disposição para pegar os convidados no aeroporto e levá-los em passeio pelas montanhas da região.

Uma estadia no Auberge tornou-se um rito de passagem inevitável para qualquer um com ambições no mundo dos esportes. “Quem não era convidado para Landersheim não era ninguém”, disse um dos convidados de Horst. Além das personalidades do esporte que sempre apareciam por lá, também passeavam no Auberge futuros membros das federações esportivas internacionais e dos comitês olímpicos, além de políticos de todas as vertentes que tinham relação com o esporte.

As salas de conferência do Auberge eram suntuosas e, por vezes, usadas para reuniões internas de organizações de baixo orçamento, como a Federação Internacional de Levantamento de Peso. “Após as reuniões, nós passávamos a noite fumando charutos com eles na adega”, explicou John Bragg, um dos diplomatas esportivos norte-americanos de Horst. “Num fim da semana, eles nos ajudaram a desenvolver um calçado para levantamento de peso e formularam regras que impediam o uso de qualquer outro modelo. Esse mercado não era nem um pouco lucrativo, mas nunca se sabe. A partir daquele momento, aquelas pessoas sentiam-se como se estivessem devendo um favor a Horst Dassler.”

Os convidados internacionais também tinham a opção de ficar no escritório da Adidas em Paris. Os gerentes da subsidiária francesa possuíam escritórios na rue du Louvre, sobre um pequeno restaurante. O menu estava longe de ser tão bom quanto o de restaurantes próximos, mas se o bar tivesse um livro de visitas, no fim da noite haveria uma verdadeira lista dos maiores executivos do *jet set* esportivo. Para os visitantes que precisavam dormir em Paris, havia o Hotel Terrasse, onde a Adidas possuía uma conta em aberto. Ao pé de Montmartre, os quartos eram relativamente modestos, mas o terraço oferecia aos hóspedes uma vista impressionante da cidade. Além disso, Horst contratara os serviços de um barman bastante dedicado, Jacky Guellerin. O bar do hotel fechava oficialmente à meia-noite, mas Guellerin continuava a servir o pessoal da Adidas e seus convidados em um quarto nos fundos. Ele recusava outros possíveis clientes e seguia atendendo Horst até que ele terminasse suas reuniões — o que freqüentemente acontecia nas primeiras horas da manhã.

Convenientemente, o Hotel Terrasse estava localizado a um passo de vários templos do entretenimento adulto de Paris, particularmente do Moulin Rouge. Jacky também agia de forma muito discreta quando os convidados solicitavam acompanhantes: seus pedidos eram repassados silenciosamente para o *concierge*, e Jacky só avisava a Horst se as coisas saíssem do controle. “Havia um membro da equipe da Adidas que exagerava um pouco”, Jacky contou. “Ele deixava todo

mundo envergonhado, pois descia as escadas praticamente rolando, completamente bêbado, gritando que queria mais prostitutas.”

Assim como muitos outros amigos da Adidas, Jacky também gostava de receber caixas com material esportivo. Em Landersheim, os gerentes franceses ainda possuíam um armazém inteiro cheio de presentinhos para oferecer às visitas. Elas eram convidadas para jogar tênis e, para isso, teriam de estar devidamente vestidos; no final da estadia, claro, colocariam as roupas na mala e iriam embora. Antes de saírem, ainda seriam acompanhados ao armazém para levar alguns calçados e camisas. Dado o valor relativamente pequeno dos presentes, os gerentes consideravam-nos uma gentileza, mas quando delegações inteiras pilhavam o armazém por completo, o custo poderia acabar sendo muito alto. Alguns dos visitantes eram exageradamente gananciosos, como um dirigente olímpico que alegou ter sete esposas e saiu levando um número igual de bolsas Adidas.

Tendo convidados de todas as culturas possíveis, o difícil era encontrar o nível certo de agrados para cada um — e isso era o forte de Horst. “Ele tinha uma capacidade impressionante de saber exatamente o que influenciaria a decisão de alguém”, disse Patrick Nally, um de seus parceiros. “Era absolutamente encantador, e ficava até altas horas da madrugada bebendo e conversando só para entender melhor aqueles com quem estava lidando. Tratava de descobrir o que era certo e o que era errado para aquela pessoa, de modo a nunca a ofender. Se alguém considerava correto receber um pouco de dinheiro, ou um bocado de dinheiro, então aquilo era o certo para aquela pessoa.”

Caso sua fabulosa memória falhasse, Horst mantinha arquivos detalhados sobre cada um de seus contatos. Atualizados com minúcia, eles continham os nomes dos membros familiares mais próximos, idades, medidas de roupas, preferências, assuntos discutidos na última vez em que se encontraram e os presentes que receberam. Horst ensinou seus ajudantes a manter arquivos semelhantes em relação a seus próprios contatos. “No fim da noite, quando achávamos que poderíamos cair duros na cama, ainda tínhamos que fazer várias anotações”, contou Nally. “Todos os funcionários foram treinados para registrar tudo. Eram muito disciplinados e não davam informações pela metade a Horst.”

Um dos melhores repórteres que cobria as negociações ocorridas no interior das organizações esportivas era Karl-Heinz Huba, editor da *Sport Intern*. Muitos leitores ficavam desconcertados com a quantidade de detalhes veiculados pelo periódico. Huba recebia informações sobre as organizações esportivas internacionais antes mesmo de seus membros — isso quando não era ele próprio quem fazia com que as decisões fossem tomadas de determinada maneira,

através de campanhas explícitas contra qualquer um que estivesse no caminho de Horst. Mais tarde, houve rumores de que Huba estava na folha de pagamento da Adidas, mas a alegação nunca foi provada.

Horst gostava de sua imagem de homem de negócios superpoderoso que estava a par de tudo. “Nas raras ocasiões em que ele não sabia de algo antes de todo mundo, ele fingia que sabia”, disse John Bragg. “Isso fazia com que ele parecesse realmente onisciente.” De início, essa estratégia tinha propósitos inocentes. O objetivo era fazer o maior número possível de amizades, em todos os esportes e continentes. Porém, com o passar do tempo, Horst começou a utilizá-la para manipular.

Ávido por mais influência, Horst resolveu criar uma equipe informal dedicada exclusivamente às relações internacionais. Embora seus discípulos fossem treinados para fazer amizades, seu esquadrão político esportivo, montado na década de 1970, ia muito além disso. Suas atividades eram totalmente direcionadas à infiltração em importantes organizações esportivas.

Essa operação estava baseada na premissa de que, nas organizações esportivas mais influentes, cada país membro tinha direito a um voto, independentemente de sua importância ou tamanho. Decisões cruciais para a Adidas poderiam depender de um punhado de delegados de países insignificantes. Os diplomatas de Horst esforçavam-se para cobrir o mundo inteiro — oferecendo passagens de avião e outros recursos para que seus amigos de locais mais distantes pudessem participar de deliberações relevantes.

O lobista mais bem-sucedido contratado por Horst era Christian Jannette, que se juntara à Adidas logo após as Olimpíadas de Munique, em 1972. Por ser chefe de protocolo dos Jogos de Munique, lidando diretamente com dirigentes e organizadores, Jannette era muito cortejado por inúmeros amigos olímpicos. Como era o responsável pela distribuição dos ingressos, algumas pessoas humilharam-se diante dele sem qualquer pudor, na tentativa de conseguir entradas extras para familiares ou amigos. O número de favores que lhe deviam era muito maior do que o Auberge jamais poderia fazer. Sua tarefa principal era fortalecer os laços de Horst Dassler com os soviéticos.

Por ser um formidável observador e ter sempre modos gentis, Horst tinha um acesso excepcional à impenetrável União Soviética. Os executivos da Adidas gabavam-se de um tapete de pele de urso polar colocado em uma das suítes de Landersheim, oferecido a Horst por Leonid Brejnev, então líder da União Soviética. Horst contratara um assistente que falava russo, Huguette

Clergironnet, que o acompanhava em muitas viagens; além disso, possuía uma coleção particular de ícones russos e realmente gostava da companhia de seus amigos daquele país. O mais importante, porém, era que os soviéticos representavam um voto fiel, e ditavam a política para os delegados de todo o bloco comunista.

O único problema que atormentava Horst Dassler em relação à Rússia era que sua família em Herzogenaurach considerava o país parte do seu território de atuação. Enquanto as duas filhas mais velhas de Adolf e Käthe se concentravam em promoção e publicidade, Brigitte Baenkler, a terceira, implorou aos pais que a deixassem aprender russo. Ela era fascinada pela Europa Oriental, especialmente pela Hungria e pela Rússia.

Horst tinha amigos pessoais no Kremlin, e Brigitte se estabeleceu como enviada oficial da família Dassler na União Soviética. Viajava regularmente para Moscou em nome da Adidas — sempre levando caminhões de produtos do Ocidente. No início da década de 1980, os esforços de Brigitte ajudaram a Adidas a montar uma das primeiras fábricas da União Soviética controladas — ao menos parcialmente — por uma empresa ocidental.

Os interesses comuns fizeram que Horst formasse com Brigitte um laço muito mais forte do que com as outras irmãs. Ainda assim, as operações dos Dassler da Alemanha na Europa Oriental às vezes causavam muita frustração em Landersheim. Horst ficou furioso quando Brigitte foi pega em um aeroporto soviético tentando sair do país com ícones contrabandeados. Ele já avisara inúmeras vezes para ela não tentar nenhuma estupidez parecida. A fim de evitar um incidente diplomático e de tirar sua irmã do país, Horst acabou tendo que usar muitos favores.

Sua relação com os dirigentes soviéticos geralmente envolvia custos altos. Os diplomatas da empresa sabiam que aqueles dignitários esportivos estavam entre os mais gananciosos do mundo. Christian Jannette lembra-se nitidamente de andar pela praça Vendôme, em Paris, com uma carteira cheia de dinheiro, enquanto a delegação soviética atacava as joalherias mais refinadas do lugar.

Devido aos acordos de produção e fornecimento de equipamento, os Dassler possuíam contatos com muitos dignitários da Europa Oriental. Erich Honecker, chefe de Estado da Alemanha Oriental, assinou pessoalmente um acordo totalitário com a Adidas. As três listras transformaram-se no distintivo dos atletas internacionais do país — em contraste com as duas listras da Zeha, a marca de calçados do regime. Grande parte do acordo estava relacionado ao fornecimento de equipamento, mas, ainda assim, era ótimo para os alemães orientais, que investiam maciçamente no prestígio de seus astros e estrelas

esportivos. O esporte era considerado parte integrante da educação do país, e o regime injetava recursos inigualáveis em pesquisas técnicas e na medicina esportiva. Na perspectiva dos alemães orientais, comprar equipamento da Adidas era uma forma de assegurar que seus atletas teriam o melhor possível. A qualidade dos produtos era tão inegavelmente maior que eles estavam dispostos a ignorar suas origens capitalistas.

Uma das vantagens desse acordo era que os executivos da Adidas podiam ter certeza de que os próprios alemães orientais fariam com que fosse respeitado. Georg Wieczisk, ex-chefe da federação de atletismo da Alemanha Oriental, explicou que os atletas e dirigentes não estavam dispostos a perder seus privilégios. “Algumas pessoas tinham que esperar no mínimo quatro anos para ter um Trabant”, disse, referindo-se aos carros quadradões produzidos pelo Estado. “Para nós, o tempo de espera era um pouquinho menor.”

A Adidas não esperava vender nada na Alemanha Oriental por conta do acordo de patrocínio, visto que as importações de bens de consumo do Ocidente eram proibidas e que, de qualquer forma, os alemães orientais não conseguiriam pagar por eles. Por outro lado, os atletas nacionais conquistavam sempre muitas medalhas, e, conseqüentemente, levavam as três listras para o pódio. Esse resultado era obtido, em parte, com o tipo de apoio financeiro e de treinamento em tempo integral que poderia fazer os atletas serem considerados profissionais. Contudo, fingia-se que eram “estudantes” ou “membros do Exército”. Na época, não parecia importar muito o fato de que vários recordes tivessem sido quebrados com o uso de substâncias ilícitas.

Durante muitos anos, apenas um pequeno grupo de atletas traiu a marca, como o alemão oriental Walter Cierpinski, campeão da maratona. Pouco antes de uma de suas corridas, ele concordou em usar outro produto, do patrocinador do evento. A Adidas e os alemães orientais fizeram um estardalhaço tão grande que os organizadores sugeriram uma solução um tanto estranha: pouco antes da prova, eles colaram pequenos adesivos nas camisas dos corredores, cobrindo o logotipo da empresa patrocinadora.

Os laços entre a Adidas e a Alemanha Oriental não impediram que o Stasi (o Ministério de Segurança do Estado) observasse de perto Horst Dassler. Um de seus melhores informantes era IM Möwe. Como se descobriu mais tarde, o homem por trás desse codinome — que significava “informante gaivota” — era Karl-Heinz Wehr, um representante relativamente obscuro ligado ao esporte na Alemanha Oriental. Wehr atualizou os arquivos do Stasi por mais de duas décadas quanto às transações realizadas pelo pessoal de Horst. “Minha opinião é que esse departamento político-esportivo, liderado pessoalmente por Dassler,

também é uma das unidades de espionagem esportiva mais importantes do mundo capitalista", escreveu.

Como lembrou Wehr, Horst começou a cultivar contatos mais íntimos com os alemães orientais na década de 1970, quando representantes de países comunistas conquistaram posições de destaque em organizações internacionais. O esporte havia se transformado em mais um palco para a política mundial, na qual as duas superpotências da Guerra Fria mantinham-se constantemente em xeque. Os países comunistas queriam que suas vozes fossem ouvidas, e as federações internacionais tinham que tomar todo cuidado para manter um equilíbrio de poder em seus conselhos.

Horst conversava sempre com Manfred Ewald e Günther Heinze, dois dos mais influentes dignitários do esporte na Alemanha Oriental. Em um aparente esforço para agradar aos dois, Horst conseguiu que Karl-Heinz Wehr fosse indicado como secretário-geral da Aiba, a federação internacional de boxe. A partir de seu novo posto, IM Möwe poderia observar a equipe de Horst de perto. Ele descreveu em detalhes o *modus operandi* do grupo: desde "amaciar" os delegados de organizações internacionais até realizar "orgias alcoólicas". "Estamos diante do fato de que, no mundo dos esportes atual, nada acontece sem essa empresa. Além disso, a meu ver, muitas outras coisas só acontecem sob a influência desse grupo", escreveu.

Os Dassler da Puma observavam tudo, frustrados. Segundo Wehr, os alemães orientais foram abordados pelo gerente de relações públicas da empresa. Ele disse que a Puma estaria "imediatamente preparada" para igualar ou superar a proposta da Adidas, que aparentemente garantia 700 mil marcos para a Alemanha Oriental todos os anos. Contudo, os Dassler da Puma nunca conseguiram convencer Honecker. "Não havia nada que pudéssemos fazer", lamentou Gerd Dassler. "Horst monopolizava tudo."

Entre os amigos comunistas mais íntimos de Horst estavam os húngaros. Os interesses da Adidas e dos poderosos do mundo do esporte em Budapeste pareciam ser os mesmos. Através do acordo de produção com as fábricas de sapato húngaras, a Adidas fornecia ao governo moeda corrente, item extremamente em falta. Em troca, o país assinou contrato com a Adidas para que todos os melhores atletas nacionais usassem seu equipamento. O chefe da Adidas tinha tanta influência em Budapeste que mandou liberar um executivo da empresa preso por dirigir bêbado. Sua imprudência havia tirado a vida de pelo menos uma pessoa. Qualquer outro alemão ocidental preso sob as mesmas circunstâncias provavelmente passaria o resto da vida em uma prisão comendo goulash, mas, com alguns telefonemas de Horst, o infrator logo retornou à

Alemanha.

Segundo seus ajudantes, Horst sentia-se bastante à vontade nos países do Leste Europeu, onde o poder podia ser exercido com mais firmeza. Aparentemente, ele não ligava muito para os opositores políticos que arriscavam a vida a fim de liberar seus concidadãos da opressão comunista. “Eu fiquei um tanto chocado”, disse um dos ex-executivos da empresa, “quando Lech Walesa fundou o Solidariedade na Polônia. Horst falava dele como se fosse o pior dos bandidos.” Normalmente, porém, Horst fazia questão de não emitir qualquer julgamento político, sob o princípio de que a política deveria permanecer fora do mundo dos esportes.

Os diplomatas da Adidas eram também extremamente generosos com os representantes africanos. Nas frágeis nações do continente, era praticamente impossível que um cidadão comum pudesse comprar os calçados da marca. Apesar de apenas um punhado de países africanos poder ser chamado de “mercado”, Horst investiu pesado para divulgar a Adidas e se tornar mais influente no continente. O interesse de Dassler na África era em parte pelo fato de que dali enviaram alguns atletas fenomenais. Vários países africanos enviaram atletas para as Olimpíadas desde a competição de Roma, em 1960, quando um etíope, Abebe Bikila, surpreendeu o público vencendo a maratona (infelizmente para os Dassler, descalço). Daquele momento em diante, corredores da Etiópia, do Quênia e do Marrocos apareciam regularmente entre os melhores em longa distância.

De certa forma, os diplomatas da Adidas ajudaram no desenvolvimento do esporte em algumas nações emergentes da África. Eles convenceram políticos a investir em estrutura, argumentando que as vitórias no esporte produziam mais fervor popular do que qualquer projeto político. Para afirmar seu ponto de vista político, eram necessários atletas que tivessem bom desempenho. Nisso, a Adidas os ajudou: apesar de não existirem muitas federações esportivas na África que pudessem pagar pelo equipamento, Horst inundou-as com produtos de três listras.

Alguns dos ajudantes de Horst estavam convencidos de que, em muitos casos, ele o fazia por pura filantropia. Contudo, muita gente ficava agradecida a ele, e esses contatos acabaram compensando a longo prazo, quando os africanos começaram a conquistar espaço nas organizações internacionais. “Se um representante que recebeu apoio da Adidas durante muitos anos ouve um conselho de Horst Dassler para apoiar essa ou aquela pessoa, há como negar esse

apoio?”, perguntou Gerhard Prochaska, ex-gerente de marketing da empresa.

Blago Vidinic, técnico da equipe de futebol do Marrocos, era um dos beneficiários. Alto, de ombros quadrados, Vidinic havia começado a carreira como goleiro na Iugoslávia — fora citado entre os melhores do mundo, junto com Lev Yashin, da União Soviética. Depois passou a trabalhar como treinador. Seu primeiro emprego o levou ao Marrocos, que havia conseguido independência da França em 1956. Pediram a Vidinic que formasse uma equipe decente para a Copa do Mundo de 1970, no México, visto que o país se classificara pela primeira vez para a competição. Durante aquele ano, o treinador ficou impressionado ao receber dezenas de caixas da Adidas cheias de camisas e chuteiras. Apesar de a federação do país não poder pagar pelo equipamento, as caixas continuaram chegando até a Copa, onde ainda mais chuteiras aguardavam os marroquinos.

Após a previsível derrota na fase eliminatória, Vidinic e o grupo permaneceram na Cidade do México uns dias mais para assistir a alguns jogos. O treinador estava sentado no ônibus da equipe — estacionado em frente ao Hotel Maria Isabel esperando para ir até o estádio Azteca, a uma hora dali — quando um jovem perguntou se poderia subir. Vidinic concordou e os dois começaram a conversar. Havia sido difícil para o Marrocos montar uma equipe adequada para o campeonato, admitiu o treinador. “Mas, por sorte, conseguimos um apoio inacreditável da Adidas”, comentou. “Eles nos forneceram chuteiras e joggings durante toda a Copa. Não sei o que teríamos feito sem isso.” O homem então estendeu a mão. “Que elogio maravilhoso”, disse. “Meu nome é Horst Dassler. Daqui em diante, nossas famílias serão amigas.” O aperto de mãe deu a Horst um dedicado informante na África.

Era difícil saber quanto do equipamento doado pela Adidas de fato chegava aos atletas. A questão veio à tona quando Thomas Sankara, ex-presidente de Burkina Faso, no oeste da África, pediu que um carregamento de bolas de futebol fosse entregue em seu palácio. Apesar do estranho pedido — até mesmo para os padrões da Adidas —, a empresa enviou a encomenda para a embaixada do país em Paris. Não puderam deixar de rir quando, anos mais tarde, os jornais descreveram as circunstâncias do assassinato de Sankara. O palácio presidencial fora pilhado e, para deleite dos rebeldes, três mil bolas Adidas foram encontradas no porão.

Os amigos africanos da empresa foram escancaradamente lisonjeados em uma publicação chamada *Champion d’Afrique*. Lançada por jornalistas de língua inglesa em 1974, ela cobria incisivamente o mundo dos esportes no continente. No fim da década de 1970, contudo, a publicação foi adquirida pelo coronel

Hamouda, da Tunísia. Ele conhecera Horst Dassler nas Olimpíadas de Melbourne e, mais tarde, tornara-se membro de uma das organizações que comandavam o tumultuado mundo do boxe. Com a *Champion d'Afrique*, passou a integrar o corpo diplomático dos Dassler e entrou na folha de pagamento da empresa.

A revista logo foi transformada em praticamente um panfleto da Adidas, para a glória de Horst Dassler e dos dirigentes do esporte africano, e utilizava um estilo elogioso que deixaria o editor-chefe de qualquer periódico independente arrepiado. A maior parte do espaço da revista era ocupada por fotografias de dignitários africanos cumprimentando Horst ou outros poderosos do mundo dos esportes. Quase não havia matérias esportivas, apenas editoriais parabenizando os amigos africanos por sua suposta capacidade visionária.

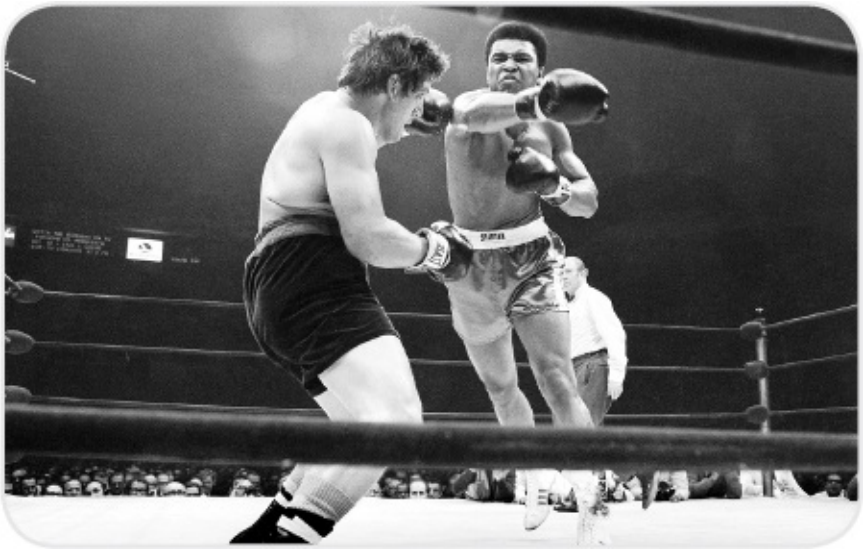
O editorial que abriu o primeiro número da nova *Champion d'Afrique* foi escrito por Jean-Claude Ganga, membro do COI. "Uma das principais armas que temos à nossa disposição para combater o subdesenvolvimento são os esportes", escreveu, grandiosamente. "O objetivo principal é ajudar homens fortes e saudáveis a se desenvolverem." Muito tempo depois, Ganga foi expulso do COI por ter recebido 250 mil dólares em reembolso por custos de viagem, gastos médicos e outros presentes, todos forjados.

Entre os líderes africanos que mais apareciam na *Champion d'Afrique* estava Mohamed Mzali, que já ocupara todos os cargos importantes no esporte da Tunísia. Ele começara na década de 1960 como diretor esportivo do governo e, em 20 anos, chegara a primeiro-ministro. Nesse ínterim, foi chefe da federação tunisiana de futebol, líder do Comitê Olímpico Tunisiano e membro do COI. Os assinantes da *Champion d'Afrique* podiam ser perdoados por ver Mzali como o maior líder político da história.

Esses contatos africanos acabaram sendo muito importantes para Horst quando ele quis influenciar decisões tomadas em organizações esportivas internacionais. Assim como o resto do mundo, à época, os países estavam divididos entre o bloco comunista e as forças capitalistas do Ocidente. Em muitos casos, os votos dos africanos poderiam virar a balança.

No caso dos Estados Unidos, Horst teria que agir diferente, e para isso contava com a ajuda de Mike Larrabee e John Bragg. O primeiro havia sido contratado para promover a Adidas entre os atletas norte-americanos. Como reforço, Larrabee apresentou John Bragg, um amigo de longa data que já estava ficando entediado com o pequeno negócio familiar que fora obrigado a assumir.

Desde o final da década de 1960, os dois conseguiram passar várias vezes por cima das regras da federação norte-americana de atletismo e descobriram maneiras de bajular os atletas sem precisar oferecer-lhes dinheiro. Para se certificarem de que não arrumariam confusão com ninguém, fizeram amizades certas nos lugares certos. Não podia ser desconsiderado o fato de que Mike Larrabee havia conquistado sua segunda medalha de ouro nas Olimpíadas de Tóquio no revezamento 4 x 100, na mesma equipe de Ollan Cassell — que, por sua vez, tornou-se diretor executivo da federação de atletismo e vice-presidente da IAAF. “Horst sempre ajudou Ollan a se desenvolver na federação internacional”, lembrou Bragg. “Isso fazia com que fosse mais fácil resolver as coisas.”



Muhammad Ali usa o calçado da Adidas adornado com borlas vermelhas, feito especialmente para a luta com Oscar Bonavena, em Nova York.

Enquanto Larrabee lidava principalmente com questões relacionadas ao atletismo, Bragg muitas vezes cuidava de assuntos mais complicados. Ele chamou a atenção de Horst quando surgiu uma crise com Muhammad Ali, em dezembro de 1970, na noite da luta com o boxeador argentino Oscar Bonavena no Madison Square Garden, em Nova York. Ali usava calçados feitos pelo próprio Adi Dassler há anos. De uma hora para outra, porém, o lutador fora convencido a usar calçados totalmente pretos, mais de acordo com suas crenças espirituais.

Adi Dassler mandou um enviado da Alemanha para Nova York na intenção de resolver o problema, mas Ali dispensou-o de forma abrupta. John Bragg foi enviado para fazer uma segunda tentativa, e decidiu usar outra estratégia. “Adi Dassler quer fazer o melhor calçado para boxe do mundo”, ele disse a Ali no

hotel em que estava hospedado, em Nova York. “Para isso, precisamos dos conselhos do melhor boxeador que existe.”

Após uma pausa, Muhammad Ali falou das dançarinas que vira na noite anterior em uma danceteria. Elas usavam minissaias com borlas que balançavam elegantemente de um lado para o outro. Para a luta contra Bonavena, ele queria calçados que tivessem borlas. Nas horas seguintes, Bragg percorreu as ruas de Nova York desesperadamente em busca dos pompons e de uma máquina de costura. Ali ficou extasiado quando abriu a caixa do calçado naquela noite, mas disse a Bragg que mantivesse segredo. Durante a pesagem, Ali se recusou a responder as perguntas dos repórteres sobre a luta. Ele só queria falar da “arma secreta” que a Adidas havia preparado para ele. Apontou para Bragg, gritando que aquele homem viera direto da Alemanha só para lhe entregar uma arma que o tornaria invencível. “Foi como se nós tivéssemos escrito um roteiro do que ele deveria dizer”, disse Bragg. Milhares de unidades dos calçados com borlas, chamados “Ali Shuffle”, foram vendidos.

Daquele momento em diante, Bragg integrou muitas missões diplomáticas realizadas em nome de Horst nos Estados Unidos. Um de seus contatos era o coronel Hull, chefe da Federação Internacional de Boxe. Quando o campeonato mundial foi realizado em Cuba, país quase inacessível aos norte-americanos, Horst Dassler deu um telefonema confidencial. Há fortes indícios de que o coronel Hull mexeu os pauzinhos para que John Bragg pudesse viajar com eles como membro da comissão técnica.

Não havia muito que Armin Dassler pudesse fazer para contrabalancear as amizades do primo. O diretor da Puma não tinha a resistência, a personalidade e a plataforma de Horst para conseguir os mesmos contatos. Apesar de Armin ser bastante astucioso, não podia competir com o refinamento do primo. “Horst tinha um intelecto incrível e se adaptava a qualquer situação. Ele nunca perdia a compostura”, disse John Bragg. “Conseguia ser encantador e, ao mesmo tempo, estar totalmente focado em conseguir o que queria. Ele daria um ótimo embaixador.”

Em algumas negociações feitas por Horst, era difícil estabelecer uma linha divisória entre o que era cortesia e o que era suborno. Sem encorajá-los abertamente a agir de forma injusta, Horst deixava claro a seus executivos que não era contra passar por cima das regras. No começo, alguns deles não se sentiam muito à vontade com o caráter manipulador de suas supostas amizades. “Não se preocupe, está tudo sob controle”, ouviam sempre de Horst. Ele

raramente falava de manipulação, mas quem trabalhava mais perto dele reparava que algumas portas eram abertas com uma facilidade fora do normal. “Nós nunca vimos nada e ele nunca falava sobre isso, mas sabíamos quando algo estava acontecendo. Era impossível que todos eles realmente fossem amigos íntimos de Horst”, disse um executivo. Investigações realizadas pela imprensa revelaram posteriormente abusos cometidos por membros do alto escalão do movimento olímpico, além de transferências bancárias bastante curiosas.

Jean-Marie Weber era provavelmente a única pessoa que poderia saber de todas as negociações de Horst. Contratado como contador da Adidas França, o homem simples e ao mesmo tempo refinado se tornaria um dos principais assistentes de Horst — era por vezes chamado de seu “braço direito”, ou, mais corriqueiramente, de “carregador de piano”. Os executivos da Adidas brincavam que algum dia ele acabaria deslocando o ombro, por andar o tempo todo com uma bolsa cheia de documentos pessoais. Havia rumores de que, quando a carga ficou pesada demais, ele alugou um celeiro na pequena vila de Landersheim para assegurar que os papéis não cairiam nas mãos de ladrões.

Já em meados da década de 1970, os diplomatas de Horst podiam contar com uma rede de amizades e de informantes no esporte internacional. Eles já haviam colocado seus peões em dezenas de organizações esportivas relativamente modestas. Os esforços que tiveram de fazer no processo, contudo, só valeriam a pena se conseguissem se infiltrar nas organizações que realmente importavam no esporte internacional. Chegara a hora de colherem os frutos.

14

O jogo da fartura

Horst Dassler estava em clima festivo em junho de 1974. Enquanto andava em direção ao bar de seu hotel em Frankfurt, tinha certeza de que poderia continuar a contar com seus contatos no futebol internacional. Pelo que tudo indicava, no dia seguinte, seu amigo britânico Stanley Rous seria eleito para mais quatro anos como presidente da Fifa, a Federação Internacional de Futebol.

Em mais ou menos três semanas, os melhores jogadores do mundo estariam nos campos da Alemanha Ocidental, mas os dirigentes do futebol preparavam-se para outro tipo de confronto. A briga pela presidência da Fifa poderia ser uma linha divisória: de um lado, os soberanos coloniais supostamente sinceros e justos; do outro, o novo mundo, desleal e impetuoso.

O presidente da Federação na época era sir Stanley Rous, um inglês impecável que se orgulhava de seus modos nobres. Rous havia sido professor e um excelente dirigente, que ajudara a atualizar as regras do esporte. Horst fizera amizade com ele no início da década de 1970, quando Rous era secretário da Associação Inglesa de Futebol e o chefe da Adidas começava a ganhar espaço naquele país.

Rous tornara-se presidente da Fifa em 1961 e lidara muito habilmente com o aumento do entusiasmo pelo jogo, a disseminação da cobertura televisiva, as platéias cada vez maiores e a organização das Copas do Mundo — que haviam se tornado eventos verdadeiramente planetários. Ele enfrentara a pressão de políticos que queriam lucrar com o esporte e o aumento da circulação de dinheiro no meio. Aos 61 anos, contudo, não parecia estar muito a par das seleções de futebol que surgiam no mundo pós-colonial. Ele certamente não tinha o faro, os contatos ou o carisma de João Havelange, que fazia uma campanha paralela agressiva pela presidência.

Enquanto Rous confiava somente no apoio de seus amigos de longa data, Havelange preparou muito bem o terreno para a eleição. O brasileiro observava o funcionamento das organizações esportivas desde 1936, quando participou das

Olimpíadas de Berlim jogando pólo-aquático. Havelange permaneceu na equipe durante duas décadas, e ascendeu ao Comitê Olímpico Internacional em 1963. Além disso, possuía negócios lucrativos no Brasil — principalmente investimentos em indústrias e empresas de transporte, o que havia gerado recursos suficientes para financiar sua campanha. Sendo o candidato oficial da América do Sul, Havelange visitou 68 países — tendo algumas vezes a seu lado Pelé, que, como ninguém mais no continente, arrastava platéias aonde fosse.

O manifesto de Havelange prometia escancaradamente tudo o que desejavam as nações emergentes do futebol. Entre as oito promessas que fez na época da eleição estava o aumento do número de seleções participantes na Copa do Mundo, de 14 para 24, elevando assim o número de nações não-européias no campeonato. Ele organizaria um campeonato de juniores, a ser realizado fora da Europa. Financiaria a construção de estádios de futebol em países emergentes, assim como centros médicos e de treinamento. Ao contrário de Rous, Havelange ainda jurou que, se fosse presidente, a África do Sul seria banida da Fifa até o fim do apartheid.

Ao contrário de seu recluso oponente, Havelange era um ótimo diplomata. Parcialmente belga (seu nome de batismo é Jean-Marie Faustin Godefroid Havelange), fora criado de forma cosmopolita. Era poliglota e se misturava com dirigentes de todos os continentes com facilidade. Com muito mais tino para a política do que seu adversário, Havelange usou todos os meios disponíveis para conquistar votos. Como um observador escreveu: “A briga era entre um homem que serviu de forma leal ao futebol e fora recompensado com a permanência no cargo e outro, astuto, sem ilusões sobre a verdadeira natureza do mundo.”

Para assegurar sua posição, Horst deu instruções contraditórias a seus ajudantes. Mandou Christian Jannette para dar toda a atenção a João Havelange e aos delegados africanos que certamente o apoiariam. John Bouler, contudo, recebeu informações de que a Adidas apostaria em Stanley Rous: ele tinha ótimo histórico, e o domínio da Europa sobre o futebol ainda era forte demais para permitir que a eleição fosse vencida por um novato sul-americano. Enquanto caminhava para o bar do hotel na noite anterior à eleição, Horst estava convencido de que a Europa sairia vencedora, de que suas amizades permaneceriam onde estavam e de que certamente se lembrariam do apoio dado pela Adidas. Só por precaução, chamou seu amigo Blago Vidinic para tomar um drinque.

Desde o último encontro dos dois, no México, Vidinic fora treinar no Zaire. Com o apoio do presidente Mobuto, percorreu os rincões mais remotos do país com o objetivo de montar uma seleção nacional de jovens saudáveis e em boa

forma. Mobuto ficou tão contente quanto Vidinic quando os jogadores receberam um kit gratuito da Adidas, com camisas que traziam estampada uma cabeça de leopardo. Cobertos dos pés à cabeça com as três listras, os Leopardos venceram a Copa das Nações Africanas de 1974, realizada no Egito — o que classificou a equipe para a Copa do Mundo seguinte, que seria realizada na Alemanha.

Os Leopardos foram recebidos em êxtase pelo povo do Zaire — seria a primeira equipe da África negra a participar da Copa. “Eu saí cedo das comemorações com a desculpa de que estava cansado, porque o povo em delírio e gritava meu nome, e isso era muito estranho com Mobuto ao meu lado”, disse Vidinic. A classificação ainda lhe rendeu “uma sacola cheia de notas”, entregue por um dos capangas do presidente.

Na noite anterior à eleição da Fifa, Vidinic se encontrou com Horst no bar do hotel de Frankfurt, onde a maioria dos dirigentes estava hospedada. Horst estava confiante de que Stanley Rous venceria, mas Vidinic achava que ele estava redondamente enganado. No Egito, nos bastidores da Copa das Nações Africanas, ele testemunhara uma reunião entre as federações africanas de futebol. “Todas prometeram apoiar Havelange”, Vidinic disse a Dassler. O brasileiro havia obtido esse apoio por conta de sua posição em relação à África do Sul. Profundamente desconcertado, Horst começou a pensar no que iria fazer. Apesar de já estar tarde, Blago Vidinic implorou que Horst mudasse sua estratégia imediatamente. “Esse é o número do quarto de Havelange”, disse Vidinic. “Diga a ele que você vinha apoiando Stanley Rous, mas que, desse momento em diante, está à disposição dele.”

A sugestão acabou dando certo. João Havelange viera a saber nas semanas anteriores que Horst Dassler poderia ser um forte oponente. Apoiando Rous, o alemão poderia impedir que Havelange chegasse à presidência da Fifa. Seria muito melhor que Dassler, cujos recursos seriam inestimáveis no financiamento dos planos de Havelange, estivesse do seu lado. Horst voltou radiante de sua conversa com o candidato brasileiro. “Ele achou que eu merecia champanhe”, disse Vidinic.

No dia seguinte, após discussões tumultuadas e duas rodadas de votações, João Havelange foi finalmente eleito presidente da Fifa por uma pequena margem (68 a 52 votos), e foi aplaudido por Horst Dassler. Após as eleições, os dois fizeram um acordo que transformaria os negócios ligados ao futebol: Havelange manteria a porta internacional do esporte absolutamente escancarada para Horst se o alemão o ajudasse a levantar os recursos necessários para cumprir suas promessas de campanha.

Só havia um impedimento: Horst já esticara seu orçamento de tal modo que não tinha mais milhões sobrando no bolso para dar à Fifa. Para manter sua parte do acordo, ele teria que encontrar alguma forma de levantar fundos.

Horst já notara que vários outros agentes haviam começado a mostrar interesse pelos esportes. Eles perceberam que as multidões atraídas para as competições esportivas internacionais seriam um bom público-alvo para suas empresas, mesmo que vendessem produtos sem qualquer relação com o esporte. Até então, os únicos "patrocinadores" de um dado evento eram as empresas cujos nomes apareciam nos velhos outdoors espalhados ao redor das quadras e campos. No início da década de 1970, contudo, estavam surgindo outras formas de patrocínio, não baseadas exclusivamente na propaganda: o investimento ajudaria a construir a imagem das empresas como boas cidadãs corporativas, associando-as aos valores supostamente íntegros e prestigiosos do esporte.

No mundo esportivo, como Horst logo percebeu, não havia melhor produto para se vender do que o futebol. O jogo continuava sendo de longe o mais popular de todos, atraindo grandes platéias para os estádios e gerando uma empolgação que reverberava por todo o globo. Se ele pudesse construir uma ponte entre o futebol e as empresas, conseguiria rapidamente o dinheiro de que Havelange precisava. Horst, então, pediu a ajuda de John Boulter. O ex-corredor inglês era o responsável pela promoção esportiva em Landersheim e havia demonstrado toda a sagacidade necessária para lidar com os executivos mais importantes de empresas multinacionais. No entanto, após algumas reuniões, ficou claro que Boulter não poderia cuidar do assunto sozinho: tudo precisava ser inventado!

Quando começou a estudar o negócio, Boulter descobriu que havia uma pequena organização em Londres que construíra seu nome ao explorar com astúcia o conceito ainda incipiente de marketing esportivo. A West Nally fora montada através de uma parceria entre Peter West, ex-comentarista da BBC, e Patrick Nally, ex-gerente de propaganda: West conseguia os contatos no mundo dos esportes e na mídia e Nally se mostrava um vendedor incansável.

O que a West Nally propunha era agir como intermediária entre os organizadores de eventos esportivos e as empresas que gostariam de se ver associadas ao esporte. Para começar, ajudavam os organizadores a montar o evento de modo que fosse mais atraente para a mídia e para os patrocinadores. Então, convenciam as empresas internacionais a liberar recursos — e embolsavam uma grande comissão sobre o valor que conseguissem levantar.

Isso é um exemplo claro de conceito certo na hora certa. Como as fronteiras dos mercados estavam se tornando cada vez mais indefinidas, as multinacionais

passaram a desejar que suas marcas tivessem reputação global. O patrocínio de eventos esportivos poderia ter um impacto mais positivo do que a propaganda, sendo enxergado como um investimento comercial menos óbvio. A proposta da West Nally era especialmente interessante para os fabricantes de cigarros, que, na época, já não podiam fazer propagandas do modo tradicional em muitos países.

A execução do projeto foi extraordinária. Após apenas alguns anos de parceria, a West Nally havia convencido grandes empresas como a Gillette e a Benson & Hedges a investir em críquete e sinuca. No início da década de 1970, a agência já empregava cerca de 40 pessoas e começava a abrir escritórios no exterior. Ainda assim, o destemido gerente de propaganda da West Nally acreditava que, com os contatos certos, poderia chegar a um patamar muito mais alto.

Peter West contribuía fazendo o contato com muitos organizadores de eventos, mas era Patrick Nally quem efetivamente fechava os negócios. Atraente em seus vinte e poucos anos, exalando charme e entusiasmo, Nally convenceu executivos tradicionalistas e pragmáticos a liberar pilhas de dólares. Como gostavam de dizer na agência de Berkeley Square, Patrick Nally conseguiria vender geladeiras para esquimós. Assim, quando John Boulter ligou, Nally concordou prontamente em se encontrar com Horst Dassler em Landersheim. Os dois foram apresentados por Boulter logo depois que Havelange assumiu a presidência da Fifa. E depois de se cumprimentarem, quase não pararam de falar durante dois dias seguidos.

Patrick Nally ficou profundamente impressionado com o negócio montado por Horst e com seu ímpeto. Em sua mesa no escritório de Landersheim, ele parecia estar constantemente ocupado. “Ele distribuía instruções às suas quatro secretárias e falava ao telefone com executivos e dignitários de todo o mundo, e muitas vezes na língua deles”, maravilhou-se Nally. “Era incrivelmente intenso e carismático.”

Horst ficou igualmente encantado com a impetuosidade e a rapidez de pensamento de Nally. Logo veio a perceber que, juntos, poderiam fazer decolar um negócio de grandes proporções. Em suas conversas com Havelange, Horst poderia obter facilmente os direitos sobre a venda de acordos de marketing no futebol internacional. Por ser o vendedor incansável e extremamente criativo que era, Patrick Nally poderia ganhar milhões.

Quando Horst conseguiu o consentimento de Havelange, Nally começou a

trabalhar. Durante vários meses, viajou o mundo inteiro, convencendo algumas das maiores empresas do mundo a investir em futebol. O maior acordo foi com a Coca-Cola: após várias rodadas de intensas negociações em 1975, a empresa se tornou, de longe, o parceiro mais generoso da Fifa.

O dinheiro da empresa foi investido na organização dos campeonatos de juniores prometidos por Havelange. Em troca, outdoors imensos foram colocados ao redor dos campos. Seguindo as promessas de Havelange, mais dólares da Coca-Cola também foram utilizados na construção de escolas de futebol em países em desenvolvimento, para que o esporte lá pudesse evoluir — com o devido apoio de treinadores e médicos europeus.

O peixe grande, contudo, foi a Copa do Mundo seguinte, realizada na Argentina em 1978. Para começo de conversa, Horst coagiu os organizadores argentinos a entrarem em uma parceria bastante promissora. Eles deram a Horst os direitos sobre o "Gauchito", o mascote daquela Copa. Contudo, seis meses depois, o próspero acordo foi frustrado pelos generais homicidas que tomaram o controle da Argentina. Manifestantes argumentaram veementemente que a Copa do Mundo não poderia ser organizada decentemente por um regime que abonava a tortura e eliminava inimigos políticos aos montes. A Fifa rejeitou os apelos, mas o barulho dos rifles e das botas dos soldados não era um bom argumento de venda para Patrick Nally.

Enquanto realizavam uma série de reuniões com executivos para vender seus planos de marketing, Horst e Nally também precisavam arrumar os recursos necessários para sua parceria informal. Durante anos, tiveram que investir uma quantidade vultosa de dinheiro em uma operação que só começou a dar lucro depois da Copa do Mundo. Como Horst mantivera todo o esquema oculto de sua família, dificilmente poderia contar com o dinheiro da Adidas. As exigências feitas pelos generais argentinos eram cada vez maiores, mas, mesmo assim, os dois jovens ainda não queriam desistir. Sabiam que havia uma mina de ouro ali.

Durante esse tempo, o belo vendedor conseguiu forjar uma cumplicidade única com Horst Dassler. Horst apreciava a crescente empresa de Nally e a sua malícia. Nally rapidamente se inteirou de como funcionava o negócio de Horst, e era capaz de fazer comentários pertinentes em discussões sobre qualquer assunto, seja sobre esportes ou sobre negócios. Horst ficou realmente contente em ter Nally ao seu lado. "Ele não tinha ninguém ao seu redor que pudesse ser considerado um amigo, mas Patrick Nally era quem mais se aproximava disso", comentou Didier Forterre, que administrava as finanças da operação dos dois.

Para resolver seus problemas financeiros, Horst e Nally estabeleceram uma empresa em Monte Carlo chamada SMPI. A parceria era administrada por

Patrick Nally, e a West Nally, sua empresa, tinha 45% dos direitos. Horst controlava a operação, com 55%. A origem da renda e dos fundos foi astutamente camuflada por um verdadeiro carrossel financeiro que fazia o dinheiro girar da Suíça para Mônaco, Holanda e Antilhas Holandesas.

Pouco após ter sido montada, em fevereiro de 1977, a SMPI obteve amplos direitos dos organizadores da Copa da Argentina. Em troca de uma garantia de 12 milhões de francos suíços, oferecidos sem muitos problemas pela Coca-Cola, Dassler e Nally puderam vender os painéis de propaganda instalados ao redor dos campos. O acordo com a Coca-Cola acabou sendo decisivo. Uma vez que a gigante de Atlanta se comprometeu com a operação, várias outras empresas multinacionais foram atrás. Nally acabou conseguindo levantar 22 milhões de francos suíços.

Os dois haviam descoberto o marketing do futebol. Se jogassem as cartas certas, logo estariam controlando uma indústria totalmente nova e multimilionária.

15

O império clandestino

Horst achava que o marketing esportivo tinha um grande futuro, mas continuava sofrendo para administrar seu negócio sem o olhar constante dos pais. E foi quase por acaso que encontrou uma solução. Num acordo para adquirir a Le Coq Sportif, Horst descobriu o parceiro perfeito com quem construir seu império clandestino.

Horst trabalhava com a Le Coq Sportif desde a década de 1960 — antes de a Adidas começar a produzir sua própria linha de roupas. A empresa pertencia à família Camuset, e era bem estabelecida na produção de camisas e shorts que tinham como emblema um galo. De acordo com o pacto feito com a Adidas França, as duas empresas se uniriam para oferecer um kit completo: a Adidas entraria com as chuteiras e a Le Coq Sportif fabricaria camisas e shorts com três listras em sua fábrica de Romilly sur Seine, uma pequena cidade na região de Champagne.

A Le Coq Sportif já não era mais uma simples fábrica de roupa de malha administrada por Emile Camuset. Emile costumava passar as noites no Bar Romillon, um ponto de encontro dos moradores locais que gostavam de conversar sobre esporte. Após umas rodadas de bebidas, eles sugeriram que Emile produzisse camisas para a prática de esportes. A Le Coq Sportif se registrou como marca em 1948, e despontou para a fama três anos depois, quando recebeu um pedido para fazer camisas para o Tour de France.

Durante os anos seguintes, a empresa rapidamente se disseminou pelas pistas de corrida e campos de futebol da França. Assim, em pouco tempo o galo francês também estava nas camisas e nos agasalhos de atletas franceses nas Olimpíadas, e no peito dos jogadores de futebol da seleção. O ápice foi o acordo feito em 1972 com Johan Cruyff, em conjunto com o contrato de exclusividade com a Puma em relação às chuteiras.

A união da Adidas com a Le Coq Sportif foi sancionada por Käthe Dassler, que se reunia constantemente com os Camuset. A parceria deu tão certo que eles

consideraram inserir a Umbro no acordo também. Ocorreram várias reuniões entre os Camuset, os Dassler e os irmãos Humphreys — as famílias européias de mais peso no comércio de artigos esportivos.

Contudo, a relação piorou abruptamente quando a Adidas começou a fazer sua própria linha de roupas. Um dos problemas era que a Le Coq Sportif, que fabricava roupas para a Adidas, também produzia os mesmos modelos sob sua própria marca. Horst insistiu que interrompessem a produção, mas os Camuset recusaram-se firmemente, alegando que tinham os direitos sobre a marca Adidas na França. Em junho de 1973, Horst entrou com um processo contra eles.

A ação teve o apoio dos Dassler da Alemanha. Eles não podiam tolerar que a Le Coq Sportif causasse esse tipo de confusão e ainda se beneficiasse indevidamente da imagem da Adidas. Contudo, o caso sofreu uma virada terrível em fevereiro de 1974, quando um tribunal de Estrasburgo deu veredicto a favor da empresa francesa. A decisão inequivocamente identificava a Le Coq Sportif como dona das três listras, dificultando assim a operação têxtil da Adidas França.

O veredicto confirmava a existência de um problema com o qual a Adidas também viria a sofrer em vários outros países. A empresa não conseguia registrar a patente das três listras nos Estados Unidos, e em outros lugares, porque os tribunais achavam que o desenho não era particular o suficiente. A Adidas alemã havia registrado a marca em Genebra em janeiro de 1970, quase três meses antes de a Le Coq Sportif registrá-la em um tribunal comercial em Romilly. Apesar disso, em 1974, os juízes de Estrasburgo estavam certos de que a Le Coq deveria ter os direitos na França, pois já usava a marca no país antes da Adidas.

Desse ponto em diante, Horst combateu a Le Coq Sportif implacavelmente. As eficientes unidades de produção têxtil de sua fábrica trabalhavam a toda velocidade para inundar a França de camisas Adidas. Equipes de vendas foram redistribuídas na tentativa de expulsar a Le Coq Sportif do mercado. Devido à briga com a Adidas, a empresa francesa também perdeu seu mais precioso contrato de exclusividade: com a federação nacional de futebol. O contrato havia sido obtido através da Adidas, que fornecia as chuteiras e deixava as camisas para a Le Coq Sportif. Contudo, o acordo fora articulado através da relação pessoal entre Horst Dassler e Jacques George, chefe da federação. Horst só precisou soprar algumas idéias no ouvido de George para que ele desistisse da Le Coq Sportif. Os Camuset apresentaram queixa em junho de 1974, dessa vez duramente rechaçada pelos juízes de Paris — que entenderam que a federação havia simplesmente decidido mudar de fornecedor.

Ironicamente, a jogada que mais prejudicou a Le Coq Sportif foi orquestrada

pelos próprios Camuset. Enfraquecidos pela intensificação da competição no início da década de 1970, eles decidiram investir no aumento maciço da produção. Compraram mais uma fábrica e iniciaram a construção de outra em Romilly. Contudo, por conta do ataque da Adidas, a empresa continuou a perder terreno no mercado. Eles estavam cheios de dívidas e com estoque até o pescoço — milhares de produtos das novas fábricas não puderam ser vendidos. Em março de 1974, eles estavam sendo perseguidos constantemente pelos credores ansiosos. Um mês depois, os Camuset foram expulsos da empresa, e um gerente foi indicado pelo tribunal para procurar um comprador.

Deixando as brigas internas de lado, Horst e os pais concordaram que seria desastroso se os direitos sobre as três listras — que eram da Le Coq Sportif — caíssem nas mãos erradas. Käthe Dassler, portanto, apoiou a oferta feita pelo filho para adquirir a Le Coq Sportif em nome da Adidas. A oferta da Kopa, empresa de negócios esportivos administrada pelo ex-jogador de futebol de mesmo nome, foi considerada insegura pelo tribunal, que decidiu a favor da Adidas. Contudo, a decisão encontrou uma resistência virulenta e inesperada da Le Coq Sportif.

Mireille Gousserey-Camuset, filha do fundador da Le Coq, era proprietária de mais da metade das ações. Muito ativa na resistência durante a Segunda Guerra Mundial, ela se recusou a deixar que a empresa caísse nas mãos dos alemães. Seu irmão, Roland Camuset, ficou feliz em aceitar a proposta da Adidas pelos seus 49%, mas Mireille negou-a obstinadamente.

Quando a Le Coq Sportif chegou quase à falência, o governo francês teve que intervir. Romilly era conhecida principalmente por sua estação de trem, o que acabou transformando a cidade em um verdadeiro centro de ativismo sindical. Os trabalhadores, que haviam eleito um prefeito comunista, estavam ficando inquietos. Para evitar revoltas, o governo agiu e apresentou seu próprio comprador para a Le Coq Sportif. Todos respiraram aliviados quando Mireille Gousserey deu sua bênção a André Guelfi, um investidor fanfarrão. Seu pai era da Córsega, sua mãe da Espanha e ele morava na Suíça, mas, na perspectiva de Mireille, pelo menos ele fora apresentado pelo governo francês. Em março de 1976, Mireille finalmente concedeu seus 51% para Guelfi. A Adidas França adquirira os 49% de Roland Camuset quase dois anos antes — terminando um impasse de quase dois anos que havia levado a Le Coq Sportif à beira do colapso.

Quando a proposta de compra da Le Coq Sportif chegou à sua mesa, André Guelfi entendeu-a como um favor político. Contudo, vislumbrou uma oportunidade muito interessante quando um gerente da empresa mencionou a

decisão judicial relativa às três listras. De posse dos papéis do tribunal, Guelfi consultou Marceau Crespin, alto funcionário do Ministério dos Esportes francês. Por intermédio de Crespin, com quem fizera amizade no Exército, Guelfi conseguiu marcar uma reunião com Horst Dassler. “Eu fui em clima de guerra, dizendo que eles não poderiam levar as três listras assim sem mais nem menos”, lembrou Guelfi, “mas aí acabamos nos dando bem e decidimos nos tornar parceiros.”

O argumento funcionou para os dois lados. Guelfi também pensou que a Le Coq Sportif teria resultados muito melhores se Dassler a acolhesse. Como ficara provado no caso da federação de futebol francesa, brigar com o executivo alemão era causa perdida. Quanto a Horst, ele ficara instantaneamente encantado com a personalidade gregária de Guelfi, que havia acumulado dinheiro suficiente para ajudá-lo de forma discreta em suas aventuras particulares.

Os dois então fecharam um acordo secreto. Aos olhos da família Dassler na Alemanha, a Adidas França possuía apenas 49% da Le Coq Sportif, mas Guelfi deu 2% da sua parte a Horst e a opção para adquirir os 49% restantes quando quisesse. O acordo foi feito pessoalmente com Horst, e não com a Adidas. Em outras palavras, sem o conhecimento da família, Horst tinha o controle majoritário da Le Coq Sportif. O acordo marcou o início de uma intensa parceria entre Horst e Guelfi.

André Guelfi era um homem fascinante. Na época do acordo, com mais de 50 anos de idade, já havia perdido toda a sua fortuna duas vezes, e conseguira restabelecê-la. Os detalhes das negociações que deram a Guelfi os milhões que possuía eram um pouco obscuros, mas ele passava pelos problemas com exuberância e confiança.

Criado em Mazagão, na costa atlântica do Marrocos, Guelfi começou trabalhando como office boy no banco local. Certa vez, enquanto limpava a sala dos arquivos, descobriu uma pilha rotulada “empréstimos irrecuperáveis”. Fez um acordo com o gerente do banco segundo o qual receberia uma farta comissão sobre os empréstimos que conseguisse recuperar. Após menos de um ano, o contínuo estava ganhando mais do que o gerente. Ele acumulou o suficiente para investir em vários barcos de pesca, que lhe deram o apelido pouco glamoroso de “Dédé la Sardine”.

O faro de Guelfi para novas oportunidades econômicas só fez se aguçar durante o serviço militar na Indochina, em meados da década de 1930, quando a França tentou reafirmar seu controle sobre o que logo de tornaria o Vietnã. Por

ser um combatente relutante, ele passava a maior parte do tempo procurando artefatos na floresta. Não conseguindo encontrar muita coisa, começou a negociar carros, uma fascinação sua desde a infância. No centro de Saigon, o francês montou uma oficina chamada Le Garage Toulousain. Infelizmente, teve de sair às pressas do lugar, pois uma das 27 mulheres a quem havia proposto casamento o levara a sério e mandara a família acelerar o processo.

Ao voltar para o Marrocos, Guelfi fez fortuna com a pesca, mas perdeu tudo com um terremoto que devastou Agadir em 1960. Dédé se recuperou rapidamente na Mauritânia. Lá, acumulou outra fortuna, operando o primeiro barco de pesca com uma unidade de processamento a bordo (“os peixes eram congelados vivos!”, disse, maravilhado) e várias outras em terra firme. Contudo, resolveu desistir do negócio quando o barco mais importante de sua frota pegou fogo sob circunstâncias duvidosas.

Dessa vez, Guelfi fugiu para a França, pois tinha problemas com o governo da Mauritânia e a família real do Marrocos. Os mauritanos estavam atrás dele por um suposto suborno. Talvez não o tenha ajudado o fato de que, quando o primeiro-ministro do país visitou sua fábrica de processamento, Guelfi achou que seria engraçado trancá-lo no freezer por alguns minutos. Quanto ao rei Hassan II, ele queria dar uma palavrinha com Guelfi a respeito de uma tentativa de golpe executada pelo general Oufkir, o violento ministro do Interior que tinha uma relação bastante próxima com o empreendedor. Oufkir foi morto, e sua esposa e filhos foram colocados na prisão em condições abomináveis. Havia a suspeita de que Guelfi ficara com parte do dinheiro que a família supostamente tinha guardado em um banco da Suíça.

Quando reapareceu na França, André Guelfi saiu gastando tudo o que tinha. Como quer que o tivesse conseguido, Guelfi tinha dinheiro suficiente para comprar alguns dos hotéis mais luxuosos de Paris: o Prince de Galles, o Grand Hôtel e o Hôtel Meurice. Quando pediu um visto de permanência na Suíça, declarou ter cerca de 50 milhões de francos suíços em bens. Sua mansão em Lausanne era vizinha à sede do Comitê Olímpico Internacional.

Sua vida pessoal era igualmente divertida. Guelfi participara de seis corridas de carros como membro da equipe Gordini. Na época em que formou a parceria com Horst, já possuía um Lear Jet, que ele próprio pilotava. Seu iate era considerado “o mais rápido do Mediterrâneo”. Após fechar a compra da Le Coq Sportif, André Guelfi aparecia regularmente no escritório de Horst, sempre bronzeado. O jatinho estava sempre à disposição do sócio, com Guelfi no assento do piloto.

Alguns membros da equipe de Horst na Alsácia viam o novo parceiro com

suspeita, pois ele parecia ter saído do nada. Seus modos fanfarrões não condiziam com o ethos trabalhador de Landersheim. O extraordinário desembaraço de Guelfi era muito útil para o lobby, e ele admitia que a única coisa que sabia sobre administração era onde se localizavam os seus bolsos direito e esquerdo. Como fora criado pela avó espanhola, dava-se muito bem com os latino-americanos. Afinal, todo o inglês que sabia vinha das instruções de vôo que aprendera.

Os gerentes franceses riam copiosamente das histórias que circulavam a respeito de André Guelfi — muitas vezes contadas pelo próprio. Balançando os braços, ele contava sobre quando seu iate afundara e ele conseguira salvar algumas obras de arte nadando para a costa com um Renoir debaixo do braço. (Sua seguradora, aparentemente, também acreditava nele!) Outras histórias já eram mais preocupantes, envolvendo o serviço secreto e transferências ilegais de valores. Mais tarde, um juiz francês descreveu Guelfi como “um parasita dos negócios”, “um velho bandido” e “um falsificador de dinheiro de marca maior”.

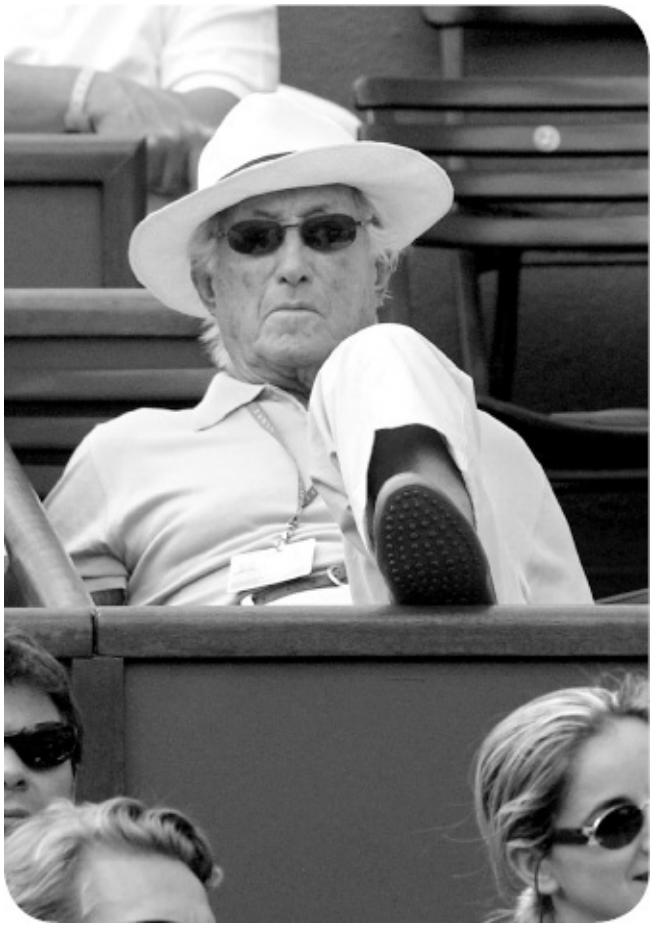
Mas Horst ignorava todos os avisos. Ele contava cada vez mais com André Guelfi, fosse como parceiro ou financiador. “Nós dois”, disse Guelfi, “nos tornamos os mestres do mundo.”

Depois que Guelfi entregou a Le Coq Sportif para o chefe da Adidas França, Horst administrou a empresa com o mesmo ímpeto utilizado para afundá-la anos antes. Se as tensões com sua família aumentassem de modo drástico, ele poderia levar a cabo a opção de compra. A Le Coq Sportif não era somente um investimento: era uma marca alternativa que Horst poderia levar adiante caso se visse em um impasse com a família.

Junto a André Guelfi, Horst planejou investimentos em larga escala para revitalizar a Le Coq Sportif. A empresa já estava estabelecida no mercado francês de roupas para a prática esportiva, e começava a concorrer também no mercado internacional com uma grande linha de produtos e muitos contratos de exclusividade com os atletas e as equipes de futebol mais disputados.

Em Landersheim, Horst resumiu a situação aos seus funcionários de confiança. Para seus pais, a Adidas França tinha somente 49% da Le Coq Sportif. André Guelfi tinha de convidar os Dassler para as reuniões oficiais dos acionistas e educadamente consultá-los sobre possíveis expansões, mas Herzogenaurach não deveria saber nada sobre os esforços feitos pela equipe francesa em prol da ampliação da Le Coq Sportif no mundo. “Quando vinha alguém de Herzogenaurach, os arquivos da Le Coq eram muito bem trancados no armário”, lembrou um dos gerentes de Landersheim.

A necessidade de esconder o envolvimento dos gerentes franceses fez com que se desenvolvessem alguns arranjos estranhos. Um executivo francês lembrou que, quando foi recrutado por Horst Dassler, havia uma subcláusula muito esquisita em seu contrato. Ele estava sendo contratado oficialmente pela Adidas França, mas um apêndice indicava que ele teria que fazer os mesmos serviços, só que para a Le Coq Sportif. A Adidas França estava tão preocupada em manter a operação em segredo que pediu ao executivo que assinasse um contrato de confidencialidade.



Para financiar seus negócios, Horst se uniu a André Guelfi, um corso fascinante. Segundo Guelfi, os dois haviam se tornado os “mestres do mundo”.

Johan van den Bossche, chefe de assuntos jurídicos da Adidas França, só percebeu o quão bizarra era a situação algumas semanas após ter sido contratado. Em um hotel numa cidade da Ásia, ele recebeu um telefonema de um certo sr. Gary Heller. O advogado fez um grande esforço mental, mas não lembrou de ninguém com esse nome. Ficou espantado quando o sr. Heller chamou-o pelo primeiro nome e começou a listar instruções precisas sobre um

contrato de licenciamento. “Desculpe, senhor. Não posso receber instruções de quem não conheço”, respondeu calmamente Van den Bossche. No fim das contas, o sr. Heller era Klaus Hempel, assistente de Horst Dassler. Viajando pela Ásia em nome da Le Coq Sportif, Hempel fazia suas reservas no nome do cunhado.

Horst e Guelfi formularam processos elaborados para informar à família Dassler em Herzogenaurach sobre o andamento da Le Coq Sportif na França. “Por vezes, Horst fingia estar do lado da mãe, recusando-se a fazer os investimentos que eu defendia”, lembrou Guelfi. Na mesma época, contudo, os dois montaram uma empresa chamada Sarragan em Friburgo, na Suíça, para reagrupar todas as atividades secretas de Horst — incluindo a maior parte dos negócios internacionais da Le Coq Sportif.

O esquema só foi possível porque os executivos franceses envolvidos eram também bons atores, e porque as contas eram apresentadas de forma bastante impenetrável. Horst contava em grande parte com Jean-Marie Weber para disfarçar as coisas para Herzogenaurach. Quando Horst passava relatórios aos pais, podia ter certeza de que eles não revelariam nada que ele não quisesse. As negociações não-autorizadas de Horst também eram astutamente disfarçadas por um verdadeiro labirinto de operações na Suíça e por uma complexa documentação jurídica. “Em meio a toda essa confusão, até um gato teria dificuldade de encontrar os filhotes”, Weber teria declarado.

Pouco tempo após a concretização da parceria com Guelfi, Horst adquiriu a Hungaria, uma antiga rival fabricante de chuteiras e bolas localizada perto de Orleans. A marca e o nome foram abandonados, e a fábrica começou a produzir chuteiras Le Coq Sportif. A produção era complementada por duas outras unidades adquiridas por Guelfi na região da Corrèze, base de Jacques Chirac. O homem que mais tarde seria eleito presidente da França foi visto em Landersheim pelo menos duas vezes discutindo os detalhes.

A Descente, licenciada japonesa da Adidas, também foi inserida na trama. Os gerentes responsáveis pelos negócios da Adidas na Descente aparentemente eram leais a Herzogenaurach, mas concordaram em ajudar Horst a distribuir os produtos Le Coq Sportif sem o conhecimento de Käthe Dassler. As operações eram administradas por Murakawa-san, que também tinha cartões de visita da Le Coq Sportif, nos quais era conhecido como Nakamura-san.

O estabelecimento da Le Coq nos Estados Unidos foi confiado a Donald Dell, agente de jogadores de tênis, e seu parceiro Frank Craighill. Eles construíram um perfil totalmente oposto ao que a Le Coq Sportif representava em outros países: enquanto na Europa ela era considerada uma marca de artigos

de futebol a preços acessíveis, nos Estados Unidos foi implementada como uma linha de produtos de tênis e moda de alto nível. Auxiliada pela impressionante lista de contatos de Dell no ambiente tenista dos Estados Unidos, a Le Coq Sportif conseguiu fechar ótimos contratos de exclusividade: apesar das vendas modestas, os produtos da empresa eram usados pelos mais proeminentes tenistas norte-americanos da época, como Roscoe Tanner e Arthur Ashe.

Outra operação da Le Coq Sportif foi iniciada às pressas no Reino Unido por Robbie Brightwell. O corredor britânico tinha bom relacionamento com Horst Dassler, que o colocara no comando da unidade da Adidas na Inglaterra em 1971. Contudo, em 1978, ele foi convencido a trocar de lado. “Horst Dassler disse-me que dedicaria a maior parte do seu tempo à Le Coq Sportif”, lembrou Brightwell. “Era tudo que eu precisava ouvir.”

Ciente da relação tortuosa entre Horst e sua família, Brightwell entendeu perfeitamente que Herzogenaurach não deveria saber de nada em relação à nova operação. A Le Coq Sportif inglesa estabeleceu-se na cidade de Congleton, em Cheshire, praticamente ao lado da residência de Brightwell, e era financiada através de suas contas pessoais. Isso causou um certo pânico na filial local do National Westminster Bank, acostumada apenas a transações de valores pequenos. “Sr. Brightwell, uma quantia muito grande foi transferida da Suíça para a sua conta”, disse-lhe, nervoso, o gerente do banco ao telefone.

O dinheiro, enviado pela Sarragan — a empresa suíça montada por Horst e Guelfi —, permitiu que a operação estabelecida por Brightwell crescesse rapidamente. Em Macclesfield, a algumas milhas de Congleton, foi montada uma fábrica que usava os tecidos e designs mais avançados da Adidas. Tendo começado do zero, a Le Coq Sportif inglesa atingiu 12 milhões de libras em vendas depois de cinco anos. Cinco equipes da primeira divisão inglesa tinham contrato com a marca, incluindo o Tottenham Hotspur e o Everton.

Horst explorou todos os contatos cultivados por intermédio da Adidas para ajudar a melhorar a posição da Le Coq Sportif no mercado internacional. A marca que havia feito todo o esforço possível para conseguir um contrato doméstico com a federação francesa de futebol alguns anos antes já vestia alguns dos jogadores mais reverenciados do mundo. Várias seleções nacionais da América do Sul levavam o galo francês no peito, inclusive os argentinos, campeões mundiais.

Mesmo assim, Horst sabia que, sozinha, a Le Coq nunca teria a penetração da Adidas. Portanto, adquiriu uma série de empresas e fez diversas parcerias através da Sarragan. A estrutura de Estrasburgo foi ampliada, e novos escritórios foram montados na Champs-Elysées, administrados por alguns dos sócios de

André Guelfi.

Para organizar toda a operação, Horst contratou Larry Hampton, executivo norte-americano de peso. Durante vários meses, ele morou em um pequeno hotel perto da casa de Horst em Eckartswiller. Mais tarde, o escritório de Hampton foi transferido para a sede da Sarragan na Champs-Elysées, mas ele passava a maior parte do tempo voando de um lado para o outro com Horst. Sua incumbência era ao mesmo tempo ousada e incrivelmente dissimulada: eles iriam construir um conglomerado esportivo multimarca — sem que a família Dassler soubesse.

*

Entre as parcerias mais audazes feitas através da Sarragan estava uma com Daniel Hechter, estilista francês de alto renome. Hechter chocou a alta-costura da elite de Paris fazendo roupas para serem usadas no dia-a-dia por mulheres emancipadas. Uma de suas marcas registradas era uma série de blazers que podiam ser usados tanto com saia quanto com calça. O que o aproximou de Horst foi o fato de que Hechter lidava um pouco com negócios relacionados ao futebol. Seus investimentos contribuíram para a criação do Paris Saint-German, clube que montou em junho de 1973 com Francis Borelli, homem de negócios muito conhecido no mundo da propaganda.

Para impressionar Hechter, Horst marcou uma reunião em junho de 1979 no Beach Plaza, em Mônaco, para a qual ele chegou no veloz iate de André Guelfi. Dois meses depois, Hechter retribuiu a gentileza convidando os dois para uma segunda rodada de negociações em sua suntuosa mansão em Saint-Tropez, e os levou para dar uma volta em seu barco. Mutuamente seduzidos, Hechter e Dassler concordaram em fazer uma linha de roupas esportivas assinadas pelo estilista francês e fabricadas e vendidas pela Le Coq Sportif.

O acordo com Hechter fazia parte da Sarragan, mas era administrado pelos gerentes da Adidas com o apoio dos funcionários de André Guelfi. Eles trabalhavam em uma sala da Sarragan, no quinto andar de um prédio alto na Champs-Elysées que também abrigava vários escritórios luxuosos e um showroom. Seguindo estrutura escamoteada necessária aos negócios secretos de Horst Dassler, a placa na porta da sala dizia “Sarragan”, apesar de os gerentes serem todos empregados da Le Coq Sportif.

A Daniel Hechter Sports começou espetacularmente. A linha de roupas foi lançada com muita festa. Era promovida por alguns dos colegas de André Guelfi, desde o ator Jean-Paul Belmondo até Jean-Pierre Rives, jogador de rúgbi. O estilista criou roupas esportivas absolutamente originais para a época, tais como as roupas de tênis cor de maçã verde e a roupa de esqui fúcsia. Já no segundo

ano de atividades, a linha Daniel Hechter Sports vendeu por volta de 20 milhões de francos.

Contudo, havia uma tensão na parceria. O problema poderia ser atribuído à relação difícil entre os gerentes mais relaxados da Adidas e os executivos pedantes de Hechter. “Eram as bichinhas nervosas contra os machões”, um dos protagonistas da história resumiu. “Eles não conseguiam entender por que Daniel fazia tanto escândalo por causa de um botão que não estava exatamente onde ele queria ou por uma prega que não estava absolutamente perfeita.”

Hechter tinha tanta admiração por Horst Dassler que escreveu um romance sobre ele. *Le Boss* conta a história de um jovem chamado Luca Maltese que, sozinho, construiu a Winner, marca internacional de artigos esportivos. Para florear a narrativa, em certos lugares as ações do herói diferiam das de Horst — por exemplo, quando Maltese teve uma relação fervorosa com uma atriz norte-americana e quando mandou matar um jornalista africano. Contudo, em linhas gerais, havia muitos personagens claramente baseados nos maiores parceiros de Horst.

O acordo com Roberto Muller, um vistoso jovem uruguaio, era o mais confidencial de todos. Muller era o executivo por trás da Pony, uma empresa de artigos esportivos fundada em 1974. Ex-vice-presidente da Levi Strauss, ele possuía muitos contatos em indústrias de insumos no Extremo Oriente. Seu plano era se concentrar em esportes tipicamente norte-americanos, como o beisebol e o futebol americano. Muller rapidamente compreendeu como funcionavam os negócios ligados ao esporte, e se mostrou muito astuto no meio.

Também fanfarrão e de temperamento latino, Muller possuía tudo de que precisava para seduzir Horst. Seu pai vinha de uma família eslovaca de produtores de cerveja, e sua mãe da aristocracia austro-húngara. Em uma viagem de negócios pelo Brasil na época da eclosão da Segunda Guerra Mundial, a família judia decidiu que era perigoso demais voltar para casa e acabou no Uruguai. Roberto foi enviado para uma escola em Leeds e, ao voltar, integrou a equipe de juniores de futebol do Uruguai. Ainda viria a se tornar um dos executivos mais jovens da época no ramo do petróleo e da moda, além de falar oito idiomas fluentemente.

Contudo, havia outras características de Roberto Muller que não constavam de seu currículo. Uma delas era o gosto por luxo e glamour: seu escritório era decorado com fotos suas quando jovem, cercado de mulheres maravilhosas nas escadas de seu jatinho particular. Como era um criativo contador de histórias,

sempre capturava a atenção das pessoas com quem falava. Como descreveu um ex-executivo da Adidas, Muller mostrava “lampejos de genialidade e lampejos de alguma outra coisa”.

O que mais encantara Horst, porém, era o desembaraço e a curiosidade de Roberto. Os dois começaram a se dar bem quando o chefe da Pony concordou em participar de uma brincadeira durante as eliminatórias para as Olimpíadas nos Estados Unidos, em 1976: eles cancelaram a reserva do carro de Armin Dassler em Seattle. Pouco tempo depois, quando Muller veio a precisar de apoio financeiro para sua empresa, apelou para Horst Dassler.

O acordo foi fechado no Les Pirates, um festivo restaurante montado em uma caravela e ancorado entre Monte Carlo e San Remo. No barco, Horst apresentou Roberto Muller a André Guelfi. A fotografia tirada no jantar teria horrorizado os pais de Horst: o filho tinha a seu lado dois homens sorridentes e bronzeados, que mais pareciam surfistas. Pouco depois do encontro, Guelfi concordou em comprar ações da Pony. Contudo, tal como acontecera no caso da Le Coq Sportif, Guelfi era só uma fachada. Em um apêndice contratual, Horst e Guelfi concordaram que Horst poderia, a qualquer momento, controlar as ações de Guelfi na Pony.

Como apoio de Horst, a Pony tornou-se uma forte concorrente no mercado de esportes norte-americanos. Roberto Muller logo foi apresentado aos irmãos Riu, os parceiros da Adidas em Taiwan. O acordo reduzia consideravelmente os custos de produção da empresa, o que estimulava Muller a lançar a marca para o grande público. A Pony conseguiu desenvolver-se ainda mais fechando contratos de exclusividade com a corredora Wilma Rudolph e o jogador de futebol americano O.J. Simpson. Com o fim do contrato com a Puma e a entrada no Cosmos de Nova York, Pelé também assinou com a Pony.

O acordo com a Pony, no entanto, foi mantido ainda mais em segredo para Herzogenaurach do que os outros interesses externos de Horst. Ao passo que a Le Coq Sportif e a linha de roupas de Daniel Hechter faziam parte da Sarragan, as operações com a Pony constariam somente nos livros de André Guelfi — isso se ele tivesse algum.

Apenas alguns executivos franceses estavam cientes das negociações de Horst com Muller. Quem descobria sobre a operação ficava desconcertado com os valores encontrados. André Gorgemans, ex-gerente de finanças da Le Coq Sportif EUA, foi convidado para uns drinques no apartamento de um dos parceiros empresariais de Muller. Ao entrar, Gorgemans ficou intrigado com um pote de vidro ornamental cheio de um pó branco que ficava sobre a lareira. Uma coisa é certa: não era açúcar.

Unidas pela Sarragan, as vendas das empresas secundárias de Horst Dassler representavam, somadas, vários milhões de francos. Devido ao aspecto clandestino da operação, as atividades continuavam sendo um tanto confusas, mas Jean Wendling, então presidente da Sarragan França, encontrava-se no topo de um conglomerado esportivo em franco desenvolvimento. Como ele mesmo disse: “A Sarragan se tornou uma espécie de concorrente interno da Adidas.”

Como Horst explicou a alguns de seus gerentes mais íntimos, a intenção era que a união desses interesses secundários permitisse a Horst sobreviver por si só no mundo dos esportes. Era impressionante que ele conseguisse manter todas essas negociações em segredo de sua família em Herzogenaurach. Contudo, para muitos de seus gerentes, divididos entre o frustrado Horst Dassler e sua família curiosa, a pressão se tornou grande demais.

Gerhard Prochaska, gerente de marketing em Landersheim, entrou na linha de tiro quando viajou para Herzogenaurach levando uma raquete de tênis. Horst indicara o produto, que tinha uma espécie de tridente estilizado desenhado sobre o cabo, como promissor. Prochaska era o líder da delegação francesa em uma reunião realizada em Herzogenaurach com o propósito de obter aprovação para a produção da raquete. Quando chegou sua vez, ele apresentou o protótipo aos gerentes alemães. Como Horst havia previsto, foi avaliado com ceticismo e rapidamente desprezado. Contudo, como fora instruído, Prochaska declarou: “Entendo que não queiram produzir a raquete pela Adidas”, disse calmamente. “Devido às circunstâncias, devo informar-lhes, então, que iremos produzi-la através da Le Coq Sportif.” Alguns minutos depois, Prochaska foi chamado à casa de Käthe para um amigável interrogatório.

O mesmo tratamento foi aplicado a todos os gerentes franceses que saíam da linha. Käthe Dassler se aproveitava de toda e qualquer oportunidade para saber mais sobre os negócios secretos do filho. Ela suspeitava que tais operações existiam, e esforçava-se para saber mais sobre elas. Sob a pressão das perguntas de Käthe, os gerentes tinham que se contorcer para não arrumarem confusão para o chefe. “Às vezes eu me perguntava se estava trabalhando com negócios ou com diplomacia”, disse Robbie Brightwell.

O mesmo pensamento passou pela cabeça de Dieter Passchen, que chefiava as operações da Adidas em Hong Kong. Certa vez ele viajou para Herzogenaurach com uma delegação da Descente, licenciados da Adidas no Japão, que tinham um acordo separado com Horst em relação à Le Coq Sportif. A intenção era que as negociações entre Käthe e a Descente estendessem o acordo. Contudo, pouco antes da reunião, Käthe descobriu o trato da Descente com a Le Coq Sportif. “Ela explodiu”, Passchen se recorda. “Chamou os

japoneses de traidores e recusou-se a fechar contrato com eles novamente." Passaram-se vários dias até que a poeira realmente baixasse.

As brigas eram especialmente constrangedora quando Käthe repreendia os gerentes do filho em público. Alain Ronc, o jovem que administrou a Arena em seus primeiros anos, foi pego por Käthe em uma feira internacional de comércio enquanto conversava com dirigentes da federação alemã de natação. Os Dassler se recusavam terminantemente a promover a Arena na Alemanha, pois achavam que confundia os revendedores. "Mas Herr Dassler pediu-me que conversasse com eles", protestou Ronc. Uma das filhas de Käthe respondeu: "As ordens de Frau Dassler devem ser obedecidas no mundo inteiro. E isso vale para Herr Dassler também."

A situação ficou tão estressante para Ronc que ele decidiu enfrentar Käthe. Conseguiu reservar um assento a seu lado em um vôo de Phoenix para Los Angeles. Durante a viagem, explicou o que estava fazendo com a Arena e como isso poderia beneficiar a Adidas. Ela então se abriu e confessou que os problemas que tinha com o filho a faziam sofrer profundamente. "Eu não entendo o meu filho", lamentou. "Ele tem tudo o que quer na vida. Por que tem de passar a vida inteira atormentando a família?" Ronc continuou a defender a Arena, mas Käthe o interrompeu. As recompensas financeiras que a Arena poderia trazer não significavam nada para ela. "Paz de espírito é muito mais importante para mim do que dinheiro", ela encerrou a discussão.

No mesmo dia, mais tarde, Alain Ronc encontrou-se com Horst, que estava no Hotel Marriott de Los Angeles. Sua mãe não sabia que o filho estava lá, mas ele sabia de todos os movimentos dela no país. Horst ficou profundamente consternado com a conversa que Ronc tivera. "Essas mulheres têm uma paranóia em relação a mim", lamentou Horst. "Eu tento explicar o que estou fazendo, mas elas simplesmente não entendem. A teimosia delas está tornando a minha vida uma desgraça." Ele pediu a Ronc que ignorasse a mãe, mas o jovem já havia agüentado o suficiente. Na volta da viagem, anunciou que estava deixando a empresa.

Käthe Dassler tentou contratar uma série de gerentes de perfil internacional para ajudá-la em Herzogenaurach. Entre eles estava Alex Schuster, o alemão responsável pelo pontapé inicial na linha de vestuário da Head, marca austríaca de equipamento para esqui e tênis. Käthe e as filhas convidaram Schuster para uma reunião discreta em Herzogenaurach, sem o conhecimento de Horst. Mais por curiosidade do que por interesse, Schuster compareceu. A reunião foi interrompida abruptamente, contudo, quando Horst entrou a toda na sala. Enquanto sua mãe se recuperava do choque, Horst começou a interrogar

Schuster, questionando-o sobre a experiência que tinha e os feitos conquistados em comparação aos outros membros da família. Quando concluiu que ser insultado durante uma entrevista de trabalho não era uma boa maneira de começar um novo emprego, Schuster levantou-se e foi embora.

Apesar de ultrajada pela sabotagem, Käthe persistiu. Seu candidato seguinte era Jürgen Lenz, um alemão de 33 anos que possuía um currículo impressionante como gerente de conta na McCann Erickson, uma agência de publicidade baseada em Nova York. Lenz já participara de missões internacionais e cuidara de orçamentos de peso. Ele foi contratado em outubro de 1977 para ser o primeiro gerente internacional de marketing da Adidas em Herzogenaurach.

Várias semanas após ter sido contratado, Lenz preparou sua primeira apresentação para alguns membros da direção e para a família Dassler. Ele faria um resumo de como pensava abordar a questão do marketing nos Estados Unidos. Se a família aprovasse, a mesma apresentação seria feita aos quatro distribuidores da Adidas naquele país, que chegariam à cidade no dia seguinte. Horst também estaria lá, acompanhado do seu gerente de marketing, Klaus Hempel.

Hempel passara a integrar o lado francês da empresa seis meses antes, e logo percebeu que havia algo de muito errado no relacionamento entre os dois ramos da Adidas. O que era uma suspeita logo se tornou realidade durante a viagem de quatro horas de carro até Herzogenaurach: Horst o instruiu a destruir Jürgen Lenz. “Faça perguntas capciosas a ele”, disse a Hempel. “Contra-argumente tudo o que ele diz. Faça com que ele pareça um idiota.” Enquanto Lenz fazia sua apresentação, Horst cutucava Hempel para que dissesse algo.

Ao final da apresentação, Hempel finalmente cedeu. Após a segunda pergunta difícil, contudo, Käthe levantou enraivecida, balançando furiosamente seu guarda-chuva. “Horst”, gritou no seu forte sotaque franco. “Você não vai fazer isso de novo. Não vamos deixar que destrua esse homem!” A reunião acabou em mais uma briga da família Dassler.

Horst jamais chegou a resolver as brigas com o pai. Quando estava deprimido, compartilhava a tristeza com os colegas mais íntimos e lhes mostrava as longas e amargas cartas nas quais o pai o renegava. Até os últimos dias de vida, Adolf Dassler foi permanentemente atormentado pelos conflitos entre seu filho e os gerentes alemães. Uma das últimas brigas aconteceu antes da Copa do Mundo de 1978. Adi havia desenvolvido uma chuteira para a ocasião, com os mais recentes avanços técnicos. Horst Widmann, seu assistente pessoal, foi enviado à

Argentina para apresentar o produto. Quando se encontrou com a delegação francesa no Hotel Sheraton de Buenos Aires, porém, Widmann ficou perplexo ao descobrir que o modelo que os franceses levaram consigo era, ao que parecia, uma cópia disfarçada do modelo alemão. Ele ficou furioso e estava certo de que os franceses tinham um informante em Herzogenaurach.

Widmann telefonou afobado para os Dassler na Alemanha. “Adi ficou furioso”, ele recorda. “Ele me deu ordens oficiais para roubar um par das novas chuteiras da delegação francesa de modo que ele pudesse verificar como era feita.” Depois disso, os dois lados da empresa ainda teriam que decidir qual das chuteiras seria lançada pela Adidas na Copa do Mundo. “Adi e Käthe estavam em cima de mim. Eles me telefonavam o tempo todo para se certificarem de que eu seria firme”, disse Widmann. Acabaram chegando a um acordo um tanto unilateral, no qual a equipe alemã usaria a chuteira alemã, e Horst distribuiria a chuteira francesa para os jogadores das outras equipes.

Adolf continuava circulando com seu caderno de anotações e testando variações nos modelos dos calçados em sua oficina, alheio aos negócios propriamente ditos. A obsessão que o fazia querer melhorar constantemente parece nunca ter diminuído. Durante cinco décadas, ele registrara quase 700 patentes em seu nome, desde as travas aparafusáveis até pequenas modificações em detalhes que só o maior fanático do mundo poderia apreciar.

Adi já estava de cabelos grisalhos e continuava se recusando a viajar. Apesar disso, acompanhava de perto a cobertura televisiva dos esportes. Horst Widmann teve a prova final da sagacidade do patrão quando recebeu um telefonema dele durante os Jogos Olímpicos de Montreal, em 1976. Adi estava vendo uma corrida de Alberto Juantorena Danger, de Cuba. “Vá falar com ele agora”, Dassler disse a Widmann. “Dá para ver nas curvas que tem algo de errado com seu calçado.” Quando Widmann foi verificar, viu que Adi havia observado com precisão, a vários milhares de quilômetros de distância. Juantorena acabou ganhando a medalha de ouro nos 400 e nos 800 metros — depois de seus sapatos terem sido consertados.

Já com mais de 70 anos de idade, Adolf Dassler continuava a fugir das homenagens. Quem aparecia no portão de Herzogenaurach querendo ao menos um vislumbre do grande homem era dispensado sem mais cerimônias. “Certa vez, ele estava passeando com o cachorro quando alguém o chamou no portão, perguntando por Adi Dassler”, lembrou Karl-Heinz Lang, um de seus assistentes mais próximos. “Adi deu de ombros. ‘Não sei’, ele disse ao visitante. ‘Eu sou só o jardineiro.’” Vestido com uma calça de moletom Adidas, ele realmente parecia um jardineiro.

Adi certa vez confessou ao amigo Erich Deuser, conselheiro médico da seleção alemã, que não tinha idéia de quantas fábricas a Adidas tinha — e que, sinceramente, não estava nem aí. Käthe provavelmente poderia ter informado a Deuser que, em 1978, a empresa que o seu marido fundara na lavanderia da mãe empregava por volta de três mil pessoas só na Alemanha. Aproximadamente 180 mil pares de calçados Adidas eram produzidos todos os dias nas fábricas que a empresa possuía em 17 países, sendo distribuídos oficialmente em 144.

Nessa época, Adi foi aconselhado a pegar mais leve. Após um checkup médico, disseram gentilmente que ele não deveria levar tudo tão a sério. Desde que recebera o conselho, Adolf passou a engolir comprimidos coloridos aos montes. De nada adiantou: na manhã do dia 18 de agosto de 1978, Käthe o encontrou imóvel na cama, paralisado por um derrame. Ele foi levado às pressas para uma unidade de tratamento intensivo em Erlangen, onde permaneceu durante duas semanas cercado pelos filhos. Faleceu na mesma clínica, aos 78 anos de idade, no dia 6 de setembro, quando seu coração finalmente se entregou.

A família Dassler seguiu à risca suas instruções, evitando discursos pomposos e a presença de pessoas estranhas. Para assegurar que o funeral seria realmente privado, Käthe Dassler, os cinco filhos e suas respectivas famílias se reuniram uma hora antes do que estava marcado, em uma manhã chuvosa, dois dias após a morte de Adi. Ele foi enterrado sob uma lápide simples de mármore, no canto superior direito do cemitério de Herzogenaurach — o mais longe possível de onde seu irmão Rudolf havia sido enterrado quatro anos antes.

16

Amigos olímpicos

Quando começaram os Jogos Olímpicos de Montreal em 1976, a equipe política de Horst Dassler estava a todo vapor. As Olimpíadas seriam usadas como plataforma de reafirmação da supremacia da Adidas, que sofria cada vez mais com os ataques virulentos das novas empresas asiáticas e norte-americanas. O pessoal de marketing de Horst também aproveitou a oportunidade para entrar com tudo nos Jogos.

Apesar de supostamente ainda continuarem amadores, os atletas faziam exigências cada vez maiores. Esse processo havia se intensificado depois das Olimpíadas de Munique, em 1972, devido à intensa concorrência. A rivalidade quase folclórica entre a Adidas e a Puma permaneceria insuperável também nos Jogos de Montreal. Hans Henningsen, o influente agente brasileiro da Puma, viu-se instalado em um motel isolado, a 30 quilômetros da cidade. A Adidas fizera um esforço para que o pessoal da Puma ficasse o mais longe possível do centro de ação.

A disputa pelos melhores atletas acabou ocasionando uma reviravolta mais violenta. Uma das brigas girava em torno dos cubanos, que deveriam usar o equipamento da Adidas, mas se mostravam receptivos aos avanços de Henningsen. O jornalista então recebeu uma visita inesperada em seu hotel no Canadá, de “uma delegação cubana, armada, que ameaçou me matar se eu continuasse a negociar com os atletas do país”.

Dessa vez, porém, as empresas da Baviera teriam que enfrentar uma concorrência mais agressiva de novatas insolentes. A Nike havia conquistado um grande espaço desde as Olimpíadas de Munique, e considerava os Jogos de Montreal a sua plataforma de lançamento internacional. As apostas da empresa concentravam-se em Steve Prefontaine, o emblemático corredor de longa distância, que não havia ido bem em Munique mas que parecia estar bastante cotado para vencer em Montreal.

Bill Bowerman deixara o cargo de técnico da equipe nacional de atletismo

norte-americana — desiludido com o desempenho dos atletas em Munique —, mas a Nike conseguiu chegar até Prefontaine. Por ter enfrentado problemas para financiar seu treinamento, o corredor concordara em entrar na folha de pagamento da Blue Ribbon Sports — uma operação tecnicamente ilegal, mas cada vez mais tolerada pela federação norte-americana. Não havia meios de Prefontaine usar os calçados da Adidas desta vez. Infelizmente, as esperanças da Nike se frustraram quando "Pre" morreu em um acidente de carro, em 1975.

Por outro lado, a Asics enfrentava uma pequena tempestade. A marca acabara de ser introduzida no mercado por Kihachiro Onitsuka, o japonês por trás da Tiger. Esta tivera suas vendas internacionais rapidamente aumentadas depois que Onitsuka assinou um contrato de distribuição nos Estados Unidos com Phil Knight, na década de 1960. Os dois, porém, acabaram brigando no início da década de 1970, quando Knight começou a produzir calçados similares sob sua marca, a Nike, enquanto ainda tinha contrato exclusivo com a Tiger. O assunto foi resolvido no tribunal, e Onitsuka perdeu o caso.

O japonês reapareceu em Montreal com uma nova marca, a Asics (sigla para "Anima Sana in Corpore Sano" — mente sã em corpo são). A empresa chegou à mídia quando Lasse Viren, corredor finlandês de longa distância, acenou para as câmeras com seus Asics na mão, comemorando a inesperada vitória nos 10.000 metros. O COI ordenou que o atleta comparecesse perante um comitê técnico, que foi tranqüilizado quando Viren explicou que não havia tirado os calçados por motivos comerciais — ficara descalço apenas porque estava com uma bolha no pé. O comitê permitiu que o corredor competisse com seus Asics também nos 5.000 metros, prova em que também ganhou a medalha de ouro.

Para combater essa nova concorrência, a Adidas contava com os contatos que fizera com os atletas ao longo de muitos anos. Não havia como a Nike e a Asics superarem a amplitude dos relacionamentos construídos pela Adidas — além disso, dificilmente os atletas seriam convencidos a trocar a marca alemã que já conheciam e em que confiavam por um fabricante inteiramente novo. Afinal, os calçados eram um dos itens mais importantes do equipamento, e muitos preferiam não arriscar.

Apesar das modestas vitórias conseguidas pelos novos rivais, a Adidas ainda superava em muito as concorrentes na contagem de medalhas — o indicador utilizado pela empresa para determinar sua hegemonia nos Jogos. Entre os melhores atletas com os quais a empresa tinha contrato de exclusividade estava Nadia Comaneci, ginasta romena de 15 anos de idade que arrebatou o coração dos juízes e do público. Ela foi a primeira ginasta a receber nota 10 em uma competição olímpica — pelo desempenho perfeito na trave de equilíbrio. Toda a

equipe romena vestia túnicas brancas com o trevo da Adidas na cintura. Não haveria recompensa maior por todos os apertos de mão e toda a hospitalidade oferecida aos dirigentes romenos durante os anos anteriores.

Enquanto isso, Horst passava a maior parte do tempo trocando idéias com seus amigos mais influentes. Ele não deixava de perceber que a Adidas estava sofrendo concorrência nos estádios, mas aparentemente sentiu também que a marca prevalecia o suficiente para que ele pudesse se concentrar em esquemas políticos mais importantes.

Patrick Nally alugou uma mansão em Montreal onde os dois podiam se reunir em um ambiente mais confortável. Para tornar o lugar ainda mais convidativo, Nally contratou um chef de cozinha inglês. Os únicos convidados que faltaram foram os africanos. Eles haviam saído dos Jogos em protesto contra a participação da Nova Zelândia, que enviara uma equipe de rúgbi a um campeonato na África do Sul.

Através de Christian Jannette, que fora chefe de protocolo nas Olimpíadas de Munique e agora era contratado para abrir portas para Horst Dassler, o presidente da Adidas tinha acesso rápido aos mais altos dignitários. O eficiente diplomata da empresa havia conseguido um quarto no Hotel Queen Elizabeth, onde os membros do COI estavam alojados, e um passe que dava acesso a outras instalações. De acordo com as ordens de Horst, Jannette deveria dar atenção principalmente aos delegados russos. Dois anos antes, já havia sido decidido que os Jogos Olímpicos seguintes seriam realizados em Moscou, e a Adidas sabia que não podia arriscar. Assim como cortejara dirigentes canadenses com antecedência em relação aos Jogos de Montreal, Christian Jannette estava preparando o terreno com cuidado para as Olimpíadas de 1980.

Uma das missões mais complicadas que teve em Montreal foi preparar uma estranha excursão para Sergei Pavlov, então ministro dos Esportes da Rússia. Mikhail Mzareulov, chefe de protocolo da delegação russa, deixou claro que Pavlov adoraria visitar as cataratas do Niágara. Jannette ficou responsável por acertar os detalhes. A excursão teria que ficar em segredo, pois as autoridades russas não gostariam de ver o líder de sua delegação num passeio para admirar uma atração capitalista — apesar de uma obra da natureza. Foi uma operação complicada, visto que Pavlov acompanhava uma das equipes mais fortes dos Jogos e estava alojado na vila olímpica.

Pavlov e Mzareulov saíram de Montreal às quatro horas da manhã e embarcaram em um vôo para Toronto, onde pegaram um jatinho particular e por fim um carro com vidros fumê até chegarem às cataratas. “Pavlov parecia uma criança”, lembrou Jannette, que os acompanhou o tempo todo. Os dois insistiram

em tirar uma foto atrás de um cartaz que simulava estarem em um barril, apenas com as cabeças de fora, tendo as cataratas ao fundo.

Sergei Pavlov retribuiu o favor em diversas situações. Nos seis anos anteriores às Olimpíadas de Moscou, Christian Jannette fez 62 viagens à capital russa. Seus amigos o tratavam com toda a consideração possível, e até deram-lhe autorização para viajar pelo país sem ser incomodado. Jannette deve ter sido uma das primeiras pessoas do Ocidente a viajar para as estepes de Yakutia, a mais ou menos oito mil quilômetros de Moscou, para onde até os próprios russos precisavam de visto.

Os preparativos para Moscou marcaram um momento de transição na relação da Adidas com o COI. Durante os anos anteriores, Horst Dassler havia obtido inestimáveis benefícios através de sua relação pessoal com João Havelange, presidente da Fifa. Não se podia imaginar o que aconteceria se a Adidas conseguisse os mesmos privilégios no COI. A eleição para a presidência do órgão aconteceria logo antes das Olimpíadas de Moscou, e, dessa vez, Horst certificou-se de apoiar o lado vencedor desde o início.

Quando Christian Jannette chegava a Moscou em uma de suas muitas viagens, era comum que fosse direto para a embaixada espanhola. Lá ele tinha certeza de receber uma farta refeição oferecida pelo embaixador, Juan Antonio Samaranch. Eles desenvolveram uma amizade tão profunda que, quando Jannette foi levado para um hospital em Moscou com uma hérnia, a encantadora esposa do embaixador, Bibis Samaranch, ia visitá-lo todos os dias, levando frutas frescas e pratos espanhóis.

Jannette conheceu Samaranch pouco depois de entrar na Adidas, em 1973. Não parecia incomodar a ninguém o fato de que o catalão havia apoiado irrestritamente o regime de Franco. Na década de 1950, ele havia chamado a atenção dos generais que comandavam o país ao organizar um torneio de hóquei sobre patins e um festival de esportes no Mediterrâneo, numa época em que havia um clima de clara inimizade contra a Espanha. O regime o considerou demasiadamente jovem e ambicioso para fazê-lo subir na hierarquia política, mas mudou de opinião depois que ele fez fortuna na indústria têxtil e iniciou uma amizade com Carmen Franco, filha do ditador. Em dezembro de 1966, ele foi indicado ministro dos Esportes do governo de Franco. Mais tarde, foi eleito membro das Cortes de Barcelona que funcionavam sob a bandeira fascista — apesar de a eleição não ter nada em comum com qualquer princípio básico da democracia.

Na mesma época, Samaranch ascendeu na política esportiva, começando com sua eleição para o COI em 1966. Gradualmente chegou a uma das funções mais disputadas no movimento olímpico: chefe de protocolo. Outros membros da organização não deixaram de perceber que os últimos dois presidentes do COI também haviam ocupado o posto. Jannette ficou encantado com a suavidade dos modos de Samaranch, com sua argúcia para os negócios e seu conhecimento de muitas línguas: “Ele se destacava do exército de dirigentes olímpicos de blazer verde, insignificantes.”

Jannette partiu para o ataque no casamento de Avery Brundage, ex-presidente do COI, com Mariann Princess Reuss, em junho de 1973. Entre um discurso e outro, Jannette perguntou a Samaranch, também convidado, se gostaria de conhecer Horst Dassler. Samaranch compreendeu instantaneamente o potencial do encontro proposto. A data foi marcada para algumas semanas depois, em setembro de 1973.

Juan Antonio Samaranch fez uma elaborada cerimônia de boas-vindas. Horst foi levado ao Camp Nou, a lendária sede do Barcelona FC. Ele almoçou na residência oficial do casal Samaranch, fez um passeio de barco majestoso por Barcelona e foi a um jantar *black tie* com seus anfitriões, no melhor estilo da Catalunha.

O jantar selou um acordo vitalício entre os dois homens mais importantes do mundo dos esportes. Ambos tinham um desejo insaciável pelo poder, e concordaram que poderiam conquistá-lo juntos: se Samaranch chegasse à presidência do COI, ele abriria as portas para Horst. Em troca, teria o dinheiro levantado por Dassler para ajudá-lo a reforçar sua posição. Juntos, dominariam as Olimpíadas e a transformariam em uma gigante fábrica de dinheiro.

Se Horst sabia da relação íntima que Samaranch tinha com o regime de Franco, isso provavelmente não o incomodava. Quando jovem, fora mandado pelos pais para a Espanha, onde morou com uma família espanhola durante vários meses em Oviedo, terra natal do Generalíssimo. Posteriormente, Horst manteve estreito contato com a família que o acolheu, os García, defensores intransigentes do regime. Chegou mesmo a apontar Manuel García, seu companheiro de esportes na Espanha, como chefe da Arena no Brasil.

Samaranch investiu pesado para cumprir sua parte do contrato informal. Pouco após a morte de Franco, em novembro de 1975, numa época em que a Espanha ainda não tinha um embaixador na União Soviética, ele convenceu o governo a enviá-lo a Moscou. Sagazmente percebeu que, na preparação para os Jogos de Moscou, todas as pessoas relevantes em relação às Olimpíadas passariam muito tempo na capital russa. Eles seriam gratos pelo apoio e a

hospitalidade do embaixador espanhol. Dada a fartura das festas promovidas pelos Samaranch, o casal aparentemente colocava dinheiro próprio em seus esforços diplomáticos.

Para os amigos íntimos, a embaixada espanhola estava disposta a resolver assuntos mais mundanos. Mais uma vez, a Adidas havia conseguido fechar um contrato para fornecer equipamento a todo o pessoal que trabalharia nos Jogos. Isso acabou se tornando uma tarefa hercúlea: ao passo que os organizadores das Olimpíadas de Montreal haviam pedido dez mil kits de equipamento, os russos calmamente requisitaram 32 mil. Como brincaram em Landersheim: “Para cada função existente, havia uma pessoa que a executava, outra que a supervisionava e um funcionário da KGB que tomava conta das outras duas.”



Horst Dassler aproveita a atmosfera do Camp Nou, o lendário estádio de Barcelona. Ele visitou o lugar com Juan Antonio Samaranch (não incluído na foto), que posteriormente se tornou presidente do Comitê Olímpico Internacional.

Poucos meses antes da abertura dos Jogos, contudo, aconteceu mais uma briga entre Horst e sua família em Herzogenaurach. De uma hora para a outra, o contrato de fornecimento de equipamento assinado para as Olimpíadas de Moscou foi transferido para a Arena. A mudança parecia ser fruto da influência pessoal de Horst, mas seria um pesadelo para o departamento têxtil em Landersheim, que teria de criar uma linha totalmente nova da noite para o dia.

Interferindo no processo, o presidente norte-americano Jimmy Carter decidiu protestar contra a invasão do Exército soviético no Afeganistão, ordenando um boicote aos Jogos de Moscou. A Alemanha Ocidental, o Japão e a China, entre

outros, assumiram posição semelhante. Todos os contratos feitos com empresas norte-americanas foram cancelados, incluindo o acordo que a Adidas assinara com a Levi's para fornecer jeans para a equipe organizadora das Olimpíadas. Foi Patrick Nally quem salvou a pátria através de uma empresa italiana que fabricava calças com a marca "Jesus".

De forma semelhante ao que Havelange fizera alguns anos antes, Samaranch se engajou em uma campanha aberta pela presidência do COI. Sua campanha foi baseada no princípio de que o ethos amadorístico das Olimpíadas precisava, de alguma forma, ser abrandado. A opinião irritou os oponentes quando Samaranch ousou expressá-la em um encontro em Olympia, e continuou a incomodar alguns membros do COI cuja tendência era considerar o dinheiro uma coisa indecente. Contudo, membros mais realistas se convenceram de que a hipocrisia das regras vigentes se tornara insustentável.

Um problema que acabou favorecendo Samaranch foi o fato de que o movimento olímpico estava à beira de um colapso. Os Jogos de Montreal haviam cavado um enorme buraco nas contas da cidade: diz-se que o prefeito, Jean Drapeau, declarara que "assim como é impossível um homem dar à luz, é impossível que as Olimpíadas gerem dívidas". Entretanto, os Jogos deixaram Montreal com um bilhão de dólares de dívidas (que chegaram a dois bilhões devido aos juros). A reputação da competição fora manchada ainda mais pelo grande boicote feito às Olimpíadas de Moscou, o que decepcionou profundamente alguns patrocinadores e, certamente, fez com que se perdessem milhões de telespectadores.

Os planos de Samaranch podiam ser polêmicos, mas agiam diretamente sobre o problema. Ele queria montar uma força-tarefa dedicada exclusivamente a levantar fundos. O dinheiro ajudaria a formatar as Olimpíadas de modo a torná-la mais atraente para a mídia — atraindo patrocinadores. E era aí que Horst Dassler entrava.

No dia 16 de julho de 1980, o catalão superou seus oponentes — incluindo Willy Daume, candidato alemão que tinha o apoio dos executivos da Adidas em Herzogenaurach. No mesmo dia, à noite, as pessoas que mais haviam contribuído para o sucesso de Samaranch comemoraram o feito no salão de conferências do Hotel Moskva. Entre os 15 convidados que se juntaram a Samaranch estavam Horst Dassler e Christian Jannette. O caviar certamente era russo, mas o *foie gras* fora trazido de avião diretamente de Landersheim.

Àquela altura, Horst estava totalmente fascinado pela dinâmica do poder. Ele se

transformara num manipulador, influente a ponto de determinar decisões importantes no sentido que melhor lhe conviesse. Gostava de transitar em meio a pessoas de renome, adorava o papel de comandar seus fantoches. Era bom em intrigas, apoiando-se na experiência acumulada em anos de ardis cultivados a partir do momento em que surgiram seus profundos desentendimentos com os pais. Desde que Horst se envolvera na política do esporte internacional, tanto ele quanto a dinâmica dessa política haviam se tornado muito ásperos.

Apesar de Horst desconfiar de tudo sempre, ele desconfiava mais ainda da União Soviética. Convencido de que havia escutas espalhadas, toda vez que atravessava a Cortina de Ferro o chefe da Adidas levava consigo um aparelho para impedir a ação delas, ativando-o nos quartos de hotel antes mesmo de desfazer as malas. Ele ensinou a vários de seus executivos de alto escalão a usar o aparelho, e os orientava a levar documentos com informações falsas em suas pastas.

A vigilância às vezes se tornava tão estressante que Horst aliviava a tensão com um toque irônico. Durante alguma reunião, ele contaria aos parceiros soviéticos alguma informação nova e concluiria, casualmente: “Mas, tendo lido todos os documentos, vocês já sabem disso.” Os anfitriões permaneciam impassíveis.

Com Patrick Nally, Horst se permitia estratégias mais ousadas para despistar a KGB. Enfastiado com a constante vigilância, os dois entraram em um táxi e pediram que ele saísse da cidade em alta velocidade. O motorista seguiu as ordens sem fazer perguntas, e levou Dassler e Nally a um restaurante desconhecido que certamente não estava no tour da propaganda oficial. Voltando ao hotel, os dois caíram na gargalhada — no banheiro, claro, e com a torneira ligada bem forte.

A obsessão não era só uma brincadeira, muito menos injustificada. Afinal, os governantes da União Soviética eram bastante curiosos com visitantes do mundo capitalista. Além disso, o que estava em jogo era tão grande naquela época que o medo das escutas logo se disseminou pelo próprio COI: havia boatos de que o escritório central em Lausanne possuía uma sala de reuniões à prova de escutas, constantemente examinada por técnicos.

Nem mesmo os animais estavam acima de suspeita. Algumas pessoas acharam estranho quando Thomas Keller, chefe da federação internacional de remo, cujo centro de atividades era em Monte Carlo, recebeu um cachorro de presente de seus amigos soviéticos. “Nós estávamos convencidos de que havia uma escuta no cachorro. Era o tipo de coisa que se esperava”, brincou Patrick Nally. “Mas tratamos o cachorro muito bem, só por precaução.”

Por outro lado, um vendedor norte-americano ficou embasbacado ao descobrir que o bar do Sportshotel em Herzogenaurach aparentemente possuía escutas. Na época, o hotel havia sido reformado e recebia, com certa regularidade, delegações inteiras de dignitários do alto escalão que gostavam de compartilhar suas opiniões sobre o dia tomando um drinque no bar. O vendedor estava tentando sintonizar uma estação das Forças Armadas norte-americanas em seu rádio, mas pôde ouvir claramente as conversas que aconteciam no bar do hotel.

O mesmo aconteceu com Jörg Dassler, o segundo filho de Armin, quando ainda era adolescente, no fim da década de 1970. Ele estava mexendo no rádio na sala de casa enquanto seu pai estava ao telefone. “De repente, ouvi meu pai no rádio”, lembrou Jörg. “Foi assim que descobrimos que o telefone estava grampeado. Até encontramos o mecanismo instalado no aparelho.”

Esses artifícios deixavam as pessoas chocadas e furiosas, mas muitas delas estavam convencidas de que isso já era parte inerente do mundo dos negócios. O boicote às Olimpíadas de Moscou havia mostrado claramente que o esporte se transformara em um instrumento político. Horst Dassler e seus gerentes trabalhavam no estranho clima político que caracterizou o período, carregado de desconfianças e intrigas. Já outros se preocupavam com a amplitude da manipulação que Horst exercia, freqüentemente só por diversão. Quando tinha um tempo livre no hotel, Horst às vezes pegava o telefone e alarmava a todos com uma história inventada. “A forma como reagiam revelava informações preciosas a Horst”, disse um confidente.

Contudo, à medida que Horst se envolvia cada vez mais no mundo dos negócios, seu comportamento se tornava obsessivo e paranóico. “Ele estava sempre se escondendo”, contou Klaus Hempel, seu assistente pessoal. “Dava telefonemas da mesa do seu escritório, mas fazia as pessoas acreditarem que estava do outro lado do mundo.”

No ápice de seu poder político, no final da década de 1970, Horst parecia muito preocupado com a lealdade dos que o cercavam. Um de seus gerentes testemunhou o quão irritado o chefe ficou em uma partida de futebol ao ver Franz Beckenbauer do outro lado do estádio conversando com um concorrente da Adidas. “No dia seguinte, Horst ligou para a polícia alemã tentando descobrir onde conseguir microfones de longo alcance para escutar essas conversas às escondidas”, lembrou o gerente. “Quando eu disse que talvez ele estivesse exagerando, Horst me chamou de ingênuo.”



Christian Jannette, um dos principais “embaixadores” de Horst na União Soviética, senta-se à direita de Horst no Lido, em Paris. Com eles estava o ministro dos Esportes soviético, Sergei Pavlov (na frente, à esquerda). O jovem ao fundo é Patrick Nally, pioneiro do marketing esportivo moderno.

Ele demitiu vários de seus executivos baseando-se em fatos que, no final, mostraram-se injustos ou largamente exagerados. No baile esportivo alemão anual, Christian Jannette foi duramente repreendido por ter convidado Brigitte Baenkler, irmã de Horst, para dançar. A sra. Baenkler estava desacompanhada, e Jannette só estava sendo educado, mas Horst não entendeu dessa forma. “Ele me questionou com agressividade, querendo saber sobre o que havíamos conversado e o que ela havia me dito”, relatou Jannette. “Foi muito desagradável.”

Jannette, que trabalhou arduamente para Dassler durante sete anos, foi demitido sem mais cerimônias logo após a eleição de Samaranch. “Ele disse que não confiava mais em mim, mas nunca explicou por quê”, disse Jannette. “Mais tarde, eu observei um padrão: quando não precisava mais das pessoas, ele as descartava como lenços de papel usados. Era maquiavélico e tinha uma sede de poder inacreditável.”

Quem era demitido por Horst Dassler sabia que seria difícil conseguir emprego no mundo empresarial do esporte — a não ser que fosse na Puma. “Dava para ver que ele era um indivíduo político que não se deixaria deter por nada; ele era muito manipulador”, contou Patrick Nally. “Eu fazia de tudo para não entrar em desavenças com ele.” Infelizmente, foi isso mesmo o que aconteceu.

17

Invasão de campo

Depois do aquecimento na Argentina, Horst Dassler e Patrick Nally estavam se preparando para monopolizar o campo do marketing esportivo. Apesar dos contratempos que tiveram de enfrentar antes daquela experiência inicial, os dois tinham certeza de que estavam perto do que queriam.

Horst iniciara suas atividades no marketing esportivo como uma atividade secundária, até que Nally apareceu. Horst achava que o negócio era apenas um meio para levantar os fundos necessários para que sua relação com João Havelange atingisse um novo patamar. Além disso, geraria capital para ser investido em suas marcas secretas. Mas ele logo se convenceu de que o mercado de direitos esportivos poderia crescer muito mais do que previra inicialmente.

Patrick Nally já havia conseguido milhões de dólares de multinacionais na Argentina, e sob as piores condições possíveis. O negócio estava restrito aos direitos de comercialização; ainda não se sabia o quanto Nally e Dassler poderiam conseguir se negociassem também os direitos de transmissão para a mídia. Se o negócio fosse bem administrado, poderia gerar mais dinheiro do que a Adidas e todas as outras marcas de Horst juntas.

Os interesses de Horst nos direitos esportivos e no mercado de equipamento quase não tinham relação entre si. Ele administrava tudo praticamente sozinho, e, mesmo na Adidas França, poucos gerentes sabiam de tudo o que acontecia. Um desses gerentes era Klaus Hempel, que entrou na Adidas como gerente de marketing mas logo foi promovido a assistente pessoal de Horst, em 1978. Outro era Jürgen Lenz, ex-executivo de publicidade contratado por Käthe Dassler como gerente internacional de marketing em Herzo-genaurach, mas que mudou de time logo que conheceu Horst.

Ninguém na concorrência era páreo para Horst. Sua mãe, suas irmãs e seus primos da Puma ainda focavam os produtos, e não tinham o tino necessário para explorar as transformações básicas que estavam ocorrendo no mundo

empresarial do esporte. Eles não ignoravam as mudanças no marketing esportivo — que aumentavam as tensões em toda a indústria —, mas não tinham ímpeto para lucrar diretamente com elas.

Isso era exatamente o que diferenciava Horst dos seus rivais. Ele sempre tinha uma noção muito clara do cenário geral e estava constantemente atrás de novas oportunidades. Às vezes não tinha tanto sucesso, mas, em outras ocasiões, mostrava que era muito inspirado. Inegavelmente, Horst sabia com muito mais precisão que os outros o que o mercado de direitos poderia oferecer.

Patrick Nally era o parceiro perfeito para a operação. Logo depois da experiência na Argentina, os dois começaram a preparar um pacote para a Copa do Mundo seguinte, a ser realizada na Espanha em 1982. Um local sedutor e uma nação louca por futebol: seria fácil de vender.

O problema é que outro empreendedor, também astuto e persistente, estava investindo no conceito. Rolf Deyhle lidava com todo tipo de investimentos comerciais, incluindo uma produtora de histórias em quadrinhos. Vendo as mudanças que aconteciam no futebol internacional, o astuto alemão logo pensou que poderia juntar seus interesses e lançar um herói de história em quadrinho que jogasse futebol. Pediu então a um desenhista húngaro de sua produtora em Londres que desenhasse dois personagens, Sport Billy e Sport Suzy, que ele tentaria introduzir como mascotes da Fifa. Ele depois organizaria a venda dos direitos para as empresas que quisessem usar os personagens.

Com alguns desenhos embaixo do braço, Deyhle foi até a Villa Derwald, o escritório central da Fifa em Zurique. Foi recebido calorosamente pelo secretário-geral, Helmut Käser, um suíço de temperamento estóico que trabalhava com dois cães sonolentos embaixo da mesa. Käser estava ficando preocupado com as mudanças na federação. Como disse a Deyhle, tinha medo do que a influência dos colegas gananciosos trazidos por Havelange para a federação poderia acarretar. “Após algumas reuniões, Käser me disse que queria que nós dois contrabalançássemos a influência dessas pessoas”, lembrou Deyhle.

Helmut Käser formulou um contrato que dava amplos direitos de comercialização a Rolf Deyhle. Ele poderia, entre outras coisas, explorar o emblema da Fifa e a imagem dos mascotes durante 12 anos. Em outras palavras, durante todo esse período, ele poderia vender produtos que levassem a imagem de Sport Billy e Sport Suzy. Quanto ao emblema da organização, Rolf Deyhle desenhou-o ele mesmo, na hora. A imagem consistia de dois globos sobrepostos na forma de bolas de futebol, representando os dois lados da Terra. Quando

Dassler e Nally souberam do negócio, não acreditaram. Eles pensavam ter um acordo com Havelange. Após todos os investimentos feitos a fim de levantar recursos para o brasileiro na Argentina, Havelange havia cedido direitos complementares a um empreendedor qualquer — e, ainda por cima, em troca de uma ninharia. Enquanto os direitos que Horst e Nally detinham estavam relacionados, na maior parte, à Copa do Mundo, Deyhle obtivera direitos permanentes sobre os emblemas da Fifa. Isso significava que Horst e Nally teriam de consultar Deyhle o tempo todo, para se certificar de que não haviam assinado contratos conflitantes.

Ao ser confrontado com a ira de Horst, Havelange respondeu dizendo que Käser fizera tudo sozinho. Os dois tentaram resolver o assunto amigavelmente com Deyhle, mas quando o empreendedor de Stuttgart recusou a oferta de Horst, as coisas ficaram feias. Aparentemente sem razão, Deyhle recebeu uma carta do presidente da Fifa. Em pouco mais de um parágrafo, Havelange informava que os direitos de comercialização dados a ele haviam sido revogados. Deyhle, então, entrou com um mandado em um tribunal da Suécia e ganhou. Daquele momento em diante, Horst teria de negociar com Rolf Deyhle, um homem de negócios com fama de teimoso. Os dois trabalharam juntos de forma tranqüila por algum tempo — ambos eram executivos de visão e tinham a mesma empolgação por estar inventando um negócio totalmente novo. Contudo, como os dois tinham personalidades fortes e não gostavam de ceder, a relação estava fadada a ser tumultuada.

Sentindo-se freqüentemente excluído, Deyhle ameaçou várias vezes contar à mãe de Horst sobre seus negócios secretos. Em outras ocasiões, parecia que o malicioso alemão não conseguia resistir a criar confusão. Nally tinha conseguido novamente convencer a Coca-Cola a investir pesado na Copa do Mundo de 1982, mas Deyhle impetuosamente abordou a Pepsi e vendeu os direitos sobre o uso do emblema da Fifa à empresa. O caos se deu quando a transação foi descoberta em Atlanta, e Nally teve que utilizar todo o seu poder se persuasão para evitar que a Coca-Cola desistisse de tudo imediatamente.

Essas dores de cabeça convenceram Horst de que ele precisava de um parceiro mais confiável dentro da Fifa. Na sua cabeça, ele havia sido traído por Helmut Käser, o secretário-geral que tramara o acordo com Deyhle. Ele convenientemente usou a confusão gerada para convencer os outros de que Käser não estava sintonizado com o futuro do futebol.

Para retirar o infeliz secretário-geral do cargo, Horst chamou seu ajudante mais perspicaz. “Horst me perguntou se eu não poderia inventar uma maneira de tirar Käser da jogada”, disse André Guelfi. “Eu então disse a Käser que, se ele se

recusasse a sair, nós iríamos infernizar a vida dele. Seria algo insuportável.” Helmut Käser resistiu inicialmente, mas logo entendeu o recado. Käser reclamou que estava sendo importunado e até seguido pelas ruas. Dadas as circunstâncias, a recompensa oferecida por Guelfi parecia mais interessante. “Eu disse a ele que era melhor sair enquanto ainda estava por cima e podia negociar sua segurança”, explicou Guelfi.

Enquanto isso, Horst escolhera alguém para substituir Helmut Käser. Patrick Nally prometera aos investidores que uma pessoa competente da área de marketing conseguiria articular seus desejos dentro da Fifa. Quando Horst e Nally procuravam alguém que se encaixasse no perfil, Tommy Keller, chefe da federação internacional de remo, sugeriu um nome. Keller, que na época era um dos principais executivos da Swiss Timing, um grupo de relojoeiros suíços que ofereciam serviços para eventos esportivos, apontou um gerente iniciante que poderia estar interessado na função.

Sepp Blatter era o responsável pelas relações públicas da Longines, uma das melhores marcas da Swiss Timing no momento. Um poliglota de boas maneiras, o suíço impressionava muito menos do que Havelange e era menos carismático, mas encaixava-se perfeitamente no perfil. Horst precisava de uma pessoa sagaz o suficiente para empreender atividades de marketing, mas também dócil a ponto de deixar que ele e Havelange controlassem a organização — e a renda gerada por ela.



Os capitães do time da Fifa: Sepp Blatter (à direita) e João Havelange, ambos usando uniformes da Adidas.

Durante vários meses, Sepp Blatter trabalhou diretamente de um escritório

em Landersheim, onde Horst o preparou com minúcia. “Desde o começo, Horst e eu achamos que nossas almas estavam conectadas”, disse o suíço. “Ele me ensinou em detalhes como funcionava a política do esporte — e isso foi um ótimo processo educativo para mim.” Como havia apenas dois dias de diferença entre o aniversário dos dois, em março, era comum que comemorassem juntos no Auberge. “Isso com freqüência incluía também fumar um bom charuto, outra coisa que também aprendi com Horst Dassler”, lembrou Blatter.

Já outras pessoas achavam que Horst estava simplesmente usando o seu novo protegido. “Eles faziam reuniões nas quais Horst passava instruções claras para Blatter”, recordou Christian Jannette. “Horst falava abertamente de Blatter como se fosse uma marionete, e o apresentou para nós assim”, concordou André Guelfi. “Ele tinha uma personalidade insignificante e estava totalmente a serviço de Horst. Quando nós três almoçávamos juntos, Blatter olhava para Horst como se ele fosse Deus, pois sabia muito bem que ele nunca teria conseguido o emprego na Fifa sem ele.”

Com a saída de Helmut Käser, Sepp Blatter foi colocado na função em uma reunião do comitê executivo da Fifa, em maio de 1981. Tendo descartado seus adversários e colocado seus amigos nos postos de comando, Horst poderia praticamente assinar seus próprios contratos.

Apoiado por Horst, o infatigável Patrick Nally atravessou o planeta procurando empresas interessadas em investir no “Mundial”, como a Copa de 1982 ficou conhecida. Em um dos muitos vôos, desenvolveu um pacote — que ele chamava de “Intersoccer” — que listava exatamente quais direitos poderiam ser negociados com os patrocinadores e que tipo de segurança eles teriam. Desenvolvido quase inteiramente por Nally, o Intersoccer serviu de modelo para os verdadeiros festivais de marketing que aconteceram nas Copas do Mundo seguintes.

Como parte do Intersoccer, empresas multinacionais poderiam comprar direitos e se identificar como patrocinadores oficiais da Copa do Mundo. Eles poderiam utilizar o nome e o emblema da Fifa em sua publicidade, supostamente transformando-se em bons cidadãos que apoiavam o futebol.

Estimulados pelos milhões obtidos na Argentina, Horst e Nally concordaram em liberar 25 milhões de francos suíços e adquirir os direitos de marketing do Mundial — o que representava um salto considerável se comparado aos 12 milhões de francos cobrados quatro anos antes. Menos de um ano antes do campeonato, porém, os organizadores espanhóis pediram mais. Eles calmamente

explicaram que precisariam de outros 35 milhões de francos suíços, porque, como a Copa havia se transformado em um evento de proporções muito maiores, tiveram que gastar muito mais. De acordo com as promessas de campanha de Havelange, o número de equipes que participariam da Copa de 1982 aumentaria de 24 para 32. Horst e Nally pagaram, no final das contas, 63 milhões de francos suíços pelos direitos do Mundial. Contudo, em troca do descomunal aumento de preço, eles também obtiveram os direitos de marketing da federação européia de futebol, a Uefa, e de duas outras federações de futebol — tudo no pacote do Intersoccer.

As negociações por trás dos acordos sobre os direitos de marketing foram mais obscuras do que nunca. Os direitos oficialmente ficaram nas mãos de um grupo chamado Rofa, baseado em Sarnen, na Suíça. Só pouquíssimas pessoas sabiam que o "Ro" era de Robert Schwan, técnico de Franz Beckenbauer, e o "Fa" era do próprio jogador. Eles contribuíram para a aquisição dos direitos, junto com vários investidores desconhecidos. A Rofa, então, apontaria a SMPI, empresa de Horst e Nally em Monte Carlo, para cuidar da venda dos direitos de marketing.

Menos de um ano antes da abertura do Mundial, contudo, Horst surpreendeu Nally pedindo algo urgente. Em uma reunião em Roma, Horst sugeriu que Nally comprasse sua parte da sociedade. Ele estava mais uma vez sem capital, e implorou ao parceiro que fizesse uma oferta o mais rápido possível. Após várias rodadas de negociações, concordaram que, a princípio, Nally pagaria 36 milhões de francos suíços. Assinada no aeroporto de Paris em janeiro de 1982, a proposta veio a ser conhecida mais tarde como "o acordo de Orly".

Durante os meses seguintes, Nally trabalhou arduamente para conseguir o dinheiro e se certificar de que poderia continuar expandindo o Intersoccer. Para começar, assegurou que João Havelange e Sepp Blatter concordariam em transferir os acordos vigentes para ele.

Horst não havia conseguido resolver o problema com Deyhle, mas Nally tirou-o do caminho fazendo uma proposta generosa: todo ano, até a década de 1990, Deyhle receberia um cheque vultoso sem ter que levantar um dedo. Nally concluiu que valia a pena, pois, se fosse dono de todas as marcas da Fifa, poderia oferecer acordos de patrocínio muito mais valiosos aos seus possíveis parceiros.

Horst recebeu orçamentos precisos que detalhavam a renda projetada para os quatro anos seguintes, o que incluía contribuições gigantescas de empresas como a Canon e a Anheuser Busch. Nally fez uma estimativa do preço que teria de pagar pelos direitos da Fifa e da Uefa. Tinha de admitir que, mesmo com todos os milhões que haviam conseguido levantar para o Mundial, a SMPI obteria

lucros magros com o primeiro pacote Intersoccer. Apesar disso, estava certo de que, na próxima vez, a operação seria muito mais lucrativa — o que permitiria a ele financiar a maior parte da aquisição.

Enquanto Nally avaliava os últimos detalhes da compra, alguns gerentes de Horst começaram a ficar preocupados com a displicência apresentada pelo inglês na negociação. “Ele fazia cálculos nas costas de descansos de copo, o que mostrava desleixo, e, freqüentemente, resultava em erro”, disse Didier Forterre, gerente financeiro da empresa de marketing.

Em várias ocasiões, Forterre conseguiu convencer Horst de que havia algo muito errado com as contas da SMPI. Ele preparava farta documentação incriminando Patrick Nally e convencia Horst a chamá-lo a Landersheim. “Então, durante o jantar, Patrick conquistava Horst novamente, contando sobre as pessoas que havia conhecido”, lamentou Forterre. Horst ignorou os avisos e levou a venda a cabo: no fim de março, ele e Nally já haviam até combinado como seria a rota do pagamento, que passaria por alguns holdings em Liechtenstein.

Contudo, de repente, Horst cancelou todas as negociações e acusou Nally de estar tentando enganá-lo. O inglês sentiu-se traído, ficou sem ação e totalmente sem entender os motivos do parceiro. Os dois haviam criado o marketing esportivo, mas, de uma hora para outra, Horst não queria nem conversar. Inexplicavelmente furioso, Horst parecia determinado a puxar o tapete de Nally.

Poucas semanas antes da abertura do Mundial, Horst telefonou rapidamente para Didier Forterre. “Já me cansei desse imbecil. Não quero nunca mais vê-lo. Já chega”, disse Horst, segundo o relato. Ele reservou dois quartos vizinhos no Hotel Scribe, em Paris, chamou um advogado e lá se trancou durante vários dias para resolver a situação com Patrick Nally. “Ele distribuiu cartas e faxes por todo o mundo, dizendo que não queria mais ter nada a ver com Nally, e que, no seu entender, o parceiro não existia mais”, lembrou Forterre. “Foi uma loucura.”

Nessas circunstâncias, Horst pediu a Didier Forterre que fizesse as malas e fixasse residência na Espanha. Em cartas que enviou a seus contatos, Horst indicou que quaisquer dúvidas em relação à SMPI deveriam ser encaminhadas para o francês. De uma hora para a outra, Forterre se encontrou no comando do escritório improvisado da SMPI em um hotel de Madri, administrando um programa totalmente desenvolvido por Patrick Nally.

Decidido a se separar de Nally, Horst pensou em um esquema alternativo para financiar o negócio de marketing esportivo. A solução apareceu na forma da Dentsu, a gigante japonesa da propaganda. Os executivos da empresa estavam irritados com o fato de que a Hakuhodo, o segundo maior grupo de propaganda

do país, roubara parte do mercado com seus contratos no mundo dos esportes. Tetsuro Umegaki, presidente da Dentsu, fez uma oferta irrecusável. Enquanto as negociações entre Nally e Dassler giravam em torno dos 36 milhões de francos, a agência japonesa queria que Horst ficasse com metade do negócio e estava pronta a investir generosamente para se vingar da Hakuhodo. Umegaki foi imediatamente convidado para assistir à final da Copa do Mundo, e um acordo foi selado logo depois.

O contrato com os japoneses estava tomando forma, e Horst formalmente encerrou sua relação com Nally. A parceria pioneira acabou após alguns encontros desagradáveis no aeroporto de Frankfurt e no Hotel Brown's, em Londres. Patrick Nally cedeu suas ações na SMPI em troca de apenas 3,6 milhões de francos suíços. O valor foi pago, mas a West Nally nunca se recuperou.

Patrick Nally, que criou o marketing do futebol praticamente sozinho, nunca entendeu a brusca mudança de opinião de Horst. Desconfiava que Horst não gostava do fato de que ele tinha contatos no mundo dos esportes, e temia que sua influência no meio pudesse se tornar grande demais. Outra explicação era que Horst afastou-se de Nally quando recebeu uma oferta maior da Dentsu — o que fazia com que Nally tivesse que ser descartado.

"Horst Dassler esteve encantado por Nally durante um bom tempo, e, de repente, começou a jogar lama nele", comentou Monique Berlioux, ex-secretária-geral do COI. "Ele dizia raivosamente que Patrick o havia traído. Ele via traidores em todo lugar, e achava que todos estavam contra ele." Para Patrick Nally, Horst Dassler e seus camaradas fizeram "o possível para se ver livres de mim no negócio". A situação piorou ainda mais para Nally quando dois de seus assistentes, Steve Dixon e Peter Sprogis, desertaram para o lado de Horst.

Eles estavam entre os executivos que fundaram a International Sport and Leisure (ISL), propriedade de Horst Dassler e da Dentsu. Estabelecida em Lucerna, em meados de 1982, a empresa era gerenciada por Klaus Hempel, assistente pessoal de Horst. Jürgen Lenz, ex-gerente internacional de marketing da Adidas, juntou-se a ele — mas só depois de três meses, para não levantar suspeitas em Herzogenaurach.

Com gerentes de confiança e o apoio da Dentsu, a ISL logo conquistaria o mercado de marketing no futebol. Assim como fizera a West Nally, a ISL também agia como intermediária entre a Fifa e as multinacionais, vendendo direitos que identificariam os investidores como patrocinadores oficiais da Copa do Mundo. O conceito criado por Patrick Nally foi expandido e, assim como previra Horst Dassler, a recompensa foi enorme: os direitos para a Copa do

Mundo de 1986, no México, chegaram a 45 milhões de francos suíços. Contudo, a firma de direitos esportivos da Suíça também conseguiu levantar 200 milhões por meio de outros patrocinadores.

O dinheiro foi para a Fifa, que o usou para financiar seus projetos internacionais de disseminação do esporte e para aumentar os subsídios para as federações internacionais. Outra parte foi utilizada na expansão da própria federação, incluindo os pagamentos e os gastos cada vez mais desmesurados dos membros do conselho. Mas, antes disso, a ISL recebeu uma vultosa comissão, estimada em até 30% do valor levantado pela agência.

O negócio se tornou absolutamente fantástico quando a ISL recebeu os direitos de transmissão dos jogos. Os contratos representavam grandes somas de dinheiro e, durante vários anos, foram assinados a portas fechadas e sem segundas opções. A hegemonia gerou a suspeita de que Horst Dassler compartilhava pelo menos parte dos espólios com seus amigos na Fifa e com outras organizações esportivas.

Jean-Marie Weber, ex-ajudante de Horst, aparecia sempre na ISL para tratar de assuntos financeiros. Posteriormente ele ficaria conhecido como o homem que detinha a “lista negra” — documento que catalogava todos os indivíduos que recebiam o dinheiro. Outros gerentes da ISL diziam-se inocentes em relação a esses assuntos, mas todos concordaram que a lista era longa. Não se sabe para quem os pagamentos foram feitos.

Horst não se incomodava com suas atividades vis, e agora se dedicava a seu maior projeto. Ele já conquistara o mundo do futebol, mas havia outras fortalezas a serem penetradas.

A proposta era praticamente a mesma que já existia para o futebol: a ISL venderia os direitos sobre as Olimpíadas para grandes empresas. Deveria ser mais fácil, visto que as Olimpíadas tinham caráter muito mais universal do que as competições de futebol e, supostamente, tinham status mais elevado. Na verdade, não foi nada simples, porque os direitos sobre os anéis do logo eram das dezenas de comitês olímpicos nacionais.

Segundo as regras da época, cada comitê nacional poderia fazer acordos com determinados patrocinadores cedendo-lhes o direito sobre o uso dos anéis olímpicos em seus respectivos países. Se empresas maiores quisessem utilizar os anéis em uma área maior, elas precisariam negociar com os comitês nacionais dos países que quisessem cobrir. Isso acabava com a razão de ser do produto que a ISL queria vender: ela só conseguiria convencer as multinacionais a investirem

dinheiro nos anéis olímpicos se pudesse garantir que essas empresas poderiam divulgar sua relação com as Olimpíadas onde quisessem.

O trabalho que teriam era incomensurável. Para conseguir vender pacotes internacionais, a ISL teria que convencer praticamente todos os comitês nacionais a cederem seus direitos sobre os anéis olímpicos. O argumento principal era que, desse modo, o COI conseguiria obter investimentos muito maiores de empresas multinacionais — investimentos esses que seriam depois redistribuídos aos comitês nacionais. Contudo, mesmo assim, levaria anos para convencer a todos, e o projeto ainda poderia desandar se algum país de grande porte se recusasse a assinar o acordo.

Ainda assim, Horst não se intimidou. Chegara o momento de colher o que havia plantado nas muitas horas em frente aos elevadores dos hotéis: devido à sua incansável dedicação ao lobby, Horst conhecia pessoalmente os presidentes de muitos dos comitês nacionais, e sua equipe fizera amizade com muitos outros.

Quem mais lhe deu apoio nesse momento foi Juan Antonio Samaranch. Desde que fora eleito em Moscou, o presidente do COI procurava avidamente novas fontes de receita para o abatido movimento olímpico. O projeto foi levado adiante pela Comissão de Novas Fontes de Financiamento, que teve sua primeira reunião em dezembro de 1981 e era presidida por Louis Guirandou N’Daye, da Costa do Marfim.

A comissão identificou os direitos de transmissão como a fonte mais promissora de renda para o COI. A situação havia mudado muito desde a década de 1950, quando o rádio e a televisão boicotaram as Olimpíadas por considerar inaceitável que, diferente dos jornais e revistas, teriam que pagar pelo privilégio de cobrir os Jogos. Desde então, eles haviam percebido que as Olimpíadas aumentavam muito a audiência, mas o preço do direito de transmissão chegara a 102 milhões de dólares — para as Olimpíadas de Moscou, em 1980.

A disputa entre as emissoras de televisão dos Estados Unidos pelos direitos sobre a transmissão das Olimpíadas de Moscou chegou a um clímax quando os concorrentes começaram a bajular escancaradamente os organizadores do evento. A ABC e a CBS produziram documentários sobre o estilo de vida soviético que poderia muito bem ter saído diretamente dos arquivos do Politburo. A NBC adquiriu uma série de documentários sobre as maravilhas da agricultura coletiva e acabou levando os direitos, pelo preço de 85 milhões de dólares.

Samaranch havia calculado que, se comercializados devidamente, os direitos de transmissão poderiam gerar renda ainda maior. Ele faria certas concessões para tornar a transmissão dos Jogos ainda mais atraente para as estações de

televisão e organizaria leilões para fazer os preços subirem — expandindo assim a renda gerada para 403 milhões de dólares nas Olimpíadas de 1988, em Seul. Contudo, ao contrário da Fifa, o Comitê Olímpico achou que ele mesmo poderia cuidar dessas negociações, para não ter que pagar comissões vultosas à ISL ou a qualquer outra agência.

Os próximos a serem abordados eram os direitos de marketing. Como o controle sobre os anéis olímpicos estava fragmentado nos comitês olímpicos nacionais, o COI não conseguia os milhões de dólares em investimentos que as federações de outros esportes conseguiam recolher. Samaranch procurou Horst, seu amigo de longa data, para cuidar dos acertos necessários. O presidente do Comitê Olímpico Internacional demonstrou apoio incondicional a Horst em uma reunião realizada em Nova Delhi, em 1983, onde convenceu o COI a desenvolver um plano internacional de marketing. Nem precisava mencionar que a transação seria feita por intermédio da ISL.

Quando o COI confirmou que a ISL seria a responsável por elaborar um esquema de marketing para as Olimpíadas, Horst Dassler e Jürgen Lenz deram a volta pelo mundo fechando acordos com cada um dos comitês nacionais. Os comitês menores ficaram encantados em receber um valor fixo em troca dos direitos, que para eles não tinham valor algum. Outros já tinham contratos similares, que tiveram de ser avaliados e readquiridos. A maior resistência veio, principalmente, dos comitês da Alemanha e dos Estados Unidos, que fizeram questão de dizer desde o início que não tinham nenhuma intenção de ceder seus direitos.

Para aplacar as inseguranças de alguns comitês mais indecisos, Juan Antonio Samaranch enviou a cada um deles uma carta pessoal explicando os benefícios da venda. Muita politicagem teve que ser feita e várias rodadas de longas discussões se passaram até que os comitês mais ricos fossem convencidos. Dassler e Lenz acharam que era o suficiente quando os EUA e todos os comitês nacionais — com exceção de 13 — já haviam assinado o acordo. Não havia por que fazer novas negociações com países como o Afeganistão, a Albânia e a Coréia do Norte, que mantinham os direitos por motivos políticos e, de qualquer forma, não significavam nada para os patrocinadores.

Esse *tour de force* permitiu que os gerentes da ISL montassem um plano de marketing completo para as Olimpíadas. A operação recebeu o nome de Programa Olímpico (TOP) e levantou centenas de milhões de francos suíços para a organização, em Lausanne. A venda das Olimpíadas gerou alguns escândalos bastante desagradáveis durante as décadas seguintes. Alguns jornalistas revelaram desvios freqüentes dos fundos levantados por meio do programa.

Apesar de parte da renda ter sido utilizada para financiar campanhas de ajuda, grande parcela foi usada para alimentar o ego e bancar despesas pessoais dos membros do COI.

Para Horst Dassler, foi a maior recompensa que ele poderia ter. Com o TOP, a ISL estabeleceu controle total sobre o marketing esportivo, um negócio que se expandia a todo vapor. Em menos de dez anos, a parceria com Patrick Nally havia se transformado em um negócio multimilionário. Horst era inatingível, o líder de um mercado fértil e aparentemente ilimitado.

Horst assegurou sua hegemonia com unhas e dentes. Ele havia desenvolvido a ISL absolutamente sozinho, e o negócio continuou sendo seu campo particular. Ele fizera um esforço consciente para que as estressantes brigas com a família ficassem fora dessa jogada. A família veio atrás dele, contudo, quando seu disfarce foi descoberto.

18

O retorno

Se Horst Dassler era amigo íntimo de muitos figurões do esporte mundial, Käthe Dassler continuava a servir bolo de ameixa a seus convidados no terraço de sua casa em Herzogenaurach. No início da década de 1980, muitas das grandes decisões da Adidas eram tomadas durante o café, quando Käthe passava horas conversando com a irmã, Marianne, e com as filhas.

Segundo o testamento de Adolf Dassler, Käthe herdaria o controle do negócio. Apesar disso, ela insistia para que os filhos tomassem posições de comando na empresa. Cada uma das quatro filhas controlava o seu próprio departamento. Inge Bente, a mais velha, ajudava bastante na promoção esportiva na Alemanha, mas perdeu grande parte de seu poder e influência após sofrer um derrame que paralisou metade do seu corpo. Karin Essing, a segunda, cuidava de tudo relacionado a marketing. Brigitte Baenkler apoiava o irmão Horst com seus contatos nos países do Leste Europeu. Sigrid, a caçula, supervisionou a produção têxtil durante um curto período até se mudar para a Suíça com o marido.

Os assuntos da Adidas também eram discutidos em reuniões familiares informais, envolvendo as quatro irmãs e seus respectivos maridos. Alf Bente era o mais influente de todos. Ele fora integrado à empresa já há bastante tempo, e supervisionava a expansão da produção. Quando Adi começou a perder as forças, Bente tomou algumas de suas funções informalmente. Hans-Günter Essing não estava tão envolvido no dia-a-dia da empresa, mas era considerado de confiança e possuía ótima capacidade de análise. Hans-Wolf Baenkler ouvia muito mais do que falava. Christoph Malms, o último genro, não passava muito tempo em Herzogenaurach. Após se aperfeiçoar na escola de administração de Wharton, nos Estados Unidos, assumiu o posto de consultor. As decisões familiares tinham de certa forma que ser aprovadas por um conselho supervisor, o *Beirat*, composto por representantes dos filhos de Käthe e Adi e apoiado por um grupo de conselheiros, banqueiros e advogados com os quais eles tinham alguma amizade.

Alguns dos métodos utilizados pela família tinham o propósito específico de manter o controle da gerência. Entre os rituais mais revoltantes estava a abertura das correspondências. Marianne Hoffmann, irmã de Käthe, passava mais de duas horas por dia olhando absolutamente todas as cartas que chegavam à Adidas em Herzogenaurach. E não importava se a carta era destinada a gerentes específicos — ela olhava o conteúdo de cada pacote ou envelope e o enviava para o destinatário que quisesse.

Infelizmente, as decisões dos Dassler nem sempre iam ao encontro das preocupações dos administradores profissionais da empresa. Um desses administradores estava examinando documentos complicados quando foi chamado com urgência por Frau Essing. “Venha aqui imediatamente. Nossa reputação está em jogo!”, disse. No centro de sua mesa havia uma revista de esportes aberta. Era um anúncio de remédio contra mau odor nos pés que mostrava o desenho de um calçado esportivo. “Com uma lente de aumento, dava para ver que o calçado em questão tinha algumas listras nas laterais”, lembrou o jovem gerente. Ele lutou para manter a compostura quando Frau Essing ordenou que o assunto fosse resolvido imediatamente — considerando um ultraje que a Adidas pudesse estar associada a calçados malcheirosos.

Em alguns casos, os gerentes eram obrigados a lidar com assuntos familiares mais privados. Hansrüdi Ruegger, presidente da subsidiária suíça, encontrou várias caixas de fraldas de pano em um carregamento de calçados da Adidas. Numa mensagem que acompanhava o carregamento, pedia-se a Ruegger que entregasse as fraldas a Sigrid, que havia recentemente se mudado para Zurich e acabara de ter um filho.

A maioria dos gerentes aceitava esse tipo de tarefa sem problemas. Afinal, eles trabalhavam em uma empresa familiar. Isso ficava claro nas entrevistas de trabalho — realizadas normalmente na casa dos Dassler e constantemente interrompidas por crianças que passavam correndo com chapéus de caubói. Os hábitos da família, porém, tornaram-se ruins quando acabaram impedindo certas modificações necessárias à empresa — que já havia em muito extrapolado os limites de um provinciano negócio de família.

Jürgen Lenz, gerente internacional de marketing em Herzogenaurach, estava entre os mais frustrados. Tendo trabalhado por vários anos na McCann Erickson, ele conhecia muito bem o poder da propaganda. No entanto, até ele entrar na Adidas, no fim da década de 1970, os anúncios da empresa não mostravam nada além dos seus próprios produtos. A única coisa no livro de registros da Adidas que poderia ser chamada de propaganda era uma série de pequenos anúncios publicados em revistas e as pilhas de catálogos feitos pela Hans Fick, a pequena

agência de Nuremberg que trabalhava com a Adidas desde a década de 1950. Lenz invejava as campanhas publicitárias inteligentes criadas pela Nike praticamente desde seu início.

Pouco tempo após ter sido contratado, ele foi abordado por uma grande empresa de pesquisa alemã que lhe propôs a realização de um estudo do mercado de equipamento esportivo. Eles ofereciam exatamente o instrumento que Jürgen Lenz requisitava desde que chegara à Adidas para melhorar a estratégia de marketing. Ele presumiu que Käthe Dassler aprovaria a liberação da pequena quantia necessária para o estudo, mas a resposta veio na forma de uma breve nota escrita à mão: “Herr Lenz. Estoques esgotados até 1982!” Käthe achava que não havia motivo para uma empresa que lutava para suprir sua demanda fazer pesquisa de mercado.

Sozinha desde a morte do marido em 1978, Käthe por vezes quis se ver livre da complicada empresa familiar. Ela viajou muito pelo mundo e tentou fazer com que sua vida fosse a mais prazerosa possível, até se permitindo alguns namoros nada discretos. Muita gente ficou chocada quando ela “se apaixonou perdidamente” pelo gerente de uma fábrica brasileira de calçados. O alvo do seu amor, um homem casado de origem suíça, gentilmente recusou suas propostas.

Em outras ocasiões, Käthe parecia simplesmente querer fugir da atmosfera tensa de Herzogenaurach. Quando Hansrüdi Ruegger construiu escritórios novos para a subsidiária suíça, ela pediu-lhe que construísse também um pequeno apartamento para ela. Era comum que deixasse Herzogenaurach para passar alguns dias sozinha no apartamento, localizado num bairro industrial sem graça de Zurique.

O que mais atormentava La Mutti, porém, eram os problemas dos filhos. No terraço da casa de Herzogenaurach, ela abria o coração para alguns dos gerentes mais antigos da empresa, lamentando os modos erráticos do filho e os hábitos destrutivos do genro. “Um negocia com gângsteres e o outro deveria estar em uma clínica de reabilitação”, disse Käthe certa vez a um visitante um tanto constrangido.

Käthe estava falando de Alf Bente, marido de sua filha mais velha, que era notoriamente alcoólatra. Como alguns observaram, o alcoolismo poderia ser fruto da lealdade em excesso que tinha à Adidas. “Quando Alf viajava para a Hungria ou para a Rússia, eles começavam a beber vodca às dez da manhã”, lembrou uma testemunha. Alf introduziu o hábito em Herzogenaurach, onde oferecia bebidas alcoólicas antes do almoço para os convidados surpresos. Seu problema certamente se agravou com o fim do casamento. As coisas evidentemente começaram a desandar depois do derrame que paralisou metade

do corpo de Inge. As discordâncias entre o casal causaram alguns problemas embaraçosos à Adidas, e por vezes os empregados tinham que seguir instruções conflitantes.

Quando ficou claro que Alf Bente não funcionava mais na Adidas, ele desapareceu por vários dias. Hansrüdi Ruegger, que tinha uma relação de intimidade com Bente, recebeu um telefonema do dono de uma loja da Adidas no aeroporto de Zurique: havia um bêbado na loja dizendo ser dono da empresa e exigindo que alguém fosse buscá-lo. Ruegger foi correndo até o aeroporto, escondeu Bente no Hotel Dolder e avisou a família. Logo depois, os tablóides alemães anunciaram que o casamento dos Bente havia terminado. Alf saiu de Herzogenaurach e mudou-se para Nuremberg com uma mulher mais jovem.

A outra parte do que Käthe dissera se referia à relação do filho com André Guelfi. O charme do corso havia funcionado em Käthe por um tempo. No final da década de 1970, quando ele viajava a Herzogenaurach para reuniões de acionistas da Le Coq Sportif, ela sempre o acolhia calorosamente. Era raro que ele saísse da casa dos Dassler sem um pequeno presente. No entanto, a confiança de Käthe se desgastou rapidamente. Seus informantes logo lhe contaram que Guelfi estava viajando o mundo com seu filho. Ela começou a desconfiar de que Guelfi participava dos negócios sujos de Horst e que estava tramando contra ela. Mas Käthe não estava preparada, contudo, para todas as histórias que Guelfi tinha para lhe contar.

Marcel Schmid examinou ansiosamente os papéis que estavam em sua mesa. Muito espirituoso, Schmid era presidente da Sarragan, a empresa suíça que cuidava dos interesses comerciais de Horst não ligados à Adidas. De seu escritório em Friburgo, ele controlava as operações da empresa, sendo o responsável pela Le Coq Sportif e por participações em várias outras companhias. Quando passou os olhos nos contratos e nas faturas enviadas por André Guelfi, Schmid estava certo de que os números estavam errados.

Para Schmid, Guelfi descaradamente enganara Horst desde o início. Toda vez que ele fechava um contrato, o valor destinado à Sarragan era muito maior do que o valor indicado. Guelfi sempre dizia que a diferença havia sido acertada por baixo dos panos, e que, por isso, não poderia aparecer nas contas. Mas o caso se repetiu tantas vezes que Schmid resolveu alertar Horst. Horst reagiu de maneira furiosa: exerceu a opção que tinha por contrato de controlar a maior parte da Le Coq Sportif, destituindo Guelfi de todas as suas responsabilidades na empresa. O corso saiu de cena tão subitamente quanto entrara.

Blago Vidinic, ex-técnico de futebol da Iugoslávia, testemunhou uma situação estranha em uma reunião da Uefa. Vidinic ia negociar com Roger Petit, presidente do Standard Liège FC e membro do conselho da Uefa, mas André Guelfi também apareceu por lá para participar da reunião como presidente da Le Coq Sportif. “Acho que você não tem o que fazer nessa reunião, visto que não está mais no comando da Le Coq Sportif”, informou Petit calmamente.

O problema chegou aos tribunais quando Marcel Schmid disse que Guelfi era “um trapaceiro internacional”. Guelfi se declarou ultrajado e abriu um processo por calúnia e difamação na Suíça. No dia da audiência, seguindo as normas suíças da época, ele foi levado a uma pequena sala atrás do tribunal (para evitar o desperdício de dinheiro dos contribuintes, era feita uma reunião entre as partes para tentar pela última vez resolver o assunto amigavelmente). Lá também estava Schmid, que preparara uma pilha de documentos. Quando os dois saíram da sala, Guelfi havia desistido do processo. Após examinar o caso com atenção, Guelfi aparentemente passou a considerar que a alcunha de “trapaceiro internacional” de fato se aplicava.

Apesar disso, não havia como as partes se reconciliarem. Elas discordavam inteiramente do valor que Guelfi deveria receber por seus investimentos na Sarragan. Guelfi estimava que, desde que fizera o acordo confidencial com Horst, colocara por volta de 30 milhões de dólares no negócio. O preço das empresas que Guelfi havia comprado em nome de Horst era fácil de calcular. A conta ficava muito mais complicada, porém, quando se incluíam as despesas correntes. Guelfi argumentou que contribuíra com a maioria dos fundos necessários para que as marcas pertencentes à Sarragan se desenvolvessem — e ele queria tudo de volta.

Algumas das sessões mais explosivas aconteceram quando Guelfi apresentou seus custos de viagem. O corso se recusava a viajar de outra maneira que não no seu Learjet, e havia colocado na ponta do lápis todas as horas que voara por conta dos negócios de Horst. “Uma hora de vôo custava por volta de 30 mil francos, e eu voei milhares de horas”, argumentou Guelfi.

Horst se recusou a pagar, e, então, algumas coisas curiosas começaram a acontecer com seus gerentes. Para começar, logo depois do rompimento, uma das bolsas de Jean-Marie Weber sumiu no aeroporto de Genebra. O homem que lubrificava as engrenagens das federações internacionais em nome de Horst Dassler sempre carregava pelo menos uma bolsa grande cheia de documentos importantes.

Pouco depois, em abril de 1982, o prédio da Adidas em Landersheim foi invadido pela polícia alfandegária francesa. Vários gerentes foram obrigados a

sair de seus escritórios para que homens uniformizados vasculhassem os arquivos. Oficiais também bateram à porta da casa de Horst Dassler em Eckartswiller. Uma terceira unidade foi enviada à rua Grimaldi, em Monte Carlo, para uma busca nos escritórios da SMPI. Patrick Nally foi interrogado longamente pelo chefe do departamento aduaneiro de Marselha. Outra unidade retirou Marcel Schmid de seu escritório em Friburgo.

A busca estava focada em transferências ilegais de dinheiro. O governo socialista que chegara ao poder na França nas eleições presidenciais de maio de 1981 havia passado leis exigindo que empresas e pessoas físicas comunicassem transferências bancárias de grandes valores. Isso complicava muito as operações de todas as empresas multinacionais baseadas na França, e dada a complexidade e os aspectos sigilosos dos negócios de Horst, era simplesmente impensável que ele pudesse concordar com as novas exigências.

Alguns gerentes mais íntimos de Horst estavam convencidos de que a alfândega fora alertada por André Guelfi. “Os documentos que mais nos incriminavam estavam atrás do espelho do banheiro de Guelfi”, disse um deles, “e obviamente foram colocados por ele lá.” Didier Forterre, gerente financeiro da SMPI, foi detido e interrogado em Marselha durante três dias, e, supostamente, ouviu da polícia que a denúncia fora feita por Guelfi.

O caso foi por fim resolvido sem maiores problemas. Depois da investigação tributária, Horst se mudou para a Suíça com a esposa e os dois filhos adolescentes. A empresa, contudo, não foi admoestada. Como vários executivos notaram, o homem responsável pelo orçamento francês na época era Henri Emmanuelli, ministro de tendências esquerdistas, que tinha seu principal eleitorado em Landes — onde uma das fábricas da Adidas França estava localizada. Apesar disso, Dédé la Sardine ainda tinha uma última carta na manga.

Com seus documentos em mãos, André Guelfi viajou a Herzogenaurach e abriu o jogo. Käthe ficou extremamente consternada ao descobrir que o charmoso francês apoiara o filho durante anos, gastando milhões para construir um negócio de proporções absolutamente inesperadas. Ela ficou lívida. Suspeitava há muito tempo que o filho enganava a família inteira, mas saber da existência da Sarragan foi um golpe que a deixou arrasada. Käthe agora sabia a quantidade de investimentos que Horst havia feito em suas operações secretas e o volume de recursos que ele retirara da Adidas para usar em benefício próprio. O caso revelava uma duplicidade de proporções atordoantes.

A descoberta provocou brigas tão grandes que às vezes ficava impossível resolver os problemas com uma discussão racional. “Havia épocas em que Horst só concordava em falar com outros membros de sua família na presença de advogados”, disse Günter Sachsenmaier, então gerente de exportações em Landersheim. “Ele estava claramente deprimido.”

No auge de seu ressentimento, Käthe foi aos Estados Unidos verificar os bens adquiridos por Horst sem o seu consentimento. Don Corn, responsável pela divisão têxtil da Adidas EUA, não via Käthe há anos. Ficou surpreso quando um de seus assistentes telefonou e pediu que fosse buscar Frau Dassler no aeroporto. “Ela tinha fogo nos olhos”, lembrou Corn. Logo que desembarcou, Käthe começou a falar furiosamente e pediu a Corn que limpasse os negócios de Nova York.

Daquele momento em diante, ficou muito mais difícil para Horst desviar recursos da Adidas para a Le Coq Sportif e para suas outras marcas. As tensões chegaram a um ponto de ebulição pouco antes da Copa do Mundo de 1982, quando Horst tentou fechar acordos de exclusividade entre a Le Coq Sportif e equipes de peso que os Dassler de Herzogenaurach gostariam que usassem o equipamento da Adidas. Para conseguir recrutar mais seleções para a Le Coq Sportif, Horst mais uma vez pediu ajuda ao amigo Blago Vidinic. Após uma temporada de Blago no Zaire, Horst pediu que ele se mudasse para a Colômbia. Ele considerava que ter uma relação privilegiada com o técnico daquela seleção seria útil para a Copa do Mundo de 1986, a ser realizada no país. Quando o governo colombiano admitiu que não conseguiria organizar o evento, Horst correu para o telefone. Dessa vez, pediu a Vidinic que se mudasse para Landersheim, a fim de trabalhar a promoção da Le Coq Sportif no futebol.

Para o Mundial, Vidinic deveria fechar acordos de patrocínio da Le Coq Sportif com pelo menos três seleções nacionais. Ninguém se importou quando Vidinic assinou contrato com as seleções de Camarões e da Argélia, mas os alemães começaram a resmungar quando ele fechou com a Squadra Azzura. Apesar da má forma da seleção italiana, o contrato era um dos mais invejados no futebol internacional.

Vidinic teve dificuldades para negociar com a federação italiana, que não permitia o logotipo de qualquer empresa nas camisas da seleção. Eles chegaram a um acordo no qual o logo da Le Coq Sportif apareceria nos agasalhos dos jogadores. “O público espanhol ficou embasbacado ao ver os italianos correndo de casaco num calor brutal”, brincou Vidinic. O acordo acabou causando um furor na Itália, fazendo surgir alegações de que os jogadores haviam recebido um bônus para usar o equipamento da Le Coq Sportif. Já era padrão que as empresas

ligadas ao esporte fizessem esse tipo de pagamento, mas as autoridades italianas estavam preocupadas que os jogadores não declarassem o dinheiro para o governo. Blago Vidinic foi chamado por investigadores italianos por conta do assunto e admitiu a existência dos pagamentos. Ele justificou o fato de os pagamentos não terem sido declarados porque o valor era pequeno demais para atrair a atenção do fisco.

Os gerentes alemães da Adidas ficaram ainda mais preocupados na final da Copa de 1982, quando a Itália arrasou a Alemanha Ocidental por 3 a 1. Os assistentes de Horst não sabiam muito bem se torciam por Paolo Rossi ou por Karl-Heinz Rummenigge e o resto da equipe alemã, que usavam Adidas.

Nas discussões de Horst com as irmãs, a possibilidade de uma separação foi várias vezes colocada na mesa. Muitos gerentes da Adidas sabiam que as irmãs Dassler tinham feito uma oferta pela parte do irmão na empresa e por suas operações em Landersheim. Horst recusou a proposta, contudo, e Käthe implorou aos filhos para que se reconciliassem.

Após vários meses de acusações, Guelfi concordou em receber 15 milhões de francos suíços. As marcas e as participações controladas pela Sarragan ficariam sob o controle da família Dassler. Sem querer, André Guelfi havia aberto as portas para que Horst voltasse para Herzogenaurach.

*

Bernard Odinet, executivo de uma empresa francesa de pneus, tomou café e comeu várias fatias de bolo de ameixa no terraço dos Dassler em Herzogenaurach. Acompanhado de Albert Henkel, seu conselheiro para assuntos jurídicos, Käthe explicou que a empresa precisava de um novo presidente para a Adidas França. Horst, que ainda estava no comando daquela subsidiária, estava prestes a voltar para Herzogenaurach. “Nós nem sempre concordamos em tudo”, explicou Käthe, eufemisticamente, “mas chegou a hora de Horst tomar as rédeas. Não importa o que ocorreu no passado, é inegável que ele é a pessoa mais indicada para administrar a empresa.”

Após hesitar um pouco, Odinet aceitou o cargo. Ele passou por um período introdutório de seis meses em Herzogenaurach, e só então foi para Landersheim. Antes de ir embora, o advogado da Adidas deu-lhe alguns conselhos um tanto bizarros. “Não estrague tudo”, disse Henkel. “Se você cometer algum erro diplomático, está fora.”

Odinet logo veio a saber o que isso realmente significava. Avisados de sua chegada, em julho de 1982, os funcionários de Landersheim arriaram as bandeiras da entrada do prédio da Adidas. “Não queríamos que aquele cara

achasse que as bandeiras estavam lá para ele", brincou o gerente administrativo. O que eles queriam é que Odinet fosse mandado embora o mais rápido possível.

"A recepção foi a mais fria possível", disse Odinet. "Eles se recusaram a me dar os arquivos de que eu precisava para fazer o meu trabalho e estavam sempre me olhando desconfiados." As provocações chegaram a um nível ridículo na primeira vez em que ele foi a uma feira de comércio com os gerentes franceses. Odinet estava examinando cuidadosamente os calçados do estande quando ouviu alguém sussurrar que ele era um espião dos alemães.

O suposto espião logo mudou de lado. Apesar de ter que aturar as humilhações dos colegas franceses, tinha cada vez mais admiração por Horst Dassler. Ele logo concluiu que Käthe estava certa: a Adidas estava perdendo um tempo precioso. Sob o ataque cada vez mais incisivo das novas empresas norte-americanas, a empresa precisava de um líder determinado cuja legitimidade não fosse questionada. Não havia a menor dúvida de que Horst Dassler era essa pessoa.

Vários outros gerentes contratados por Herzogenaurach compartilhavam a mesma opinião. Desde a aparente reconciliação com a mãe e as irmãs, Horst havia conquistado mais influência em Herzogenaurach, e elas esperavam que ele acabasse com o aspecto antiquado da empresa. O problema chegou a um ápice quando três gerentes alemães poderosos deram um ultimato. Klaus-Werner Becker, controlador internacional, Fedor Radmann, responsável pela promoção esportiva, e Hans-Jörg Bauer, chefe das operações têxteis, escreveram uma carta para os Dassler exigindo que Horst voltasse a Herzogenaurach o quanto antes. Eles estavam cansados das hesitações da família.

Horst também. Menos de um ano depois, ele informou a Becker que dera início a negociações com vários bancos de investimento. Havia feito uma proposta para adquirir a parte das irmãs, e avaliou que a empresa valia cerca de dois bilhões de marcos alemães. Na época, contudo, Käthe decidira fazer o máximo para facilitar o retorno do filho. Depois de um derrame, sua saúde piorara rapidamente. Ela tentava assegurar que os filhos não acabassem uns com os outros após sua morte. Aproximou-se muito de Horst em seus últimos anos de vida, quando ele passou a demonstrar mais paciência e compaixão em relação à mãe. E ficou particularmente tocada pelo fato de o filho teimoso ser tão compreensivo em relação à sua vida privada.

Pouco tempo após a desilusão amorosa de Käthe no Brasil, ela iniciou uma relação com um fabricante de calçados austríaco, que, posteriormente, recebeu o cargo de presidente da Adidas Áustria. O homem fornecia insumos para a Adidas há muito tempo, e era muito mais jovem do que Käthe. O relacionamento

causou um certo *frisson* entre as filhas de Käthe, e muitos gerentes que os viam juntos ficavam muito desconcertados. “Ficou claro que esse homem estava se aproveitando da solidão de Frau Dassler”, disse um deles.

As irmãs Dassler se uniram, decididas a acabar com o caso. Elas desconfiavam dos motivos do austríaco e temiam que ele convencesse sua mãe a casar-se novamente. Convencidos de que Käthe deveria acabar com a relação, vários membros da família pediram a Klaus-Werner Becker que falasse sobre o assunto com ela. No entanto, ela não se comoveu com a preocupação demonstrada e impediu que Becker entrasse em sua casa.

Horst também estava igualmente revoltado com a relação, mas, ao invés de reprimir a mãe, incentivou-a abertamente a aproveitar o relacionamento. A atitude compreensiva do filho certamente estimulou Käthe a realizar as reformas planejadas para a Adidas — ignorando as reclamações que esperava das filhas. Hans-Jürgen Martens, chefe de assuntos jurídicos, recebeu um pedido para alterar o estatuto da empresa. A partir de 1982, ela iria gradualmente se transformar em uma fundação, a Stiftung Adi Dassler & Co KG, que seria controlada por um conselho formado por membros da família. Mas Käthe dissera claramente a Horst que ele teria muita liberdade de ação.

Horst Dassler sofreu muito para tomar a decisão. Ele reuniu todos os seus gerentes em Landersheim e informou dos planos de retornar a Herzogenaurach. “Estou em uma encruzilhada”, confessou, visivelmente perturbado. Ele podia vender sua parte da Adidas e investir em outros projetos — e, caso isso acontecesse, queria se certificar de que seus gerentes de confiança em Landersheim iriam com ele — ou podia retornar a Herzogenaurach, e, nesse caso, teria que informá-los, honestamente, que a influência de Landersheim seria profundamente reduzida. “É claro que teríamos ido com ele de olhos fechados”, disse Jean Wendling, na época presidente da Sarragan França. “Mas obviamente nós o estimulamos a voltar.”

Um dos pré-requisitos de Horst para voltar era que suas irmãs deixassem os cargos de gerência. Ele presidiria o conselho e contrataria gerentes de outras empresas para ajudá-lo. A mãe e as irmãs exerceriam os direitos que tinham como acionistas somente por meio de um conselho não-oficial de membros da família. Em troca do afastamento, as irmãs Dassler receberam uma recompensa incrivelmente generosa. Horst deu a cada uma delas uma parte da Sporis, empresa que possuía pouco mais da metade da ISL, sua agência de direitos esportivos. Quando a ISL foi montada, Horst e a Dentsu controlavam-na igualmente. Pouco tempo depois, Horst convenceu o conglomerado de propaganda japonês a ceder-lhe a maioria da operação, que ele colocou na

Sporis. No acordo feito com a família, ele deu a cada irmã cerca de 16% da Sporis. Apesar de Horst continuar detendo a maior fatia, ou seja, 36%, as irmãs poderiam invalidar suas decisões caso se unissem. Em outras palavras, ele abdicou do controle da ISL.

Walter Meier, advogado de Horst Dassler, ficou surpreso com a atitude. Durante as negociações, que duraram mais de um ano, as irmãs Dassler recusaram "incontáveis propostas razoáveis". Ceder parte da ISL, no entanto, parecia bastante desproporcional, visto que Horst a havia montado totalmente sozinho. "Para mim, isso é que foi difícil de entender", Meier supostamente declarou. "Ele deu às irmãs um presente muito valioso."

Os últimos detalhes jurídicos foram acertados em 19 de dezembro de 1984. Poucos dias depois, Käthe Dassler saiu de Herzogenaurach para passar o Natal com seu amigo austríaco. Käthe não estava bem de saúde e precisava de cuidados médicos, mas foi deixada por vários dias em um apartamento em Klagenfurt. Quando suas filhas se deram conta da situação, mandaram um avião particular pegá-la imediatamente. Já era tarde demais. No dia 31 de dezembro, *die Cheffin* faleceu em um hospital de Erlangen, aos 65 anos de idade. O legista determinou a *causa mortis* como insuficiência coronariana. Outras pessoas disseram que foi um caso de coração partido.

Horst Dassler mal esperou a mãe ser enterrada para telefonar para a Áustria. O homem que forjara um relacionamento duvidoso com Käthe foi sumariamente dispensado. Gerhard Prochaska, ex-gerente de marketing que o substituiu na presidência da subsidiária austríaca, era da opinião de que o homem havia abusado da sua relação com Käthe em prol de seus próprios objetivos comerciais.

Desde que a saúde de sua mãe piorara, dois anos antes de sua morte, Horst transitava o tempo todo entre Herzogenaurach e Landersheim. Depois da morte de Käthe, porém, Horst imediatamente assumiu o leme da Adidas. Suas irmãs levaram seus respectivos pertences embora, e Horst ficou com o andar da gerência inteiro, nomeando um punhado de gerentes de confiança para ajudá-lo. Logo que Horst sentou-se em sua nova cadeira, a Adidas começou a florescer. A empresa havia acabado de chegar à marca de quatro bilhões de marcos alemães em vendas e permanecia sendo absolutamente onipotente no mercado de artigos esportivos. Horst, no entanto, sabia que a imagem era falsa. Enquanto ele brigava com as irmãs, a Adidas sofrera um forte ataque.

19

O colapso

Bill Closs bateu com o punho cerrado na mesa. No início da década de 1970, reunido em Herzogenaurach com os gerentes alemães, o responsável pela distribuição da Adidas na Costa Leste norte-americana estava incrivelmente frustrado. Os gerentes ignoravam seus avisos sobre uma pequena operação chamada Blue Ribbon Sports, do Oregon, já há alguns anos. Os calçados de corrida da Nike estavam aparecendo cada vez mais nas prateleiras das lojas da Califórnia. A não ser que a empresa reagisse imediatamente, não haveria como saber que tipo prejuízo a Nike poderia causar. “Vocês têm que acabar com eles agora mesmo”, insistiu Closs. Para ilustrar o fenômeno, Closs trouxera vários pares de calçados da concorrente para serem avaliados pelos alemães. Contudo, para sua surpresa, eles foram descartados com desdém. “Eu lhes disse que os calçados estavam vendendo assustadoramente, mas eles não deram bola”, lembrou Closs. “Eles não queriam produzir calçados para cooper. Disseram que não havia como seus produtos ficarem melhores e ponto final.”

O mesmo aconteceu com alguns gerentes internacionais que também tentaram chamar a atenção para a Nike. Günter Sachsenmaier, gerente de exportações em Landersheim, descobriu a marca em uma de suas viagens aos EUA e achou que os técnicos da Adidas estariam interessados, mas eles sempre o ignoravam. Eles riam do Waffle, tênis criado pelo ex-técnico Bill Bowerman em sua cozinha. “Avaliaram o exemplar como se fosse uma porcaria qualquer, mexeram nele um pouco e o deixaram de lado”, lembrou Sachsenmaier. “Achavam que aquilo era uma piada, uns loucos que usaram uma máquina da waffle para desenvolver um calçado.”

Os próprios gerentes da Nike admitiram que os primeiros modelos produzidos estavam longe de ter a mesma qualidade dos calçados alemães. Eles enfrentaram uma série de percalços, como produtos se despedaçando, soltando componentes com facilidade. Apesar disso, Phil Knight e seu pequeno número

de funcionários continuaram aperfeiçoando o produto até conquistarem uma série de atletas. E foi então que começaram a tomar o espaço da Adidas nas prateleiras.

Herzogenaurach não via urgência nenhuma no caso da Nike, pois os distribuidores da Adidas continuavam a implorar por mais produtos. O fato de a oferta de produtos da Adidas ser escassa, porém, acabou beneficiando a Nike. Havia um boom ocorrendo no mercado norte-americano, e os revendedores já estavam ficando cansados dos problemas que a Adidas tinha para entregar os produtos. Era impossível recusar uma marca alternativa.

Para ampliar sua fatia, a Nike introduziu um mecanismo muito engenhoso chamado “futuros”. O princípio era convencer os revendedores a fazerem seus pedidos e pagarem antes da entrega. Assim, a Nike poderia aumentar o número de pedidos junto a seus fabricantes na Ásia sem se arriscar muito. Em outras palavras, eles transferiam o risco financeiro para os revendedores. Em troca, os revendedores que se comprometessem com essas transações receberiam parte do investimento de volta depois e, com isso, certificavam-se de que os produtos seriam entregues. Como havia uma feroz demanda para esse mercado, o argumento era irretorquível.

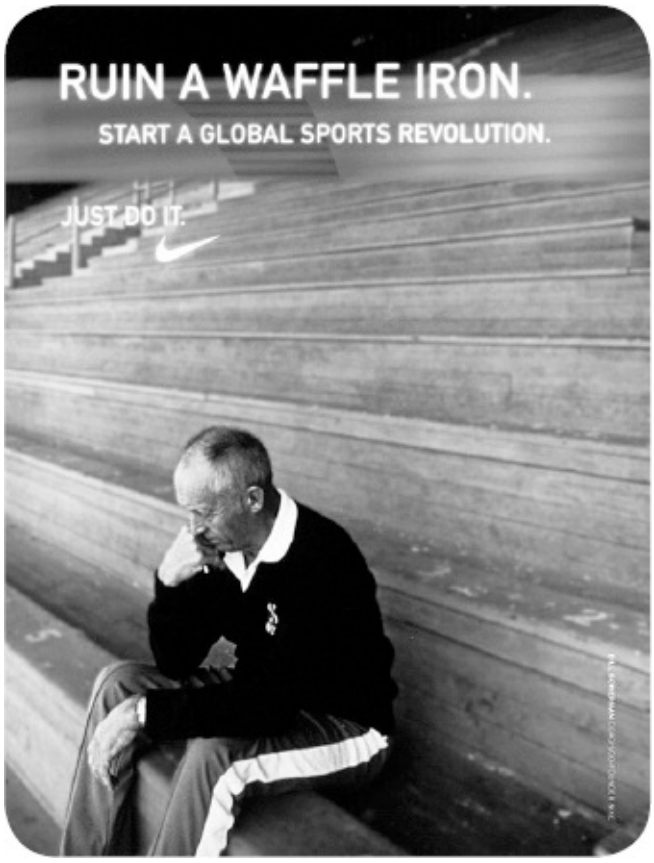
Com a explosão do cooper na década 1970, a Nike teve um impulso enorme. À frente do movimento, Bill Bowerman fez com que vários milhares de norte-americanos — que, de outra maneira, estariam fora de forma — corressem todos os dias. Milhões posteriormente viriam a aderir por todo o país. O treinador havia descoberto o cooper em 1963 quando se encontrou com Arthur Lydiard, o renomado técnico de atletismo da Nova Zelândia. Voltando aos EUA, Bowerman acabou desenvolvendo o hábito e montou aulas de cooper no Oregon. Ele publicou um best-seller em 1967 no qual destacava as vantagens do exercício e dizia que era uma ótima forma de se praticar atividades físicas leves. Tal como previra, o exercício era tão fácil e prático que se disseminaria rapidamente. E esse novo batalhão de corredores mais tarde viria a procurar a Nike.

Em Herzogenaurach, os técnicos alemães ignoravam a moda dizendo que “cooper não é esporte”. Mesmo depois de finalmente dar ouvidos aos apelos dos distribuidores, eles não conseguiram produzir o que os consumidores queriam. Os alemães corriam em trilhas na floresta, mas os norte-americanos faziam cooper em superfícies calçadas ou pavimentadas. Eles precisavam de calçados muito mais acolchoados. Os distribuidores da Adidas imploraram para que a empresa produzisse modelos mais macios, mas, ao invés disso, receberam como resposta desenhos que supostamente mostravam que esse tipo de calçado provocava lesões nos tornozelos e joelhos.

Desesperados para opinar no desenvolvimento de novos produtos, os distribuidores norte-americanos forçaram a criação de um comitê. Os técnicos da Adidas e os gerentes de exportação se reuniriam com os quatro distribuidores norte-americanos para pensar em novos produtos para aquele mercado. Contudo, como o comitê possuía mais de 30 participantes, as reuniões normalmente só geraram dores de cabeça.

Quando a Adidas finalmente respondeu à explosão do cooper, já era tarde demais. No fim da década de 1970, a empresa desenvolveu um calçado chamado SL que vendeu cerca de 100 mil pares nos EUA em seu ano de lançamento. De olho no boom do mercado, os distribuidores aumentaram seus pedidos para pelo menos um milhão de pares para o segundo ano, o que forçaria a Adidas a aumentar sua capacidade de produção. “A Adidas se recusou a fazer os ajustes necessários, porque isso acarretaria investimentos consideráveis”, disse Horst Widmann, na época assistente pessoal de Horst Dassler. “Aquilo acabou sendo um grande erro.”

Horst também não deu bola para a Nike. Envolvido com sua nova empresa de direitos esportivos, não demonstrou estar muito preocupado com a questão. Os gerentes de sua subsidiária francesa haviam criado um calçado macio para corrida chamado Country, mas o esforço foi um pouco frio. Larry Hampton, ex-gerente de marketing da Adidas França, lutou durante muito tempo para convencer Horst Dassler a procurar saber mais sobre a Nike. Ele por fim concordou em se encontrar com Phil Knight e com outros executivos da concorrente em uma feira de comércio em Houston, em fevereiro de 1978. Hampton ficou decepcionado com a reunião, que, segundo ele, não trouxe nada de interessante. O pessoal da Nike, contudo, não acreditou no que ouviu: Horst Dassler deixara escapar que os melhores calçados da Adidas vendiam por volta de 100 mil pares por ano nos Estados Unidos. A Blue Ribbon Sports vendia por mês mais ou menos o mesmo número de calçados Waffle.



O pessoal da Adidas não pôde deixar de rir quando soube que a Nike havia desenvolvido um calçado usando uma máquina de waffle. Os responsáveis pela operação foram Bill Bowerman (na foto), o criativo técnico da equipe norte-americana de atletismo, e Phil Knight. (O pôster diz: “Estrague uma máquina de waffle. Dê início a uma revolução esportiva mundial. *Just do it*.”)

Até meados da década de 1980, a Adidas continuou a registrar aumentos nas vendas de mais de 10% ao ano nos EUA. Os Dassler, todavia, não conseguiam compreender que, apesar de o mercado estar em franca expansão, a Nike crescia ainda mais rápido. Cegos pela concorrência com a Puma, os técnicos da Adidas não foram treinados para levar qualquer outro concorrente a sério.

Meses antes de sua morte, Adolf Dassler finalmente reconheceu que a Adidas havia dormido no ponto e que uma mudança total ocorrera no mercado de equipamento esportivo. Reuniu seus assistentes mais próximos e falou com uma raiva que não era normal a ele. Adi finalmente havia compreendido que, apesar das falhas técnicas cometidas pela Nike no começo, a empresa estava dominando o mercado. Ele chegou até a marcar sua primeira viagem aos Estados Unidos, mas faleceu antes daquela data.

O pessoal de marketing da Nike considerava as Olimpíadas de Los Angeles, em

1984, o palco perfeito para mostrar do que a empresa era capaz. Oito anos antes, em Montreal, a marca praticamente ainda não entrara no mercado internacional. Nas Olimpíadas seguintes, por ser uma empresa norte-americana, a Nike não era bem-vinda em Moscou. Em Los Angeles, no entanto, o caso era totalmente diferente.

Os executivos da empresa consideravam que a cidade era território da Nike. Um dos outdoors mais espetaculares da marca tinha mais de oito metros de comprimento e cobria dois prédios do centro de Los Angeles. Era uma imagem de Carl Lewis, atleta norte-americano que competia em provas de curta distância e no salto em distância, voando sobre a caixa de areia. Era impossível passar na auto-estrada Marina del Rey e não ver a propaganda.

Como sempre, a Adidas se preparara minuciosamente para os Jogos. Horst Dassler havia participado pessoalmente das sessões diplomáticas que aconteceram antes do evento, quando a União Soviética decidiu pelo boicote. Ele foi a Havana se encontrar com Fidel Castro, mas não conseguiu convencer os cubanos a enviar sua equipe. Por outro lado, a Romênia — o único país do Leste Europeu a ignorar o boicote exigido pela União Soviética — participou, em grande parte, por causa de Horst. A presença das três listras, de certa forma, foi diminuída devido à ausência de todos os outros países do Leste Europeu. Contudo, antes mesmo de começar a competição, já estava quase certo que os atletas da Adidas receberiam o maior número de medalhas.

A equipe de marketing de Horst dera muito conselhos a Peter Ueberroth, chefe do comitê organizador das Olimpíadas de Los Angeles. Levando em conta os problemas financeiros ocorridos em Montreal, Ueberroth decidiu organizar os Jogos tal como um empreendimento comercial, ou seja, usando em grande parte recursos privados. Em troca da experiência de Horst, Ueberroth daria à Adidas os direitos sobre a comercialização de produtos impressos com a imagem do mascote olímpico: a águia Sam.

A Adidas havia desativado um orçamento de cerca de 15 milhões de dólares para os Jogos. A empresa tinha um cofre particular em um banco em Los Angeles, onde Joe Kirchner, ex-gerente de produção têxtil, e outros funcionários de confiança guardavam vários milhões de dólares em dinheiro. Como os atletas olímpicos ainda eram amadores, preferiam que os pagamentos não aparecessem em seus extratos bancários.

Bill Closs, o responsável pela Costa Leste dos Estados Unidos, passou vários meses fazendo outros acertos para a Adidas. Alojamentos perto da universidade foram alugados para atletas e jornalistas, mas Horst e seus assistentes mais próximos ficaram no Hotel Hilton, onde mantinham contato com os dirigentes

das Olimpíadas. A Adidas, Horst e o pessoal dos Jogos simplesmente tinham que ficar juntos.

Já o pessoal da Nike tinha outros planos. Eles explicitamente desprezavam os velhos aristocratas europeus que controlavam o mundo dos esportes. Apresentavam seus atletas como aventureiros, com o único objetivo de irritar o cenário esportivo. Enquanto o pessoal da Adidas freqüentava coquetéis com os chefões do atletismo, Phil Knight e sua equipe procuravam um lugar na praia para fazer luaus.

Na época, a tática de marketing da Nike já havia mudado. A marca conquistara o mercado norte-americano e apoiava centenas de corredores. Contudo, no início da década de 1980, a empresa começou a achar que não estava se beneficiando muito com os contratos pequenos de exclusividade que fechava com os atletas. Eles decidiram gastar mais dinheiro em propaganda e em contratos com um número restrito de atletas e jogadores que poderiam ajudar a construir a imagem da empresa. Nas Olimpíadas, por meio de anúncios de peso em que apresentavam alguns dos atletas norte-americanos mais influentes, a equipe da Nike realmente fez com que a presença da marca fosse percebida nas ruas de Los Angeles. Enquanto Carl Lewis voava pelo ar da Califórnia, John McEnroe era um gigante que andava pela cidade vestindo uma jaqueta de couro da Nike. Durante os Jogos, os mesmos protagonistas também apareceram em um surpreendente anúncio de 60 segundos de duração na televisão. Ao som de “I Love L.A.”, de Randy Newman, o anúncio mostrava clipes dos melhores atletas norte-americanos, como o maratonista Alberto Salazar e Mary Decker, especialista em meia distância. Os comerciais eram totalmente originais para o mundo dos esportes. Na época, a Adidas ainda não havia publicado nenhum anúncio que não fosse inteiramente dedicado a apresentar seus produtos.

Quando as medalhas foram contabilizadas ao fim da competição — as primeiras Olimpíadas a darem lucro —, a Adidas confirmou sua esperada vitória. Seus atletas conquistaram 259 medalhas, contra 53 da Nike. Salazar não havia conseguido ganhar uma sequer. Mary Decker caiu no chão na final dos 3.000 metros, a única distância em que competira, após uma pequena confusão com Zola Budd, atleta sul-africana que corria de pés descalços pela Grã-Bretanha. O esforço da Nike fora “custoso e de efêmero resultado”, brincou Horst.

O pessoal de marketing da Adidas, porém, sabia que a Nike estava aprontando alguma coisa. Apesar de a Adidas ter muito mais atletas do que a concorrente, a empresa norte-americana havia dominado os Jogos de Los Angeles. Embora a Converse tivesse pago cinco milhões de dólares para ser a

parceira oficial do comitê de organização, os consumidores ficaram com a impressão de que a Nike patrocinara o evento. Apenas três de seus atletas conquistaram medalhas de ouro no atletismo masculino, mas só se falava das festinhas da Nike na praia.

Para quem estava na Califórnia naquele verão, ficou claro que a Adidas estava sob fogo inimigo. Como lembrou um funcionário da empresa: “Foi nas Olimpíadas de Los Angeles que nós realmente entendemos o que estava acontecendo.”

O trunfo da Adidas nos Estados Unidos era um vigoroso italiano chamado Angelo Anastasio. Ele fora para os Estados Unidos na década de 1960 com os pais e se estabelecera em Nova York. Logo que terminou a faculdade, foi jogar futebol no New York Cosmos, na mesma equipe de Pelé e Franz Beckenbauer. Já no fim da década de 1970, mudou-se para Los Angeles e arrumou um emprego na Adidas, passando a ser o responsável pela promoção de entretenimento.

A função era mais ou menos nova, mas Anastasio sabia exatamente o que estava fazendo: ele se tornou amigo íntimo de celebridades promissoras dos EUA e as convenceu a usar as três listras. Se a Adidas estivesse sendo arrasada nas quadras e nas ruas, a marca pelo menos poderia obter alguma exposição nos quadris e nos pés de cidadãos de renome.

Anastasio era perfeito para a função. Muito extrovertido, criou fama em Los Angeles com sua Ferrari, cuja placa era “Adidas I”. Ele ia a shows de música pop para conhecer novos artistas, tomava drinques com Sylvester Stallone e passeava em sua Harley-Davidson com Mickey Rourke. Sua grande conquista veio com Rocky Balboa. O boxeador desmiolado interpretado por Stallone parecia sempre usar roupas com três listras. O agasalho preto usado por Stallone em *Rocky VI* vendeu 750 mil unidades, e, ainda por cima, levava as cores da bandeira italiana nos ombros. A prática ficaria conhecida como merchandising e manteve batalhões de RPs ocupados em Los Angeles. Mas tudo era tão recente na época que Stallone nunca pediu um centavo para usar as roupas da Adidas. Anastasio somente se certificou de que seu amigo musculoso não ficaria descalço.

O italiano tinha um orçamento de apenas oito mil dólares por mês em produtos para distribuir, mas, apesar disso, rapidamente ficou conhecido como “Sr. Adidas”. Foi então que ele conheceu Ziggy Marley, filho do falecido Bob Marley. Daquele momento em diante, Ziggy apareceria regularmente no palco usando as roupas da Adidas — o que conflitava incrivelmente com os outros

itens de vestuário que usava. Em troca, a Adidas concordou em patrocinar o time de futebol de Ziggy na Jamaica.

O acordo com uma celebridade mais comentado foi fechado em 1985, quando Anastasio foi a um show no Madison Square Garden, em Nova York. Na saída, ele viu três jovens negros que dançavam break na rua, observados por dezenas de passantes. Ele ficou perplexo ao ver que eles usavam calças Adidas feitas de um material brilhante. Logo que terminaram de dançar, Anastasio se apresentou. Eles explicaram que o material os ajudava por ser escorregadio, visto que dançavam sobre folhas de papelão.

O italiano acompanhou os três durante os anos seguintes e continuou a enviar-lhes mais roupas da Adidas. O esforço foi recompensado quando eles se tornaram o Run-DMC. Os rappers logo adotaram o Superstar, o calçado de basquete da Adidas, pois era uma alternativa original aos outros tênis da época. Eles gostavam do desenho da biqueira, mas preferiam usá-lo sem cadarço. Em 1986, a banda concordou em aparecer no Supershow, uma enorme feira de comércio em Atlanta, e foram praticamente atacados por milhares de fãs.

“Eu dei um milhão de dólares a eles, mas eles geraram mais 100 milhões em vendas nos quatro anos seguintes”, Anastasio contou. “Na época, a Nike crescia a todo vapor, e isso deu mais exposição à nossa marca e a manteve viva aos olhos do público.” Anastasio estimou que, devido ao contrato com o Run-DMC, a Adidas vendeu mais meio milhão de pares de Superstars. As calças de couro preto com três listras que os rappers usavam também venderam muito.

O acordo aconteceu em uma época em que a moda que transitava nas ruas era cada vez mais influenciada pela música e pela mídia. Para a Adidas, os vários pares de Superstars que preenchiam a tela da MTV por quase 20 segundos no clipe de “Walk this way” — feito em colaboração com os autores da música, o Aerosmith, em 1986 — eram uma propaganda extraordinária.

O acordo foi o primeiro a ser realizado entre um artista pop e uma empresa de equipamento esportivo. O Run-DMC e Anastasio até compuseram uma música, chamada “My Adidas”, para o disco *Raising Hell*:

> Eu e o meu Adidas fazemos as coisas mais iradas
> Nós gostamos de bater nos cafetões que usam anéis de diamante
> Nós matamos os idiotas que cometem crimes
> E promovemos a lei em todos os estados
>
> Nós andamos sobre as pedras, a terra ou o asfalto,
> Eu uso o meu Adidas quando eu mando ver na batida.
> No palco, nas capas de revistas e em todos os shows que vou,
> É com Adidas nos meus pés, seja cano alto ou baixo, que estou.[a]

A música foi um sucesso tão grande que, quando o Run-DMC a cantava no palco, milhares de pessoas balançavam os calçados e as camisas da Adidas que usavam.

Apesar disso, a exposição não compensava as deficiências da empresa quando se tratava de produtos e marketing. Logo quando a Adidas estava chegando ao nível da Nike, o pessoal de Oregon começou a fazer planos para incrementar a marca. Eles decidiram reduzir os pagamentos aos atletas e cortaram recursos radicalmente no basquete; queriam fazer barulho com um jogador talentoso e criativo específico. Alguém que pudesse realmente transformar o mercado dos EUA.

No início da década de 1980, a Adidas havia sido praticamente expulsa das quadras de basquete dos EUA. Assim como ela havia arrasado a Converse com o Superstar no fim da década 1960, a Nike a destruiu no fim da de 1970. A Adidas estava satisfeita com seu produto, mas a concorrente tinha uma invenção nova chamada Air: almofadas de ar colocadas nas solas. A Adidas nem quis conversar com Frank Rudy, homem por trás do novo conceito, mas o pessoal da Nike sabia muito bem o que estava por vir.

Em meados da década de 1980, quase metade dos jogadores da NBA, a liga norte-americana de basquete, já havia mudado para a Nike; a maioria dos outros voltou a usar os calçados que a Converse modificou e melhorou. Os jogadores ganhavam até 100 mil dólares por ano para usar Nike, um valor considerável para a empresa. O pessoal do marketing queria se livrar desses jogadores individuais e criar um contrato de exclusividade completo.

O projeto ficou sob a responsabilidade de Rob Strasser, umas das personalidades mais turbulentas da equipe de executivos de Phil Knight. Como advogado, ele ajudara a Nike a vencer o complicado caso judicial que surgiu quando Knight resolveu cortar relações com a Onitsuka em 1973, e decidiu ficar ao lado do antigo cliente depois disso. Em outras empresas, Strasser poderia ser chamado de gerente de marketing, mas na Nike ele era conhecido como “Trovão em Movimento”.

Pouco antes das Olimpíadas de Los Angeles, ele ouviu falar em Michael Jordan, um jogador da Carolina do Norte. Sonny Vaccaro, olheiro de basquete da Nike, ficou encantado com o garoto: segundo ele, Jordan dava saltos tão espetaculares que parecia voar. O problema era que Michael Jordan se considerava um “louco pela Adidas”. Ele sempre usava os calçados da marca nos treinos e vestia relutantemente o seu Converse em dias de jogo, pois fazia parte do uniforme da sua equipe na universidade. Jordan disse claramente à Nike que daria preferência às três listras sobre qualquer outra marca. “Eu não quero ir

a lugar nenhum,”, disse, desafiando os executivos da Nike, após sua mãe tê-lo arrastado para Oregon. O atleta mudou de idéia, porém, quando a Adidas lhe ofereceu somente 100 mil dólares, o mesmo valor que pagava a Kareem Abdul-Jabbar. Assinando com a Nike, ele receberia 2,5 milhões de dólares, além de royalties sobre os calçados e as roupas da empresa que levassem o seu nome.

O Air Jordan fez a Nike decolar. A princípio, o calçado foi proibido na NBA porque era vermelho e preto, diferente demais dos calçados dos outros jogadores. Contudo, mesmo assim, o produto gerou vendas de mais de 100 milhões de dólares para a Nike em seu ano de lançamento. A longo prazo, o Air Jordan acelerou a difusão do uso dos calçados de basquete no dia-a-dia nos Estados Unidos. Essa modalidade viria a representar cerca de 60% das vendas no mercado de esportes dos EUA, território da Nike.

Ainda na década de 1980, o problema da Adidas com a Nike piorou com a chegada da Reebok. A marca se originara a partir da Joe Foster, uma empresa britânica que vendia calçados para atletismo desde o início do século. O negócio perdera força na década de 1950, mas alguns dos herdeiros de Foster montaram uma nova empresa que veio a se chamar Reebok. Esta, então, juntou-se a alguns distribuidores para disseminar a marca fora da Inglaterra. Em 1979, Paul Fireman, um empreendedor de Boston, adquiriu os direitos para os Estados Unidos.

O negócio de Fireman começou tão lentamente que ele quase foi à falência. Para continuar no mercado, teve de vender 55% da operação a Stephen Rubin, investidor britânico. Mas a sorte mudou drasticamente quando Fireman lançou um calçado chamado Freestyle, desenvolvido para a prática de ginástica aeróbica, outra forma de exercício que se espalhava feito uma praga pelos EUA.

O Freestyle havia surgido de um erro cometido pelos parceiros asiáticos da Reebok, que usaram na produção o couro macio empregado na fabricação de luvas. Quando eles enviaram as amostras para a Reebok, pediram desculpas pelas rugas no calçado, e prometeram resolver o problema antes de começar a produção em massa. Em Boston, contudo, os gerentes estavam extasiados. Com esse calçado ultramacio, eles poderiam explorar o mercado feminino. O Freestyle foi a mola mestra do maior crescimento já testemunhado no mundo empresarial do esporte. As vendas da Reebok passaram de cerca de 300 mil dólares em 1980 para 12,8 milhões em 1983.

Como era de se esperar, os gerentes da Adidas ignoraram o processo. Os técnicos alemães repudiaram o Freestyle da Reebok tal como haviam repudiado o Waffle da Nike alguns anos antes. A Nike, porém, cometera o mesmo erro, ridicularizando a ginástica aeróbica e descrevendo-a como “um bando de

mulheres gordas dançando". A empresa também afirmou que o Freestyle não fora feito para a prática de qualquer esporte. Antes de 1987, as vendas da Reebok chegaram a 1,4 bilhão de dólares.

A Nike e a Reebok causaram o maior alvoroço já testemunhado na indústria de artigos esportivos. Antes da introdução das marcas, a Adidas controlava mais da metade do mercado norte-americano. Em meados da década de 1980, a empresa alemã estava em queda livre. Ela não só havia perdido a primazia como havia sido relevada à quarta posição, atrás da Nike, da Reebok e da Converse. Uma ação drástica era necessária.

Os distribuidores norte-americanos se entreolhavam, incrédulos. Reunidos para o Supershow, em Atlanta, eles ouviram um rumor de que a Adidas tinha a intenção de comprar suas empresas. Gary Dietrich, distribuidor da Adidas para o Meio-Oeste norte-americano, ficou atônito. "Nós dedicamos nossas vidas inteiras a algo que naquele momento estava sendo tirado de nós", lamentou. Bill Closs, que ajudara Horst a atravessar períodos difíceis, ficou muito irritado e se sentiu traído. Já Ralph Libonati, distribuidor da Costa Leste, estava tão furioso que jurou processar a Adidas.

Em Herzogenaurach, os planos germinavam já havia vários meses. Estava claro que a Adidas devia grande parte da sua reputação internacional a seus distribuidores norte-americanos. Eles haviam sido fiéis à marca e seus pedidos geravam uma renda fácil e cada vez maior. No entanto, Horst Dassler aos poucos se convenceu de que, dada a força do ataque da Nike, aquele acordo não era mais suficiente. Para poder realmente contra-atacar, Horst precisava ter o mercado norte-americano em suas mãos.

Um dos argumentos a favor disso era o de que a divisão do mercado prejudicava investimentos de marketing mais vultosos. Desde o início, a Adidas pedia aos distribuidores que contribuíssem com 4% do seu volume de negócios para um fundo de marketing usado na promoção da marca e no financiamento da propaganda em âmbito nacional. Cada um deles investia ainda um pouco mais no marketing regional. Apesar disso, Horst achava que os esforços continuavam desconexos. A situação exigia um contra-ataque muito mais bem direcionado.

Outro problema era que as leis de competição de mercado dos EUA não permitiam que os distribuidores vendessem os produtos da Adidas pelos mesmos preços em seus territórios. Isso seria considerado um truste. As diferenças entre os distribuidores eram pequenas, mas mesmo assim estimulavam os revendedores a pesquisar em busca do melhor preço.

Enquanto isso, a explosão do mercado havia gerado uma série de cadeias de revendedores especializados, às quais a Adidas não podia servir adequadamente. O material esportivo antes vendido apenas em pequenas lojas independentes que cheiravam a suor rapidamente passou a aparecer em redes especializadas, com unidades em todo o país. A Foot Locker foi um dos conglomerados que apareceram na década de 1970 acompanhando o surgimento do cooper e a moda dos agasalhos esportivos. Eles abriram a primeira loja na Califórnia dois anos após o início da Nike, em 1974. Dez anos depois, já possuíam 619 lojas em todo o país.

O problema era que a estrutura de compras da Foot Locker era centralizada. As lojas, independentemente de estarem localizadas em Nova York ou em Los Angeles, faziam seus pedidos de um escritório central. O mesmo ocorria com as lojas de departamento, que, cada vez mais, vendiam produtos para a prática esportiva. Os distribuidores da Adidas, portanto, decidiram dividir as maiores contas entre si e partilhar a renda gerada de maneira proporcional. O acordo funcionou relativamente bem, mas, ainda assim, Horst considerou que seria mais fácil cuidar dos gigantescos revendedores diretamente da sede da Adidas.

No início da década de 1980, o caso foi estudado detalhadamente por Rich Madden. Empreendedor independente formado em Harvard, ele havia sido contratado por Käthe Dassler em 1982 para aumentar o controle da Adidas alemã sobre as operações da empresa nos Estados Unidos. Madden fora nomeado presidente da Adidas EUA, uma estrutura baseada em Mountainside, na Pensilvânia, que cobria de operações têxteis até atividades de marketing. A seu ver, os distribuidores norte-americanos estavam acomodados. Eles acumularam verdadeiras fortunas à custa da Adidas e haviam perdido o ímpeto necessário para combater as novas marcas. Madden ficou chocado quando os distribuidores se recusaram a aumentar os orçamentos de marketing. Ficou ainda mais irritado quando não quiseram montar um esquema de pedidos em conjunto — o que permitiria a eles reunir os estoques em um fundo comum. Madden não entendia por que os distribuidores rejeitariam essa sugestão — e isso em uma época em que seus armazéns estavam lotados com o equivalente a milhões de dólares de mercadoria obsoleta. Achava que eles tinham uma mentalidade pequena para os negócios, que não conseguiam lidar com as demandas do mercado de artigos esportivos moderno.

O diagnóstico veio acompanhado de uma proposta radical: Madden sugeriu que a Adidas comprasse as empresas dos distribuidores e abrisse as ações da Adidas EUA na bolsa de Wall Street. A empresa não teria que desembolsar dinheiro algum, pagando os distribuidores com as ações. Chamado de Plano-X, a

proposta foi estudada detalhadamente por especialistas no mercado financeiro como a Lehman Brothers e a Merrill Lynch. Eles buscavam uma das maiores ofertas públicas do país na época, levantando pelo menos 200 milhões de dólares. “A Adidas não precisaria esgotar seus recursos. A operação custaria cerca de 110 milhões e eu ficaria com 90 milhões para realizar os planos de marketing e de revenda”, explicou Madden. “E os distribuidores continuariam no negócio com uma minoria das ações.”

Apesar disso, o Plano-X foi rejeitado. Os distribuidores acharam ridículo receber ações de uma empresa que mal existia. Ficaram irritados com o fato de Madden ter se metido no meio da história, ignorando décadas de relacionamento entre eles e os Dassler. Para Hans-Jürgen Martens, o altivo e conservador administrador financeiro da empresa em Herzogenaurach, o plano era audacioso demais. Os Dassler ainda não estavam prontos para uma jogada tão arrojada, e Rich Madden foi sumariamente demitido. Contudo, durante os anos seguintes, a Adidas começou a estagnar e todas as partes envolvidas ficaram cada vez mais frustradas. Horst não queria abrir as ações da Adidas no mercado, mas estava convencido de que teria que estar no controle da venda e do marketing da empresa nos Estados Unidos. O problema foi rapidamente resolvido no Supershow, em Atlanta.

Após o susto no encontro com Horst, os distribuidores se reuniram. Doc Hughes, o comerciante texano que cobria o sul dos EUA, já havia jogado a toalha e seu território fora adquirido por Bill Closs e Gary Dietrich. Os dois acreditavam que algo de ruim poderia acontecer, e aceitaram o convite para discutir a venda de suas partes em Herzogenaurach. Mas Ralph Libonati ainda estava furioso e determinado a processar a empresa.

Horst Dassler pediu o conselho de Dick Pound, um advogado canadense, em relação ao assunto. Apesar de Pound estar no conselho diretor do COI e ser o responsável pelos direitos de transmissão televisiva, ninguém achava que aquilo poderia configurar conflito de interesses. Campeão canadense de natação, Pound era um dos ajudantes mais fiéis de Juan Antonio Samaranch na missão de levantar fundos para o COI. Ele havia trabalhado com a ISL, a agência de direitos esportivos de Horst, quando a empresa decidira fazer o esforço hercúleo para que o COI voltasse a ser dono dos anéis olímpicos.

As negociações não transcorreram como o esperado, visto que tanto Dietrich quanto Closs consideraram a primeira oferta dos alemães um insulto. Naquela mesma noite, Dietrich chamou Closs ao seu quarto no Sportshotel. Ele lembrou-se claramente de quando, no mesmo hotel, um dos seus funcionários do departamento de vendas estava tentando sintonizar a estação das Forças

Armadas norte-americanas no rádio e acabou ouvindo uma conversa que estava acontecendo no bar. Se o bar estava grampeado, eles poderiam estar certos de que alguém estaria ouvindo também a sua conversa. Articulando conscientemente cada palavra para que a escuta pudesse captar com clareza, Dietrich disse a Closs que eles deveriam voltar para os Estados Unidos e abrir um processo judicial contra a Adidas. “No dia seguinte, a atitude do pessoal da empresa mudou completamente”, lembrou Dietrich. “Horst nos chamou a seu escritório e nos passou um pedaço de papel com sete tópicos. Era essa a proposta que queríamos.”

As negociações duraram vários meses ainda, enquanto a Adidas e os distribuidores discutiam o valor de seus estoques. A empresa concordou em levar o estoque inteiro. Ralph Libonati foi convencido a não entrar com o processo, e seu estoque obsoleto foi todo comprado pela Adidas pelo valor original. Após dois anos de regateios, a Adidas acabaria com toneladas de bens obsoletos, quatro armazéns e uma divisão de vendas de qualidade irregular. Só para Ralph Libonati, a Adidas entregou 35 milhões de dólares por um estoque absolutamente sem valor. O custo final foi gigantesco, cerca de 120 milhões de dólares. Para piorar, na época, o valor do dólar havia atingido um pico em relação ao marco alemão.

Os homens que construíram a Adidas nos Estados Unidos saíram com mais milhões de dólares do que jamais poderiam gastar. Dos três, Ralph Libonati foi o que menos se beneficiou: ele concordou em assumir o comando da Pony, a marca norte-americana da qual Horst era um dos donos, e receber algumas ações da empresa. Ele não conseguiu colocá-la no caminho certo, e faleceu prematuramente. Gary Dietrich se aposentou e comprou uma fazenda na Carolina do Norte e uma mansão de tirar o fôlego em Montana. Bill Closs continuou a trabalhar com calçados, só que com a Nike — em vez de ficar aproveitando a vista estupenda de sua casa em Lake Flathead, Montana. Para a Adidas, contudo, o custo da operação norte-americana acabou levando a um colapso vertiginoso.

---

[a] No original: “Me and my Adidas do the illest things/ We like to stomp out pimps with diamond rings/ We slay all suckers who perpetrate/ and lay down law from state to state.// We travel on gravel, dirt road or street./ I wear my Adidas when I rock the beat,/ On stage front page every show I go,/ It’s Adidas on my feet, high top or low.”

20

O império contra-ataca

Pouco tempo após Horst voltar a Herzogenaurach, no início da década de 1980, o quinto andar do prédio da Adidas foi inteiramente reconstruído. Horst controlava tudo de um escritório imponente situado no centro do piso. Nos escritórios adjacentes, ele colocou alguns dos gerentes de Landersheim em quem mais confiava e vários novos recrutas bastante astutos.

Já com quase 50 anos, Horst queria uma renovação total da Adidas. A empresa compraria oficialmente as operações que assumira ao longo do tempo, tal como a Arena, a Pony e a Le Coq Sportif, que iriam se unir. Deixaria de lado alguns dos hábitos absurdos que adquirira durante os anos anteriores. A dispersão característica da empresa daria espaço a uma organização internacional bastante afinada.

Entre os arranjos malfeitos que Horst não toleraria mais estava o acordo estabelecido no Reino Unido. Nos primeiros anos, a parceria com a Umbro parecia ter sido uma tacada de mestre, mas agora estava causando dores de cabeça cada vez maiores. A tensão havia piorado gradativamente desde que a Adidas entrara no mercado de roupas na década de 1970. O conflito de interesses era tão latente que Horst Dassler fez várias propostas para comprar a Umbro, mas era muito difícil chegar a um acordo com os Humphreys.

Segundo o contrato entre eles, a Adidas era administrada no país por uma unidade distinta em Poynton, e tinha um acordo secundário com a Blacks de Yorkshire para atender aos grandes revendedores. Esse arranjo havia funcionado bem durante vários anos, mas a Adidas começou a perder espaço no fim da década de 1970. O acordo feito com a Blacks dispersava seus esforços de marketing e, aparentemente, acabou desandando quando Robbie Brightwell demitiu-se para assumir a Le Coq Sportif, em 1976. Vários outros executivos de peso também deixaram a Adidas posteriormente — grande parte deles para se juntar à Nike.

Assim como os Dassler haviam feito décadas antes, Phil Knight começara a

enviar lotes de calçados da Nike para serem vendidos sob consignação por distribuidores europeus. Alguns deles desistiram logo, mas outros continuaram a insistir na mensagem até que ela fosse ouvida em alto e bom som. A Nike não só tinha roubado a liderança nos Estados Unidos como estava começando a enfrentar a Adidas também na Europa.

O primeiro a receber as caixas da Nike na Inglaterra foi Ron Hill. Hill era um dos melhores corredores de longa distância. Ele foi o primeiro inglês a vencer a maratona de Boston, em 1970, e bateu alguns recordes mundiais. No início da década de 1970, montou seu próprio negócio, a Ron Hill Sports, e de alguma forma convenceu as autoridades do atletismo britânico de que não estava infringindo as regras do amadorismo, pois o capital usado na empresa era todo seu. Formado em química têxtil, Hill começou a fabricar shorts de corrida com tecidos sintéticos que ele mesmo desenvolveu.

Certa vez, folheando as páginas da revista *Runner's World*, Hill ficou intrigado com um anúncio da Nike. Escreveu uma carta a Phil Knight e o convenceu a enviar-lhe um pequeno lote para venda em consignação. Hill começou colocando os calçados nas prateleiras de sua loja em Lancashire, a Running World. Devido à sua fama como corredor, porém, ele facilmente introduziu a marca em outras lojas especializadas. Logo estaria administrando um armazém inteiro, o mesmo usado para as encomendas de vários outros países europeus. Mesmo assim, não havia muito capital girando no negócio, e a Nike percebeu que precisaria de um parceiro mais estabelecido no Reino Unido.

Assim como Ron Hill, Mike Tagg também participara dos 10.000 metros nas Olimpíadas do México, em 1968. Ele, contudo, fizera carreira nos negócios como gerente de vendas da Adidas. Pouco tempo depois de Robbie Brightwell sair, Tagg deixou a empresa para montar a Reliance Sportswear, uma unidade especializada dentro da Reliance, grande fornecedor de roupas íntimas e meias.

Para começar, "Taggo" vendeu a Viga, sua própria empresa de roupas esportivas, mas, seis meses depois, a Reliance foi recrutada para distribuir a Nike na Inglaterra. O ex-gerente da Adidas ouvira falar da Nike em conversas com seus amigos norte-americanos, e ficara imediatamente impressionado com o entusiasmo demonstrado. Eles pareciam fanáticos recém-convertidos, e gastavam um bom tempo explicando todos os benefícios dos calçados que estavam usando. Mike Tagg estava convencido de que a Nike deveria entrar com tudo no mercado britânico, e chamou um grupo de amigos da Adidas para tocarem o projeto.

Quando Tagg ligou para eles falando da Nike, eles não sabiam muito bem o que pensar. "Nós nunca tínhamos nem ouvido falar da marca", disse Mike

Chapman, ex-gerente de vendas da Adidas. “Nunca nos importamos muito com a concorrência, pois achávamos que a Adidas estava bem acima das outras. Nós venderíamos qualquer coisa em que colocássemos três listras. As pessoas diziam o tempo todo que nós éramos o supra-sumo do negócio e que nada poderia nos ameaçar.”

Os revendedores britânicos simplesmente desconheciam a Nike, mas os vendedores recrutados da Adidas sabiam muito bem o que fazer para conquistar espaço de prateleira. De longe, o modelo mais vendido da Nike era o Waffle. Enquanto o pessoal da Adidas ria do produto, os revendedores britânicos davam as boas-vindas ao calçado — considerando-o um avanço em relação à Adidas. “Eles adotaram imediatamente o Waffle pois logo viram que havia algo de diferente nele”, disse Tagg. O próprio nome do calçado já não condizia com o estilo da Adidas, e a Nike investiu ainda mais nessa vantagem fazendo um calçado para crianças chamado “Wally Waffle”.

Na mesma época, a Nike entrou com tudo no cenário do atletismo britânico por intermédio de Brendan Foster. Ele era corredor de meia distância, o único inglês a voltar para casa com medalhas de atletismo nas Olimpíadas de Montreal, em 1976, onde bateu o recorde mundial dos 5.000 metros e ganhou o bronze nos 10.000. Foster, ex-Adidas, foi contratado pela Nike para divulgar o novo calçado entre os corredores que estavam despontando. Na época, os atletas britânicos podiam receber calçados de presente dos fabricantes.

O atletismo britânico estava chegando a uma idade do ouro. Dois atletas extraordinários estavam competindo entre os melhores do mundo: o constante Sebastian Coe e o desajeitado Steve Ovett. A rivalidade entre os dois se tornou a atração principal de muitas competições, e, para a Nike, era uma vitrine espetacular, visto que os dois haviam concordado em promover a marca.

Mike Chapman estava em missão em Sheffield quando Mel Batty, corredor e também agente da Nike, apresentou-o a Seb Coe. Quando os dois chegaram à casa do corredor, Seb estava abrindo várias caixas recém-entregues de equipamento Adidas, mas ouviu com interesse o que o pessoal da Nike tinha a dizer e acabou assinando um contrato de exclusividade bastante rentável com eles. Steve Ovett foi recrutado por intermédio de Andy Norman, o polêmico agente que lutava arduamente para abolir o caráter amadorístico do atletismo organizando vários eventos comerciais.

A disputa entre os dois corredores britânicos teve o seu ápice nas Olimpíadas de Moscou, em 1980. Como os Estados Unidos boicotaram os jogos, as esperanças da Nike estavam sobre Coe e Ovett, ambos em grande forma física. Uma grande fatia da arquibancada estava coberta de bandeiras da Inglaterra

enquanto os dois caminhavam para a primeira prova, os 800 metros. Sebastian Coe era considerado o favorito naquela distância. Os fãs que torciam por ele, no entanto, acabaram incrivelmente decepcionados.

Como ele disse depois, aquela foi “a pior corrida da minha vida”. Ele começou o sprint final tarde demais e não conseguiu alcançar o vencedor, Ovett. Seis dias depois, contudo, Coe teve um desempenho espetacular nos 1.500 metros. Ele se recuperara de maneira impressionante após a decepção nos 800 metros e venceu Ovett por uma grande margem, deixando-o em terceiro lugar. Sua alegria ao cruzar a linha de chegada permanece como uma das imagens mais eternas do atletismo britânico — e foi uma propaganda e tanto para a Nike.

Na época, a equipe da Nike em Oregon já escolhera o Reino Unido como porta de entrada para a conquista da Europa. Apesar de o mercado europeu ser relativamente pequeno, a empresa norte-americana achou que estava bem sintonizada com a cultura da Inglaterra. Para entrar na competição de modo mais agressivo, a Nike comprou a Reliance Sportswear em 1980 e montou em Halifax sua primeira subsidiária européia, que viria a ser presidida por Mike Tagg e Brendan Foster.



A briga entre Sebastian Coe e Steve Ovett foi a grande atração do atletismo internacional no início da década de 1980, o que ajudou a Nike a atingir um novo patamar na Europa.

Durante os anos seguintes, a expansão da Nike no Reino Unido seria, em grande parte, estimulada pelo crescente entusiasmo em relação ao atletismo. Chris Brasher, que vencera os 3.000 metros com obstáculos nas Olimpíadas de

Melbourne em 1956, contribuiu com a mania ajudando a inaugurar a maratona de Londres. Com o fim dos seus dias de corrida, Brasher iniciara uma intensa carreira no jornalismo e nos negócios. Ele esperava por volta de 4.000 participantes na corrida de abertura, em 1981, porém mais de 7.000 pessoas compareceram à largada em Greenwich Park. A maratona acabou se tornando uma verdadeira instituição londrina.

O próprio Brasher tirou proveito da moda por intermédio da Fleetfoot, sua empresa de distribuição. Em 1979, ele fechara um acordo com a New Balance, empresa norte-americana especializada em calçados de corrida. A marca era conhecida pelo conforto e o amortecimento proporcionado por seus calçados — fruto do arco que se tornara uma marca registrada. Mais tarde, ela se destacou por abrir uma fábrica em Cumbria numa época em que todas as concorrentes estavam fechando as suas, e por se recusar firmemente a entrar no jogo dos contratos de exclusividade. A empresa se orgulhava de não ter contrato com ninguém, pois preferia gastar o dinheiro em desenvolvimento tecnológico — o que beneficiaria a todos os compradores.

A explosão da corrida chegou a um nível tão grande que a Nike e a New Balance ultrapassaram a Adidas. Embora os alemães ainda relutassem em considerar o negócio, as concorrentes norte-americanas inundaram o mercado com seus tênis de corrida. Em 1983, a Nike já havia se tornado a principal fabricante de calçados para corrida no Reino Unido.

A Adidas também recebeu um golpe doloroso de um norte-americano de péssimo temperamento. John McEnroe, tenista incrivelmente talentoso, ficou famoso por quebrar raquetes e xingar os árbitros. A Nike gostava de dizer que era a rebelde do mercado esportivo, e assinou com McEnroe em 1978, produzindo comerciais que condiziam com a imagem do esportista. Quando o tenista disputou o torneio de Wimbledon em 1981, a empresa publicou alguns anúncios que mostravam seus calçados e traziam uma chamada dizendo: "*McEnroe Swears by Them*". Outro dizia "*McEnroe's Favorite Four-Letter Word*".[a] Os anúncios funcionaram perfeitamente, ainda mais porque McEnroe venceu o torneio, ganhando de Björn Borg, que era sempre muito calmo e tranqüilo. Todavia, acima de tudo, os calçados de McEnroe permitiram que a Nike invadisse outros mercados além do de corrida.

Os gerentes da Adidas se consolavam com o fato de que ainda tinham o mercado de futebol. No início da década de 1980, o futebol fora o principal motivo de conflito entre a Adidas e a Umbro. Os gerentes da Adidas não estavam mais

satisfeitos com as migalhas que o pessoal da empresa britânica lhes repassava. Achavam que a Umbro era um atraso de vida, pois reservava os contratos com os times de futebol só para si. A Adidas implorava por um time próprio. “Todo time de futebol acabava virando motivo de conflito”, disse Stuart Humphreys, o mais jovem dos irmãos donos da Umbro.

Depois de o pessoal da Adidas insistir durante vários anos, a Umbro finalmente decidiu ceder um de seus times. Na época, a marca inglesa vestia quase todas as melhores equipes do país, incluindo o Liverpool e o Arsenal. A Adidas conseguiu fechar com o Ipswich Town, que, na época, tinha um desempenho mediano na primeira divisão. Os gerentes da Umbro ficaram felizes em satisfazer a Adidas sem ter que ceder alguma de suas melhores equipes — até que, alguns meses depois, o Ipswich conquistou a Copa da Inglaterra de 1977-78, vencendo o Arsenal por 1 a 0.

A morte prematura de John Humphreys, em 1978, fez a relação entre a Adidas e seu distribuidor na Inglaterra piorar ainda mais. A Umbro parecia carecer de liderança, e não conseguia lidar devidamente com a pressão da Adidas e dos concorrentes.

A Nike havia designado Rob Strasser, que já trabalhara como gerente de marketing, para planejar a invasão da Europa. O fervoroso ex-advogado trabalhava no escritório central da Nike na Europa — que, na época, consistia apenas de um pequeno apartamento em um distrito residencial de Amsterdam e uma mesa em um restaurante mexicano na zona de prostituição. Strasser deveria se concentrar no Reino Unido, que a Nike considerava o mercado mais influente da Europa.

Uma vez que a marca se estabeleceu na Inglaterra no mercado de corrida e no de tênis, Strasser achou que estava na hora de atacar o principal sustentáculo da Adidas: o futebol. Quando Tagg e Foster levaram o norte-americano a Anfield para assistir a um jogo do Liverpool, Strasser teve que admitir que nunca vira uma partida de futebol na vida. Ele ficou tão entusiasmado que mandou construir uma fábrica em Heckmondwike, a poucos quilômetros de distância da fábrica da CWS que produzira a linha de calçados de Stanley Matthews. A fábrica também seria administrada pela mesma pessoa que administrara a CWS, Harry Blacker.

Para usar as chuteiras da Nike, a empresa escolheu Peter Withe. O atacante do Aston Villa acabou se tornando um ótimo investimento. Logo após terem assinado o contrato em 1982, o time chegou inesperadamente à final da Copa Européia. O estádio de Roterdam estava absolutamente lotado para o confronto entre o Villa e o Bayern de Munique, cujos jogadores estavam cobertos pelas três listras. Para a alegria da Nike, foi Peter Withe, brilhante em suas chuteiras da

Nike, que marcou o gol da vitória. Infelizmente, o talento de jogador não conseguiu esconder o fato de que suas chuteiras estavam caindo aos pedaços.

Michel Lukkien, distribuidor da Nike na Holanda, estava em uma situação um tanto embaraçosa. Ele estava fazendo de tudo para que a Nike conseguisse entrar no futebol holandês, e, uma vez montada a fábrica em Heckmondwike, fechou contrato com o Volendam, um time pequeno mas popular. “Seis meses depois, estavam todos rindo de nós, porque a sola das chuteiras se descolava e saía voando”, lamentou Lukkien. A Nike demoraria quase uma década para retornar aos campos de futebol.

Mesmo com a vergonha sofrida pela Nike, a Adidas parecia estar totalmente paralisada pelos avanços da empresa norte-americana. Dadas as circunstâncias, Horst Dassler não estava disposto a investir mais tempo na parceria com a Umbro. Contudo, para que a separação pudesse ocorrer, ele teria que provocar uma briga sem igual.

A Umbro se considerava intocável no futebol inglês, mas Horst tinha outros planos. Ele se encontrou “por acaso” com os executivos dos clubes em reuniões internacionais e convidou alguns deles para as festas que organizava com uma revista francesa de futebol para a premiação do Adidas Golden Boot. Entre os convidados de Horst estavam regularmente os executivos do Liverpool FC. Com suas antenas sempre ligadas, Horst descobriu que o clube estava muito descontente com o relacionamento com a Umbro. John Humphreys sempre fizera de tudo para que o Liverpool tivesse o tratamento merecido — e estava sempre a postos para produzir camisas novas ou elaborar acordos que aumentariam a renda de Anfield. Afinal, o Liverpool já havia sido campeão europeu diversas vezes e os “Reds” atraíam torcedores para muito além do condado de Merseyside, onde a cidade de Liverpool se localiza. Contudo, desde a morte de John Humphreys, a Umbro não parecia mais ter muito tempo para o clube.

Horst Dassler começou a sabotar a relação entre o Liverpool e a Umbro durante a final da Copa Européia de 1984, realizada em Roma contra o AS Roma. Pouco antes do começo do jogo, os técnicos do Liverpool receberam a informação de que os jogadores não poderiam entrar em campo usando o logo de sua patrocinadora. “Horst Dassler havia convencido o presidente da Uefa de que, por algum motivo absurdo, o diamante da Umbro era ilegal”, explicou Stuart Humphreys. “Como já era tarde demais para mudar as camisas, os jogadores tiveram que cobrir o logo com fita adesiva.” Como Horst pretendia, isso causou ainda mais tensões entre o Liverpool e a Umbro.

Nos meses seguintes, o chefe da Adidas aumentou ainda mais a pressão.

Como parte do acordo da Umbro com o Liverpool, ficara estabelecido que o clube usaria bolas Adidas. Sem nenhum motivo aparente, Horst reclamou dizendo que a Umbro estava tentando tirar a empresa alemã do acordo para montar sua própria linha de produção de bolas de futebol. A seu ver, isso era um bom motivo para que ele fosse conversar com John Smith, presidente do Liverpool, e Peter Robinson, gerente-geral de longa data do clube.

Quando os gerentes da Umbro souberam das discussões, não ficaram nem um pouco felizes. Eles argumentaram que haviam acabado de abrir uma fábrica nova em Ellesmere Port, perto de Chester, ameaçada de ser fechada caso a empresa perdesse o contrato com o Liverpool. Dezenas de pessoas perderiam seus empregos, e o Liverpool carregaria a culpa. O argumento era muito poderoso, especialmente para um time que já estava incerto sobre o tipo de reação que um contrato com uma empresa alemã surtiria. Mesmo assim, eles não conseguiram resistir às investidas de Horst Dassler. “Ele nos convidou, nos deu seus números de telefone diretos e jurou ter um interesse pessoal no Liverpool”, disse Peter Robinson. O acordo foi fechado em 1985, quando Horst assegurou ao conselho do clube que a Adidas produziria as camisas no Reino Unido — pelo menos as que seriam vendidas na Inglaterra.

Em maio do mesmo ano, o Liverpool chegou novamente à final da Copa Européia. Em teoria, os Reds deveriam usar as camisas da patrocinadora inglesa, mas os gerentes da Adidas os convenceram a mudar para as três listras, oferecendo uma compensação valiosa para a Umbro. Tragicamente, a imagem que ficou daquele dia no estádio Heysel, na Bélgica, tem pouco a ver com futebol.[b]

Desse ponto em diante, a relação entre a Adidas e a Umbro ficou absolutamente insustentável. A Umbro supostamente vendia os produtos da Adidas, mas a marca alemã se sobrepunha a seu distribuidor inglês. Os dois eram parceiros, mas Horst estava roubando os melhores acordos da Umbro. A separação entre as partes permitiu que a Adidas assumisse controle total das operações na Inglaterra a partir de fevereiro de 1986.

O plano estava totalmente de acordo com a perspectiva global de Horst. Em uma época em que as máquinas de fax mal haviam começado a aparecer nos escritórios, “multinacionalidade” não era um conceito comum. Eram poucas as empresas que administravam seu negócio em uma escala realmente global. O sistema de distribuição da Adidas era inigualável, e a marca tinha tudo para estar na vanguarda dessa idéia.

Horst Dassler fez um sinal de positivo com a cabeça. O escritório da Young & Rubicam, uma agência internacional de propaganda, havia criado um conceito surpreendente: “O fator Adidas: está ou a seu favor ou contra você”, dizia a chamada. Os executivos da Y&R, uma das duas últimas agências que continuavam na disputa pela conta da Adidas, ouviram ansiosamente o veredicto de Horst. A Adidas era o sonho de qualquer diretor de criação, e, pelo que se falava, a área de publicidade teria um orçamento enorme.

Horst estava convencido de que a Adidas precisava investir em propaganda internacional — assim como todas as marcas com que lidava na ISL, sua agência de direitos esportivos. Até meados da década de 1980, grande parte da publicidade contratada pela Adidas era fornecida pela Fick, o pequeno escritório de design de Nuremberg que prestava serviços para Adi Dassler desde a década de 1950. Eles desenvolviam uma série de idéias, e cada subsidiária podia decidir que tipo de campanha executar. Horst compreendeu que os tempos haviam mudado: ele queria uma mensagem global, harmoniosa.

A Young & Rubicam conseguiu a conta, mas logo teria uma terrível surpresa. Para começar, descobriu que a Adidas investia muito pouco em propaganda, visto que o dinheiro destinado ao marketing era gasto quase exclusivamente em contratos com atletas e federações. Ingo Kraus, presidente da Y&R na Alemanha, não acreditou nos números: o orçamento que ele teria para promover a Adidas mundialmente era menor do que o que a Ford destinava só para a Alemanha. Para piorar, a agência percebeu que a Adidas estava completamente fora de sintonia com sua reputação de marca internacional. Isolados em seus modos provincianos e preocupados unicamente com seus problemas internos, os Dassler haviam se negado a adequar o negócio a sua vertente cada vez mais global. Os gerentes da Y&R criaram uma frase para resumir o problema: “Ótima marca, empresa burra.”

A marca estava no mundo todo, mas os acordos internacionais eram um verdadeiro labirinto de contratos de distribuição e licenciamento. Os pequenos negociantes que batiam à porta dos Dassler em Herzogenaurach haviam se transformado em verdadeiros gigantes da indústria, impedindo a Adidas de impor um esforço de marketing mais bem orquestrado. Eles não queriam publicitários de Frankfurt decidindo que mensagem seria passada aos consumidores da Argentina ou de Taiwan.

A falta de controle sobre o orçamento de propaganda da Adidas era impressionante. Para a Procter & Gamble, outro de seus clientes, a Young & Rubicam produzia apenas cerca de uma página de anúncio impresso por ano. A empresa exigia relatórios e informações sobre os gastos da agência. No caso da

Adidas, porém, cada subsidiária pedia suas próprias versões dos anúncios. Dois meses depois de obter o contrato, a Y&R já havia preparado mais de 50 anúncios para a mídia impressa, e a Adidas não parecia se importar muito com os custos galopantes disso.

Quando finalmente desenvolveu o conceito do primeiro comercial televisivo mundial para a Adidas — conforme requisitado por Horst —, a agência sofreu ainda mais oposição. Em vez dos comerciais de impacto que a Nike colocava no ar, a Y&R produziu um comercial mais artístico, com base no motivo visual de uma nuvem. O princípio era o de que não era preciso traduzir as nuvens para língua nenhuma. Elas poderiam ser usadas em qualquer lugar do mundo. Mesmo assim, os gerentes das subsidiárias nacionais requisitaram tantos ajustes que a Y&R acabou produzindo quatro versões do comercial — uma inglesa, uma francesa, uma alemã e uma "internacional". "Basicamente acabaram com o objetivo de Horst, que era de produzir uma campanha global", disse Tom Harrington, gerente de conta da Y&R.

O comercial foi apresentado ao público em agosto de 1986 na ISPO, uma feira de comércio internacional do mundo dos esportes realizada em Munique. A empresa reuniu seus distribuidores e gerentes nacionais para ouvir Horst descrever o conceito. "Temos uma campanha publicitária global feita por uma agência de publicidade internacional", disse. "E isso não é negociável." Mas as negociações começaram tão logo a apresentação terminou.

Um dos protestos mais veementes veio da França. Bernard Odinet, gerente-geral de Landersheim, recusou-se terminantemente a exibir o comercial, dizendo que ele lembrava um filme nazista produzido por Leni Riefenstahl que usava a mesma mistura etérea de corpos perfeitos com céus cheios de nuvens. Ele foi apoiado pelos gerentes das subsidiárias de muitos países, que não davam a mínima para um comercial baseado em uma imagem: queriam campanhas que mostrassem os produtos — e especialmente aqueles que venderiam bem em seus respectivos países. "Foi o ambiente mais hostil em que já estive para uma apresentação", disse Ingo Kraus. Para tristeza dos publicitários, o conceito global da empresa acabou se tornando um catálogo de produtos.

A campanha publicitária acabou virando uma série de fracassos de marketing bastante caros. O pior de tudo foi Horst ter se afastado dos esportes. Como ele observava, a Nike se expandira a passos largos quando os tênis começaram a ser usados cotidianamente nos Estados Unidos. A empresa norte-americana havia redefinido o mercado esportivo em seu país: a Adidas poderia fazer o mesmo em

outras partes do mundo. “Quero ser uma marca usada para o lazer”, disse Horst a um grupo de executivos chocados.

Para transmitir bem a idéia, Horst desenhou uma pirâmide. O ápice representava o mercado de esportes, ao passo que a parte de baixo simbolizava o enorme mercado de lazer. Ninguém precisava de um plano de marketing muito detalhado para concluir que a Adidas deveria voltar-se para a base da pirâmide.

Além disso, a empresa também foi estimulada por algumas mudanças ocorridas na moda alemã. Os alemães eram mais formais do que os norte-americanos, mas os tênis começaram a aparecer em lugares onde antes uma peça tão informal seria proibida. Joschka Fischer, político do partido ecológico alemão, ganhou as páginas dos jornais em 1985, quando chocou o establishment ao comparecer à posse do cargo de ministro do Meio Ambiente usando um par de calçados de cano alto da Adidas. Infelizmente, a resposta da Adidas ao mercado não foi bem concebida. A empresa introduziu uma linha para o dia-a-dia chamada “City”, totalmente afastada dos esportes. Era composta por mocassins, calçados para caminhada com grossas solas de plástico e escarpins para as mulheres.

“Havia uns modelos loucos”, disse Peter Rduch, na época responsável pelo desenvolvimento de calçados na Adidas. Ele requisitou um estudo sobre o mercado de artigos de lazer e concluiu que a Adidas não tinha a menor competência para entrar no ramo. Apesar disso, a empresa estava sob tamanha pressão que continuou de qualquer forma com o projeto, contratando vários designers do mundo da moda.

A idéia funcionou bem em relação às roupas — o que permitiu à Adidas vender milhões de camisetas e suéteres coloridos. Contudo, quanto aos calçados, a empresa foi muito menos ardilosa, levando o nome “Adidas” a ser associado aos conceitos mais impensáveis. “Nossos catálogos e folhetos eram maravilhosos, mas alguns dos calçados que apareciam neles só foram lançados porque a Adidas estava desesperada”, lamentou Rduch. Entre os produtos mais vergonhosos estavam alguns cujos cadarços tinham sabor.

A operação foi mal conduzida e causou uma confusão enorme: os revendedores esportivos ficaram totalmente alienados, olhando a Adidas perder seu caráter original; os revendedores de itens de moda ficaram confusos, sem entender o que os produtos Adidas estavam fazendo em suas prateleiras. Isso gerou também mais tensões na empresa, visto que os designers que haviam trabalhado a vida inteira com esportes tiveram que se entender com o pessoal de moda. Eles não conseguiram disfarçar o espanto quando um dos estilistas contratados apareceu no trabalho usando uma capa preta.

“Horst Dassler tentou imitar a Nike, mas fez do jeito errado”, disse Tom Harrington, que ainda estava na Young & Rubicam. “A Nike vendia produtos esportivos e, por acaso, acabou atingindo o grande público. A Adidas agora se apresentava como um produto de moda — o que não era —, e, mesmo assim, vendia principalmente para o público praticante de esportes.”

A Adidas mal podia suportar fracassos que significavam tamanhos prejuízos. A empresa já estava bem enfraquecida financeiramente, não só por ter adquirido a estrutura de distribuição nos Estados Unidos mas também por causa dos ataques cada vez mais fortes da Nike, cuja presença já começava a ser sentida no mercado europeu. Ainda sem colher qualquer benefício das reformas de Horst, a situação da empresa estava cada vez mais precária.

Quando Horst embarcou no avião, seus companheiros perceberam que ele estava tenso. Após acomodar-se em seu assento para um rápido vôo entre Herzogenaurach e Landersheim, Horst abriu o jornal. Seus companheiros de viagem se entreolharam surpresos quando ouviram claramente o chefe chorar.

“Aquilo era tão inesperado que eu me senti obrigado a perguntar o que havia acontecido”, lembrou Blago Vidinic. “Horst explicou que acabara de tomar uma das decisões mais difíceis de sua vida profissional: fechar uma fábrica na Alsácia que adquirira quando jovem. Ele sabia muito bem que as várias famílias que lá trabalhavam perderiam muito mais do que somente um emprego. O lugar era tão ermo que dificilmente eles encontrariam outro trabalho. E isso realmente o fez sofrer.”

Ao fechamento da fábrica francesa seguiu-se o de muitas outras. Por mais que fosse doloroso para Horst, ele sabia que a Adidas não poderia manter uma produção em massa na Europa. Os fábricas no Extremo Oriente permitiam que a Nike trabalhasse com uma margem de lucro bruto de mais de 40%, ao passo que a Adidas não conseguia passar dos 25%. A diferença fazia com que a norte-americana conseguisse investir mais dinheiro em publicidade. A Adidas só poderia contra-atacar se cortasse custos de produção.

Durante os anos anteriores, a Adidas já havia transferido grande parte da sua produção de calçados para a Europa Oriental e para o Extremo Oriente. Em meados da década de 1980, os irmãos Riu, de Taiwan, se encarregavam, em várias fábricas em seu país e na China, de cerca de metade da produção total da Adidas, algo em torno de 40 milhões de pares de calçados. Para acelerar a transformação da empresa, Horst Dassler contratou Uwe Breithaupt, especialista em produção de calçados.

Contudo, a Adidas ainda não estava preparada para ceder o controle sobre a produção. Enquanto a Nike lidava com fabricantes totalmente independentes, grande parte da produção da Adidas vinha de fábricas que eram, pelo menos em parte, da própria empresa. Breithaupt chamou um grupo de técnicos alemães, pagos com salários altíssimos, para administrar as fábricas da Adidas na Coréia e depois na Malásia, na Tailândia e na China. Sob essas condições, a Adidas não poderia se beneficiar dos custos menores de produção, e o resultado foi extremamente frustrante. Quando a Adidas começou a ter problema para entregar as mercadorias, teve de enfrentar consumidores furiosos e perdas cada vez maiores.

Sob o regime oligárquico de Horst Dassler, somente alguns gerentes sabiam dos problemas da empresa. Horst orquestrava cortes ainda mais severos e perpetrava outras reformas muito necessárias, mas sabia que demoraria ainda vários anos até que as medidas fossem compensadas. A compra da estrutura de distribuição nos Estados Unidos havia provocado um imenso rombo no patrimônio da empresa, e os problemas gerados a partir disso fizeram-na entrar ainda mais no vermelho. A Adidas lutou para integrar os quatro domínios de distribuição em um único processo rápido e fluido. Steve Tannen, o gerente contratado para comandar a Adidas EUA, parecia perplexo e incapaz de frear a queda vertiginosa. Além disso, havia todos os interesses secundários de Horst Dassler, colocados sob a Sarragan: os direitos sobre a Le Coq Sportif, a Pony e a Arena foram adquiridos pela Adidas por um valor simbólico, mas estavam causando perdas ainda maiores à empresa e sérios problemas operacionais.

No final de 1986, no segundo ano de Horst no comando geral da Adidas, as Dassler começaram a questionar a capacidade do irmão para tirar a empresa das dificuldades que enfrentava. A questão foi trazida à tona com mais veemência por Christoph Malms, marido da irmã caçula de Horst, Sigrid. Ele havia terminado os estudos na escola de administração de Wharton, trabalhava na McKinsey, uma firma de consultores, e estava se fazendo ouvir cada vez mais nos encontros familiares.

Apesar de Horst quase nunca falar sobre sua família, deixou bem claro a seus assistentes que não tinha tempo para as palavras sábias de Christoph Malms. Disse a vários de seus gerentes que não conseguia aturar a arrogância do cunhado, e que não estava disposto a aceitar os conselhos de um consultor imberbe. Por não querer enfrentar Horst diretamente, Malms convenceu as irmãs Dassler a permitir que um consultor independente estudasse a empresa. Elas escolheram Michel Perraudin, sócio da McKinsey em Düsseldorf e especialista em gerência de operações. No começo de 1987, ele concordou em encontrar

Christoph Malms no Hotel Hilton de Zurique. “Parecia uma conspiração, porque ninguém podia saber de nada”, disse Perraudin. Pediram-lhe que preparasse um estudo sobre a Adidas, a ser apresentado ao conselho da empresa em maio. Ele mal podia saber que, em maio, não haveria mais por que esconder algo de Horst.

Pouco antes da abertura da Copa do Mundo de 1986, no México, Horst disse a seus gerentes mais íntimos que teria de comparecer a uma reunião inesperada em Nova York. Contudo, não os informou que a reunião era com um médico, e que este sugeriu uma cirurgia para remoção das células cancerígenas que Horst tinha atrás do olho esquerdo.

Uma das poucas pessoas para quem Horst ligou enquanto estava no hospital em Nova York foi Pat Doran, ex-repórter da *Sportstyle*. Os dois se conheceram quando Doran fizera uma matéria sobre a Adidas, e ela acabou integrando as operações da Le Coq Sportif nos Estados Unidos. Doran ficou extremamente impressionada com Horst, que considerou muito à frente de seu tempo. Ele, por sua vez, admirava o estilo da jornalista, e pedia cada vez mais conselhos a ela sobre o cenário da moda nos EUA.

Durante muito anos, Pat Doran pôde ver de perto o hábito de trabalhar demais e a paranóia de Horst. Apesar disso, ficou chocada ao vê-lo administrando a Adidas de uma cama de hospital. “Enquanto aguardava uma sessão da terapia com ímãs que reduziriam o tamanho do tumor, ele fazia chamadas internacionais. Do outro lado da linha, achavam que ele estava no escritório”, ela lembrou. Um dos motivos para Horst não contar sobre a internação a ninguém era que ele não queria que seu primo Armin descobrisse. “Ele realmente acreditava que Armin havia colocado espiões em todo lugar para ficar atrás dele”, comentou Doran.

Horst voltou a Herzogenaurach com um tapa-olhos e retomou à estressante agenda de trabalho. No entanto, por vezes saía mais cedo das reuniões, pedindo desculpas e dizendo que estava cansado ou tonto. Um de seus amigos mais antigos ficou intrigado quando Horst cancelou um jantar de negócios e, em vez disso, ficou com a esposa. Alguns perceberam que seu olho lacrimejava com freqüência. Ele dizia a todos que estava bem, e nenhum membro do conselho da Adidas ou qualquer outro executivo do alto escalão percebeu o quanto era sério o problema de saúde que Horst estava enfrentando.

Com pelo menos um de seus amigos mais íntimos, Horst se abriu dizendo que estava infeliz em sua vida pessoal: a relação com as irmãs continuava tensa, o casamento havia praticamente acabado e ele não estava certo de que seus

filhos Adi e Suzanne tinham vontade (ou capacidade) de continuar o que ele havia começado. Horst pedira a vários gerentes que servissem de mentores para Adi Jr., e que o levassem para conhecer seus departamentos por várias semanas. Os comentários que recebeu de volta não o animaram muito: Adi era um bom rapaz, mas parecia ter mais interesse pelas festas do que pela Adidas — faltava com freqüência ao trabalho pela manhã ou simplesmente cochilava em sua mesa.

Cada vez mais irascível, Horst começou a descontar sua frustração em algumas das pessoas mais íntimas com quem trabalhava. Uma delas foi Jean-Marie Weber, o homem que cuidava de seu dinheiro. Durante muitos anos, Horst confiara inteiramente nele para cuidar de suas complicadas finanças, um verdadeiro labirinto de ações e pagamentos realizados por baixo dos panos. A situação ficara muito confusa, e Horst rapidamente achou um culpado; chamou Weber de "incompetente", decidido a se livrar dele. Sepp Blatter, secretário-geral da Fifa, também foi alvo do desprezo de Horst quando deixou de demonstrar toda a gratidão que Horst esperava por tê-lo ajudado a alcançar aquele posto. Eles continuavam a comemorar seus aniversários juntos, mas a relação empresarial entre os dois rapidamente se deteriorou. Horst ficou furioso quando soube que Blatter fora visto jogando tênis com equipamento da Puma. E ficou ainda mais enfurecido com a falta de ação de Blatter em relação à Fifa. Enquanto outros criticavam Blatter de conluio com Horst e a ISL, o chefe da Adidas sentia que o suíço não o ajudava suficientemente.

No início de 1987, já estava claro que o tratamento médico não dera certo e que a doença de Horst havia se espalhado. Ele perdeu peso rapidamente e ficou com uma aparência esquálida. Os gerentes que ficaram sem vê-lo por algum tempo assustaram-se com suas bochechas flácidas e seu aspecto bilioso. Horst Dassler, contudo, continuou administrando a Adidas com determinação, tal como se tivesse ainda muitos anos de vida.

Em março de 1987, ele passou instruções para os membros do conselho da empresa por meio de um memorando de seis páginas. "Infelizmente, minha doença vai durar um pouco mais do que eu esperava inicialmente", escreveu. "Para me certificar de que esses problemas gastrointestinais não se tornem crônicos, terei que descansar e fazer dieta por mais dois meses." O tom do memorando, contudo, era de urgência e irritação.

Um dos últimos casos com que Horst lidou foi o contrato entre a Adidas e Steffi Graf. A inabalável campeã de tênis alemã já andava coberta pelas listras e os trevos da Adidas havia muito tempo, mas as negociações entre a empresa e os agentes da tenista com vistas a aumentar os ganhos de Graf continuavam se arrastando. Tomas Bach, na época responsável pela promoção da marca no

mundo dos esportes, fora instruído a negociar com rigidez. Isso até receber um telefonema desconcertante de Horst. “Ele já havia me pedido antes para segurar, para reduzir o preço, mas, sem mais nem menos, pediu para fechar o contrato de uma vez”, lembrou Bach.

Em seu leito de morte, Horst pode ter se dado conta de que não conseguira reorganizar a empresa. Ele reconciliara a deteriorada estrutura familiar da empresa, colocando todas as marcas sob o mesmo teto e promovendo uma abordagem realmente internacional. A Adidas continuava sendo a líder do mercado em 1987, e suas vendas internacionais chegavam quase a quatro bilhões de marcos alemães, comparados a meros 900 milhões da Puma. Contudo, para as duas empresas, isso representava um declínio, visto que a Nike e a Reebok estavam penetrando no mercado europeu. As medidas defendidas por Horst para reduzir os custos de produção certamente não foram suficientes para que a Adidas se tornasse tão astuta e eficiente quanto a concorrência norte-americana.

Por outro lado, Horst podia estar certo de que a ISL ia muito bem. Apesar das brigas com Sepp Blatter, a agência de direitos esportivos continuava a todo vapor no futebol e havia se dado muito bem nas Olimpíadas. Como quase todos os comitês olímpicos nacionais abdicaram dos direitos sobre os anéis olímpicos, os executivos da ISL correram o mundo para convencer empresas multinacionais a investir seus orçamentos de marketing no Programa Olímpico (TOP) dos Jogos de Seul, em 1988.

No entanto, logo de início — e para sua surpresa —, os executivos da ISL descobriram que as multinacionais não tinham qualquer pressa para entrar nas Olimpíadas. No fim de 1985, Horst já havia angariado milhões de dólares, mas a ISL conseguira apenas dois parceiros. Eles estipularam um prazo de seis meses para encontrar mais investidores, pois, de outra forma, teriam que desistir do negócio. Felizmente, a situação melhorou quando outras duas companhias se comprometeram com a operação. Por fim, Horst poderia comunicar ao COI que o plano de marketing das Olimpíadas levantara 95 milhões de dólares, de nove empresas multinacionais, desde a Philips, na Holanda, passando pela Visa, nos Estados Unidos, até a Brother Industries, no Japão. Infelizmente, Horst não viveria para desfrutar das conquistas da ISL.

Horst Dassler faleceu no dia 9 de abril de 1987, menos de um mês depois de seu aniversário de 51 anos. Milhares de trabalhadores ficaram chocados quando chegaram para trabalhar no dia seguinte e foram informados da morte do presidente da empresa. Quem não o via há vários meses nunca desconfiaria de que ele não estava bem de saúde. Uma reunião internacional de vendas foi interrompida e os membros do conselho se reuniram para discutir o desastre.

Contudo, a resposta dos alemães foi relativamente silenciosa se comparada com o que aconteceu em Landersheim. Quando vieram a saber do ocorrido pelos alto-falantes da empresa, dezenas de homens e mulheres começaram a chorar. “Foi uma cena marcante”, um dos funcionários lembrou. “Havia gente se lamentando pelos corredores, e outras pessoas não se agüentavam e desmontavam no escritório, chorando desesperadamente por horas a fio.”

Os obituários publicados pela imprensa alemã disseram que Horst Dassler eram “um homem modesto e humilde”, que havia guiado o crescimento das atividades internacionais de uma empresa cujas vendas representavam 4,1 bilhões de marcos alemães. Outros se referiram a ele como “o homem mais poderoso do mundo dos esportes”. Ele era um “gênio incansável, mas não generoso”, comentou um repórter, enquanto outro retratou Dassler como “o homem que ficava por trás da cena, que mexia os pauzinhos”.



Sepp Blatter (de óculos escuros), João Havelange e Juan Antonio Samaranch compareceram ao funeral de Horst Dassler, caminhando atrás da viúva e dos filhos.

Monika Dassler estava à frente do cortejo que levou o marido ao local de seu descanso final. Juan Antonio Samaranch e Sepp Blatter caminharam atrás da viúva e dos filhos. Adi e Suzanne não haviam tido muito contato com o pai, mas conheciam-no bem o suficiente para saber o que mais o emocionava. Eles fizeram questão de que Horst, em sua última jornada, usasse o relógio que recebera de seu amigo Ilie Nastase.

---

[a] A tradução da primeira frase seria algo como “McEnroe garante”, mas há uma brincadeira com o duplo sentido da palavra “*swear*”, que pode significar tanto “jura, confia” quanto “xinga, pragueja”. A segunda

frase, “A palavra de quatro letras preferida de McEnroe”, faz referência a palavrões (em inglês, muitos têm essa formação), jogando com o fato de “Nike” ter esse mesmo número de caracteres. (N.T.)

[b] Os hooligans ingleses investiram contra os torcedores do time oponente, o Juventus, da Itália. Na confusão, uma parede desabou sobre os italianos acuados, matando 39 pessoas. A partida continuou apesar do desastre. (N.T.)

21

O colapso da Puma

Armin Dassler estava radiante ao apertar as mãos de seus banqueiros. Desde a morte de Rudolf, ele se tornara o chefe da Puma. Tivera sucessos e fracassos, mas, naquele momento, estava em sua melhor forma. Naquela manhã, no dia 25 de julho de 1986, a Puma entraria na bolsa de valores de Frankfurt. Enquanto a Adidas continuava sendo uma empresa de capital fechado, sua pequena rival havia entrado no seleto grupo de empresas alemãs que apareciam todos os dias nas páginas financeiras dos jornais.

As ações da Puma dispararam imediatamente. Aos olhos do público alemão, a marca estava intimamente associada a um jogador de tênis com sardas no rosto que havia despontado no ano anterior. Em julho de 1985, Boris Becker, de 17 anos de idade, assombrou o mundo do tênis ao vencer o campeonato de Wimbledon — com o logo da Puma bem visível em seus calçados enquanto corria pela quadra.

Ion Tiriac, ex-tenista romeno, foi quem deu a dica sobre Boris Becker à Puma. Tiriac tornara-se um agente poderoso, e entre os seus protegidos estavam Guillermo Vilas e Henri Leconte, dois dos melhores tenistas da década de 1980. No círculo do tênis, o romeno era conhecido pelo volumoso bigode e pelo olhar ameaçador. Um repórter britânico escreveu que “Tiriac está sempre com o ar de quem está prestes a fechar um negócio em uma sala reservada nos fundos de uma outra sala reservada”.

Nesse caso, era a sala do conselho da Puma, em Herzogenaurach. Em 1984, após ser recusado pela Adidas, Tiriac convenceu a Puma a investir 300 mil marcos alemães em um contrato de exclusividade com Becker, na época totalmente desconhecido, para que ele usasse os calçados da Puma. O acordo valeu a pena, visto que o tenista logo seria chamado de “Boom Boom” Becker, tornando-se um jogador famoso e bem-sucedido. Sua trajetória chegou ao auge em julho de 1986, dias antes de a Puma abrir seu capital, quando Becker conquistou o segundo título consecutivo em Wimbledon, vencendo Ivan Lendl

por 3 sets a 0. A empresa declarou que Becker fizera com que suas vendas de raquetes triplicassem. A Puma estava tão intimamente associada ao tenista que as ações colocadas na bolsa foram chamadas de “ações Becker”.

A divisão do capital entre os irmãos acabara beneficiando Armin. Quando Gerd teve problemas financeiros, ele concordou em ficar com 10% de suas ações. A família abriu 28% das ações, mantendo o controle acionário e o poder de decisão sobre a empresa. Armin explicou que a venda das ações serviria para levantar fundos, mas ela também fora motivada pelo grave problema de saúde que tivera. Vários anos após um safári no Quênia, Armin desenvolveu malária. A doença quase o matou. Segundo ele disse aos repórteres, a abertura do capital poderia reduzir os problemas de transmissão de herança. Se ele viesse a falecer prematuramente, seus filhos poderiam contar com capital externo para manter a empresa funcionando.

A abertura coroava uma trajetória triunfante para a Puma. Desde que Armin assumira a empresa após a morte do pai, em 1974, as vendas haviam disparado para algo próximo a 820 milhões de marcos alemães em 1985. Os filhos de Rudolf Dassler haviam herdado uma marca de patrimônio grandioso, mas não o suficiente para competir internacionalmente com sua rival, uma empresa bem maior. A maioria de suas vendas estava relacionada ao futebol alemão. Quando assumiu o controle da empresa, Armin começou a fechar uma série de licenças e contratos de distribuição com o objetivo de aumentar as vendas internacionais. Ele fez de tudo para que a marca, apesar de pequena no mercado, fosse considerada estilosa.

Seu esforço foi mais bem recompensado na América Latina, onde Armin continuava a se beneficiar do contato com Hans Henningsen, o que trabalhava para a Puma no Brasil. Ele havia conseguido grande parte da seleção argentina que conquistara a Copa do Mundo de 1978. Entre os contratados estava César Luis Menotti, o técnico do time. Quando Henningsen viu um certo atacante rechonchudo jogando no Boca Juniors, enviou-o direto para Armin Dassler. Diego Maradona era tão jovem que o contrato teve de ser assinado por seu pai.

O contrato deu muitas dores de cabeça à Puma, visto que Maradona inventava cada vez mais caprichos. Quando o jogador se dignou a viajar a Munique para aparecer em uma feira internacional esportiva, os Dassler tiveram que reservar várias suítes adjacentes à sua no hotel onde ficaria. Ele não colocava os pés fora de casa sem a família, que consistia de mais ou menos 20 pessoas. Outras exigências eram fruto de superstição, o que era difícil recusar. O acordo com o jogador, contudo, continuou garantindo a exposição da Puma, visto que Maradona estava realmente brilhando nos campos internacionais. Ele

integrou a elite européia de futebol em Barcelona e Nápoles, e sua carreira futebolística foi coroada com a Copa do Mundo de 1986 — conquistada pela Argentina após o infame gol feito com a “mão de Deus” contra a Inglaterra nas quartas-de-final.

Enquanto isso, Armin Dassler continuava a administrar a Puma como um negócio familiar. Toda manhã, durante vários anos, ele entrava no prédio da empresa pelo andar da fábrica, cumprimentando todos os trabalhadores. Fazia-se amado por eles; mantinha a porta de seu escritório sempre aberta e era muito generoso. John Akii-Bua, atleta ugandense da corrida com obstáculos, pôde testemunhar isso de perto após fugir do tumulto político em seu país. Dassler e Akii-Bua se conheceram nas Olimpíadas de Munique em 1972, quando o ugandense conquistou a medalha de ouro nos 400 metros com barreiras. Quando Armin soube que o corredor estava passando dificuldades, alojou-o em uma de suas propriedades em Herzogenaurach, junto com a família, e ofereceu-lhe um emprego no departamento de promoção esportiva.

Comparado a Horst, Armin Dassler ainda tinha a aura de empreendedor provinciano, mais à vontade comendo macarronada do que sushi. Apesar disso, recebera o reconhecimento de seus pares tornando-se presidente da Federação Mundial da Indústria de Produtos Esportivos (WFSGI), que defendia o mercado livre em nome das empresas do ramo. Foi indicado para o cargo em 1986, quando o conselho da federação se reuniu em Tóquio. Naquela época, a presidência estava nas mãos de Kihachiro Onitsuka, presidente da Asics. Contudo, devido às regras da federação, o cargo deveria girar entre os executivos dos diferentes continentes, e era a vez da Europa. Como Armin já havia presidido a federação européia de produtos esportivos, Onitsuka achou que ele seria a escolha óbvia.

Apesar disso, o astuto japonês sabia que isso irritaria Horst Dassler. Portanto, na noite anterior ao anúncio do novo presidente, Onitsuka foi até o quarto do chefe da Adidas em Tóquio e informou-o com delicadeza. “Horst ficou furioso e fez todo tipo de ameaça. Ele disse que a indicação era absolutamente inaceitável e que deixaria a federação, mas mesmo assim eu consegui acalmá-lo”, lembrou Onitsuka. “Eu ensinei a ele um provérbio budista que diz que quem está à frente do ataque recebe os golpes em sua própria face.”



Armin Dassler (à esquerda, de paletó xadrez) foi convencido a sentar-se à mesma mesa, por alguns instantes, com seu primo e inimigo Horst, em um encontro da indústria esportiva no Japão.

Horst acabou concordando em não fazer nada contra o primo no encontro que aconteceria no dia seguinte. Pouco tempo depois, seria convencido a trocar apertos de mão com Armin e a aparecer em uma foto sentado à mesma mesa que o primo. Mais uma vez, foi a sabedoria de Onitsuka que conseguiu o feito: “Eu lhe ensinei outro provérbio budista, segundo o qual todos devem estar em harmonia com a própria família”, Onitsuka recordou, rindo.

Por outro lado, o temperamento impulsivo de Armin às vezes acabava colocando a Puma em apuros. Um de seus rompantes mais prejudiciais foi em junho de 1979, quando terminou o contrato com a Beconta, distribuidora exclusiva da marca que já trabalhava com a Puma havia muito tempo nos Estados Unidos. O relacionamento deu certo até Armin começar a achar que a Beconta o estava impedindo de crescer — visto que ela não tinha os recursos necessários para promover a Puma adequadamente em todo o território norte-americano. Outro problema era o fato de que, ao contrário dos distribuidores da Adidas, os gerentes da Beconta tinham liberdade para comprar os calçados da Puma diretamente da Ásia. A Puma alemã só recebia os royalties das vendas, em vez do preço total que era pago quando ela própria fornecia o produto.

O acordo não satisfazia à Puma, mas, em vez de fazer uma reestruturação ou formular uma transição suave, Armin dispensou a Beconta bruscamente. “A confusão causada por meu irmão quando rompeu com eles de uma hora para outra foi desnecessária”, disse Gerd Dassler. “Não sei por que Armin explodiu naquela ocasião. Dali em diante, o mercado dos Estados Unidos se transformou

em uma verdadeira bagunça para a Puma."

Armin pediu a Dick Kazmaier, ex-distribuidor da Converse, que substituísse a Beconta por quatro distribuidores diferentes. Os pedidos e as atividades de marketing seriam supervisionados pelo escritório central da Puma EUA, montado em Boston. O próprio Kazmaier assumiu a distribuição da Costa Leste e encontrou outros três parceiros para cobrir o resto do país. A transição foi realizada o mais rápido possível, mas as entregas da Puma ficaram prejudicadas por pelo menos um ano, e isso em uma época em que o mercado passava por mudanças drásticas.

Durante os anos seguintes, os novos parceiros lutaram para convencer a Puma de que os sapatos duros que ela fabricava não eram mais adequados ao mercado norte-americano. Assim como seus equivalentes na Adidas, eles não conseguiram ser ouvidos e continuaram recebendo "calçados que mais pareciam tijolos". A Puma sofreu um golpe ainda pior quando Armin encorajou Kazmaier a assinar um contrato de grandes proporções com uma rede de lojas de departamento norte-americana.

Dick Kazmaier lembra de ter recebido um telefonema urgente de Armin em agosto de 1983, quando estava indo para o Mundial Universitário em Edmonton, no Canadá. O chefe explicou que estava com um dilema a resolver. "Ele me disse que precisava de mais volume de vendas e dos créditos a receber. Sendo assim, queria vender dois milhões de pares até o começo de setembro", lembrou Kazmaier. "Dois milhões de pares era um número muito elevado para a época. Não havia como vender um volume tão alto sem entrar no grande mercado." Isso levou a um acordo de grande escala com a Meldisco, uma franquia especializada em calçados da K-Mart, rede de lojas de departamento norte-americana. Ao que tudo indica, Armin Dassler foi até Boston só para pegar uma cópia do pedido.

Kazmaier não estava muito seguro em relação ao acordo, pois sabia que isso "implantaria o caos entre os outros distribuidores". O acordo pode ter sido essencial para Armin a curto prazo, visto que ele precisava contrabalançar os gastos. No entanto, ao fechar com uma subsidiária do K-Mart, ele acabou minando seus próprios esforços de comercialização. O fato de os calçados Puma poderem ser encontrados em lojas de departamento prejudicava inevitavelmente a imagem da marca, que ficaria com fama de ser de baixa qualidade. O negócio possivelmente afastaria revendedores de padrão mais alto.

Na onda do acordo com a Meldisco, a Puma deu início a um programa para distinguir os calçados que iriam para as lojas de departamento dos outros: os primeiros eram embalados em caixas brancas, enquanto os destinados aos revendedores normais eram embalados em caixas verdes. Em meados da década

de 1980, a Puma começou a sofrer as conseqüências. A Foot Locker, a revendedora de artigos esportivos de mais renome nos Estados Unidos, decidiu desfazer seus negócios com a empresa. Eles não queriam em suas prateleiras uma marca que era vendida no K-Mart.

Assim como o primo fizera, Armin decidiu comprar seus distribuidores nos EUA. Dois deles já haviam desistido da Puma, mas Armin ainda teve que adquirir as operações de Dick Kazmaier e de Richard Voit, distribuidor da Costa Oeste. A Puma EUA, o escritório gerenciado por Kazmaier e responsável pelas compras e pelo marketing da marca no país, foi transformada em uma subsidiária. Contudo, ela logo viria a enfrentar sérios problemas. Três executivos-chefe lutaram para restabelecer a reputação da marca, mas nenhum deles durou mais do que alguns meses. Eles ficaram frustrados com a liderança alemã, que parecia ignorar a realidade do mercado norte-americano.

Armin Dassler, então, recorreu ao filho mais velho. Aos 29 anos, Frank ainda estava na faculdade de direito. Inteligente e trabalhador, ele aparecia na Puma de manhã, antes de suas aulas, e montou um departamento de pesquisa chamado "Running Studio" para examinar a biomecânica envolvida na corrida. Seu conhecimento do mercado, contudo, ainda era limitado, e sua experiência em administração, nula. Quando, no início de 1985, Armin disse ao conselho que queria que Frank resolvesse os problemas abissais da Puma nos Estados Unidos, vários gerentes tentaram convencê-lo de que a medida seria um erro. Ele não estaria ajudando nem a empresa nem o filho. O próprio Frank Dassler considerou o pedido "um pouco maluco". Mas Armin passou por cima de todos os clamores.

Apesar de sua determinação, Frank não conseguiu impedir o colapso da empresa nos EUA. Em uma reunião realizada em fevereiro de 1985, ele alertou aos membros do conselho que as vendas da marca naquele país estavam caindo. Contudo, a dimensão do problema só ficou mais clara em outubro de 1986, poucos meses depois de a Puma abrir seu capital. Na época, o valor de suas ações subira vertiginosamente de 130 marcos alemães para 1.400. Quando começaram a circular as notícias de que a empresa estava com problemas nos EUA, o valor das ações caiu com a mesma velocidade. Estava claro que a Puma fecharia o ano com perdas substanciais, em grande parte devido aos problemas nos Estados Unidos. As vendas da Puma nos EUA, que haviam sido de 180 milhões de dólares no ano anterior, caíram para 95 milhões — quase metade — em 1986. As perdas ocorridas na operação norte-americana chegaram a 27 milhões de dólares e colocaram toda a empresa no vermelho.

Para piorar a situação, Boris Becker se transformou em um pesado fardo. O

tenista, antes tratado como modelo de atitude na Alemanha, havia repentinamente se transformado em um jovem bastante arrogante. Seu desempenho nas quadras decaiu tão rápido quanto sua má reputação aumentou nos tablóides. Uma revista de tênis alemã escreveu que Boris Becker era “o tenista mais empolgante, mas menos atraente do mundo, ficando atrás de Lendl e McEnroe”. O país ficou revoltado quando ele se mudou para Monte Carlo, aparentemente para evitar os impostos alemães e fugir do serviço militar obrigatório. “Os revendedores nos disseram que os produtos da linha Boris Becker venderiam muito mais se não tivessem o nome do tenista impresso neles”, lamentou Uli Heyd, membro do conselho da Puma.

A empresa, porém, estava presa a um grande contrato fechado com Tiriac em 1986, pouco antes da segunda vitória de Becker em Wimbledon. Supostamente cego pela euforia do momento e hipnotizado pelo hirsuto romeno, Armin assinara um acordo delirante para vestir Boris Becker dos pés à raquete: o atleta embolsaria pelo menos cinco milhões de dólares durante os próximos cinco anos, além de uma farta comissão sobre os produtos da linha Boris Becker. As vendas teriam que ser absurdamente grandes para que o negócio valesse a pena. Nas circunstâncias do momento, o acordo era motivo de vergonha e causava cada vez mais dificuldades à empresa.

O problema chegou a proporções tão grandes que, em janeiro de 1987, Armin e Gerd Dassler resolveram injetar 62 milhões de marcos alemães na empresa por meio de um empréstimo subordinado. Infelizmente, a medida não foi suficiente para aplacar a ansiedade dos acionistas. Dois meses depois, começaram a surgir boatos de que, para reembolsar o empréstimo, Armin e Gerd teriam que vender a empresa.

Os acionistas da Puma ficaram apreensivos durante os meses seguintes, enquanto os auditores examinavam os números da empresa. De acordo com a lei alemã da época, a Puma não precisava demonstrar os resultados de suas subsidiárias nos Estados Unidos e na Inglaterra. Sob o título de “Negócios e prospectos correntes”, os relatórios indicavam que “o registro de encomendas para entrega futura mostra claramente uma tendência de queda nos negócios realizados nos EUA”. Contudo, os acionistas não estavam contentes e acusaram a administração da Puma de esconder o grau de comprometimento de suas operações nos Estados Unidos, enganando o mercado. O Deutsche Bank, que organizou a abertura do capital da empresa, foi alvo direto dos críticos.

Apesar de estar a apenas algumas semanas de sua morte, Horst Dassler não conseguiu se furtar a entrar no assunto. Após uma conferência de imprensa realizada em Budapeste em março de 1987, ele fez comentários violentos contra

o primo. Horst havia requisitado a coletiva para discutir a abertura de uma loja da Adidas na capital húngara, mas acabou criticando Armin e a situação financeira da Puma. “A Puma está procurando um comprador que possa deduzir as perdas do imposto de renda”, alfinetou. Os problemas da Puma com a bolsa de valores estavam minando a reputação de toda a indústria, disse ele, denunciando o que considerava “um tremendo escândalo bancário”.

Os acionistas, investidores particulares em sua maioria, ficaram cada vez mais ansiosos quando os meses se passaram e a Puma foi incapaz de organizar uma reunião com eles, visto que a aprovação das contas ainda estava pendente. A assembléia deveria ter ocorrido em maio, mas o verão terminara sem que os acionistas recebessem qualquer convocação. Para apaziguar os ânimos, Armin decidiu fazer uma oferta impressionantemente generosa: ele tiraria dinheiro do próprio bolso para pagar os dividendos esperados.

Com a reputação na lama, o Deutsche Bank obteve o controle da Puma. Alfred Herrhausen, presidente do banco, sentia-se pessoalmente responsável pela pasta da empresa. Afinal, ele assinara o acordo em que o banco se comprometia a assegurar a abertura do capital da empresa — o que estava se transformando em um verdadeiro desastre. O Deutsche Bank sofria recriminações dos acionistas enraivecidos, mas Alfred Herrhausen sabia que as críticas seriam muito maiores se ele resolvesse acabar com a Puma. Os milhares de pequenos investidores e funcionários demitidos apontariam um dedo acusador para o banco.

Jörg Dassler, o segundo filho de Armin, lembra-se bem de uma noite em setembro de 1987 em que seu pai desabou no sofá, completamente desesperado. Ele acabara de voltar de uma reunião com os banqueiros do Deutsche Bank, que disseram estar fazendo os arranjos necessários para retirá-lo da empresa. Ao que tudo indica, comunicaram-lhe que ele havia perdido seu negócio. Foi um golpe devastador para Armin, que dedicara toda a vida à Puma. Ele suportara as humilhações do primo e trabalhara incansavelmente para assegurar que a empresa continuasse a competir no mercado. Para ele, era difícil entender como era possível que banqueiros anônimos arrancassem sua herança de família. Desse golpe, ele nunca se recuperou totalmente.

Pouco tempo depois, seus dois filhos mais velhos foram chamados para um encontro com os banqueiros. Naquela época, Frank Dassler já havia retornado dos Estados Unidos para concluir a faculdade de direito, mas ainda realizava algumas funções na Puma. Jörg, já com mais de 30 anos de idade, há tempos era o encarregado do departamento responsável pela promoção da marca no mundo do entretenimento — estimulando personalidades como Elton John e a banda

Scorpions a usarem os calçados da Puma em suas turnês ou nas entrevistas que concediam à televisão. Os banqueiros pediram aos dois filhos de Armin que retirassem seus pertences dos escritórios. “Eles disseram considerar inaceitável que continuássemos recebendo pagamento só por sermos filhos de Armin”, contou Frank.

Os Dassler ficaram profundamente incomodados com os métodos e as alegações feitas pelos banqueiros, mas não estavam em posição para protestar. Devido ao empréstimo que a Puma havia feito no Deutsche Bank, as ações da empresa estavam praticamente nas mãos dos banqueiros. Outro motivo para se resignarem era o fato de que a saúde de Armin estava piorando rapidamente. Talvez devido à malária que tivera dois anos antes, seu fígado estava bastante comprometido. Ele acabou concordando em se submeter a um transplante, mas se tornou cada vez mais cansado e irritadiço.

A reunião com os acionistas foi finalmente marcada para o dia 19 de outubro de 1987, no Hotel Sheraton de Munique. Grande parte das críticas estava direcionada aos banqueiros do conselho supervisor. Devido à doença e ao gesto generoso que tivera para com os acionistas, Armin Dassler foi poupado. Os acionistas também foram informados de que Armin deixaria a empresa nas semanas seguintes.

Seu substituto seria Hans Woitschätzke, gerente com bastante experiência no mercado esportivo. O alemão magricela já havia adquirido o controle da Kneissl, uma empresa de esqui, quando esta abriu falência no início da década de 1980. Woitschätzke concordou em reunir-se com Manfred Emcke, presidente do comitê supervisor, e Alfred Herrhausen, presidente do Deutsche Bank, que acabou convencendo-o a assumir a liderança da Puma. “Essa empresa não irá falir”, prometeu Herrhausen.

Sem esse compromisso, a Puma provavelmente teria que abrir falência. Hans Woitschätzke descobriu, durante os meses seguintes, que a administração anterior não fora muito rigorosa em suas contas. “Os livros estavam cheios de negociações questionáveis, desde gastos muito estranhos até créditos a receber parados em uma empresa fora do país”, disse Woitschätzke. “O Deutsche Bank certamente não havia feito seu dever de casa, sendo a seguradora da transação. Se tivesse feito, o banco teria concluído que a Puma já estava à beira do abismo.”

Os erros cometidos refletiam parcialmente os métodos informais da diretoria da empresa. Sob a presidência de Armin Dassler, muitos contratos eram fechados com base em relações pessoais. O escritório de Armin possuía um bar que era sempre usado quando as reuniões duravam até mais tarde. Algumas

restrições impostas à diretoria pareciam ter sido afrouxadas com o tempo. Cada um dos seis membros do conselho tinha um motorista particular e, a julgar pelos recibos apresentados como gastos profissionais, “deviam conhecer todos os bares do país, de Flensburg até Garmisch-Partenkirchen”. Em uma carta destinada a Armin Dassler, o Deutsche Bank aparentemente acusou a empresa de “apropriação indébita de lucros”. Em outras palavras, os banqueiros achavam que o presidente da Puma havia usado parte do dinheiro da empresa em atividades não relacionadas ao seu desenvolvimento.

Ainda mais preocupante era que o patrimônio da empresa parecia grosseiramente superestimado. Para ajudá-lo a desfazer o desastre, Hans Woitschätzke chamou um gerente financeiro bem conceituado, Bernd Szymanski. Pouco tempo depois de ter sido recrutado, no início de 1988, o gerente contratou uma firma de auditoria para produzir um relatório não-oficial sobre a empresa. O documento descrevia um cenário tão devastador em relação aos passivos da Puma que Woitschätzke e Szymanski decidiram destruí-lo. “Se o conteúdo do documento fosse publicado, só nos restaria abrir falência”, disse Woitschätzke. “Decidimos evitar isso a qualquer custo, pois a repercussão seria fatal para a marca.” Os dois realizaram reuniões intermináveis com os banqueiros — que, por sua vez, queriam fugir da situação. Como prometera Alfred Herrhausen, o Deutsche Bank os apoiou firmemente. Isso pressionava os outros bancos a manter suas linhas de crédito.

Os esforços de Hans Woitschätzke para recompor a empresa começaram por uma limpeza na gerência. Dos seis membros da diretoria, somente Uli Heyd, responsável pela parte jurídica, permaneceu. Na mesma época, Woitschätzke embarcou no que chamava de “limpeza gradual”. Ele acabou com o descontrole de gastos propondo um orçamento no qual cada centavo tinha um destino específico. Como a margem de lucro da Puma havia caído cerca de 30%, a prioridade era aperfeiçoar a estrutura de custos de produção, e não o crescimento das vendas. Woitschätzke fechou as fábricas alemãs e francesas, mantendo somente uma fábrica piloto em Herzogenaurach. Além disso, fez de tudo para tirar os produtos da Puma das lojas de departamento baratas que haviam manchado a reputação da empresa.

O acordo desproporcional feito com Boris Becker era outro assunto delicado. Woitschätzke se preparou para uma reunião difícil com Ion Tiriac a fim de discutir mudanças no contrato. O romeno bateu o pé, insistindo que a Puma honrasse o acordo. Woitschätzke, porém, convenceu-o a ceder. “Nós fizemos de tudo um pouco, desde implorar até fazer ameaças”, disse. Seu argumento mais forte era o de que “a reputação de Becker seria abalada ainda mais se ficasse

claro que a Puma abrira falência porque o tenista exigia cinco milhões de dólares por ano da empresa". Segundo o novo contrato, a Puma ainda teria que pagar pelo menos 20 milhões ao atleta. Tiriac concordou com um pagamento em dinheiro de quatro milhões de dólares, seguido de uma "cláusula de aprimoramento". Se a Puma conseguisse obter lucro durante os próximos cinco anos, Becker poderia receber até 20% dessa renda.

Enquanto isso, o Deutsche Bank discutia os últimos detalhes relativos à venda da Puma. A empresa seria comprada pela BTR, um conglomerado britânico dono da Dunlop, distribuidora dos produtos Puma há muito tempo no Reino Unido. Uma reunião final foi marcada no Hotel Vierjahreszeiten, em Munique. Contudo, enquanto os alemães tiravam da pasta a versão já negociada do contrato a fim de oficializá-la, os negociadores britânicos fizeram ainda mais uma exigência. Manfred Emcke, presidente do conselho supervisor a quem o Deutsche Bank havia confiado a venda da empresa, ficou tão furioso que mandou todos embora, cancelando o negócio.

Vários meses depois, Hans Woitschätzke foi até o prédio da Puma com um convidado nada comum, apresentado à diretoria como Herr Muller, um banqueiro estrangeiro que pedia detalhes sobre a estratégia e os prospectos da empresa. Após as apresentações, Uli Heyd olhou o chapéu do banqueiro e viu duas iniciais bordadas: KJ. "Herr Muller, eu não sabia que o senhor roubava chapéus", brincou Heyd.

Klaus Jacobs forçou um sorriso, tentando imaginar se o diretor havia descoberto sua identidade falsa. O investidor alemão, dono da Jacobs Suchard, uma cadeia de confeitarias suíça, concordara em assumir a identidade falsa a pedido de Emcke e Woitschätzke. Eles temiam que o conselho reagisse com violência a Klaus Jacobs, visto que ele controlava uma cadeia de lojas de departamento. Outros revendedores alemães poderiam presumir — e com razão — que perderiam seus acordos com a Puma se a empresa fosse comprada por Jacobs. Woitschätzke não queria gerar ansiedade conversando publicamente com ele. Contudo, o disfarce acabou sendo desnecessário, pois Jacobs recusou a oferta, aparentemente considerando os prospectos muito instáveis.

Depois de várias outras recusas, o Deutsche Bank começou a ficar inquieto. Woitschätzke, então, fez outra sugestão: a Cosa Liebermann, holding suíço que possuía a licença da Puma para o mercado japonês e que cuidava dos acordos de produção com o Extremo Oriente. Antes de ser recrutado pela Puma, Woitschätzke fora um membro bastante influente do conselho da empresa (ele renunciou ao cargo para evitar um conflito de interesses). Nesse intervalo, o acordo com a Puma tinha sido cancelado, apesar de o mercado japonês ainda ser

responsável por uma grande fatia de suas vendas.

Dois anos após o início da operação de limpeza gradual, a empresa ainda estava perdendo dinheiro. A proposta dos banqueiros fora rejeitada muitas vezes, e foi necessário apelar para parceiros de menor porte na esperança de que estes os tirassem do lamaçal. Em maio de 1989, eles entregaram os 72% das ações pertencentes aos Dassler para a Cosa Liebermann, a um preço estimado de 43,5 milhões de dólares, valor que seria dividido igualmente entre um aporte de dinheiro na empresa e uma compensação para os que se desfaziam de sua parte no negócio.

Aos olhos do Deutsche Bank, a segunda parte do dinheiro deveria ter sido usada imediatamente para pagar as dívidas dos Dassler referentes ao empréstimo retirado no início de 1987. Hans Woitschätzke, porém, convenceu o banco de que a família deveria receber pelo menos parte do valor da venda. Após o trato, os Dassler da Puma dividiriam entre si, aparentemente, pouco mais de 20 milhões de marcos alemães.

Assim, o Deutsche Bank cortou o último laço existente entre os Dassler e a Puma. Frank e Jörg, os dois filhos mais velhos de Armin, não voltaram à empresa. Frank montou uma firma de advocacia em Herzogenaurach — especializada em questões esportivas —, e seu irmão, uma empresa de impressão. Michael Dassler, filho de Armin com Irene, ainda estava na escola quando a Puma foi vendida, e nenhum dos filhos de Gerd teve qualquer chance de fazer carreira na empresa. Não era mais uma empresa familiar e, aparentemente, os novos donos estavam ansiosos para apagar o legado da família.

Armin Dassler ficou cada vez mais deprimido. Seu “problema de fígado”, por fim, era um câncer que rapidamente se espalhara pelos ossos. Após uma curta sessão de quimioterapia, aconselharam-no a voltar para casa. Ele faleceu no início de uma tarde de domingo, no dia 14 de outubro de 1990, aos 61 anos de idade. Apesar de ter sido o câncer que destruiu seu corpo, a família continua convencida de que foi a perda da empresa que o matou. Irene Dassler comentou: “Digamos que ele não lutou contra a doença.”

Como os dois herdeiros haviam falecido, a briga entre a Adidas e a Puma perdera o tom pessoal. Os dois haviam passado décadas basicamente lutando um contra o outro, mas começaram a perder terreno devido à pressão intensa que vinha de outros mercados e que acabara levando-os à beira do precipício.

Prorrogação

Dezenas de repórteres se preparavam para deixar seus assentos de veludo vermelho no salão de reuniões do Fórum Olímpico de Roma, enquanto João Havelange terminava sua coletiva de imprensa. A final da Copa do Mundo de 1990 aconteceria naquele dia, e todos haviam se reunido para assistir ao jogo entre a Alemanha — recentemente unificada — e a Argentina.

Para surpresa de todos, Havelange, ainda presidente da Fifa, pediu-lhes que permanecessem sentados, pois a Adidas tinha uma "mensagem importante" a transmitir. Enquanto os repórteres acomodavam-se novamente, os logotipos da Fifa que apareciam na tela foram substituídos pelo trevo da Adidas, e três homens sorridentes apareceram no palco. Alguns jornalistas franceses tremeram quando reconheceram Bernard Tapie, o excêntrico dono do Olympique de Marseille.

Usando um terno bege com um broche no formato do trevo na Adidas na lapela, o francês tomou conta do palco. "Com a exceção do dia em que meus filhos nasceram, este é o dia mais lindo de toda a minha vida", exultou. Ele então explicou que adquirira o controle da Adidas e das lendárias três listras: poucos dias antes, as quatro irmãs Dassler haviam vendido as ações que possuíam, representando 80% da empresa alemã.

Nos anos anteriores, Bernard Tapie havia aberto seu caminho a cotoveladas. Começara como um pequeno negociante de equipamentos eletrônicos, mas cresceu comprando empresas quase falidas e ressuscitando-as. Ele abalou o establishment francês com seu carisma, sua verbosidade e sua atitude desafiadora, que acabou lhe rendendo um espaço no horário nobre da televisão. Contudo, o nome Tapie tornou-se realmente onipresente em 1989, quando ele conseguiu um assento ligado ao grupo socialista no Parlamento francês, em um distrito de Marselha.

Na França, ninguém podia permanecer indiferente a Bernard Tapie. Alguns consideravam-no a versão francesa do *self-made man* que dominou o mundo

empresarial dos Estados Unidos na década de 1980. Ele era tratado como celebridade pelos estudantes de administração que ansiavam pelo fim do sisudo sistema empresarial francês.

Por outro lado, era desprezado por muitos ex-alunos das escolas de elite — aqueles que administravam empresas estatais, raramente faziam um discurso sem citar poetas desconhecidos e tinham ojeriza a gente de fora. Para eles, Bernard Tapie era um charlatão, um homem insolente, para quem nada era sagrado; um antigo vendedor de televisão que já abrira falência duas vezes!

Enquanto os repórteres esportivos continuavam surpresos em Roma, a notícia atingiu as editorias de economia dos jornais como uma bomba. Ali estava Bernard Tapie, o polêmico e arrogante francês que possuía um iate de 74 metros de comprimento e que acabara de assumir o controle de uma verdadeira instituição alemã.

O acordo havia sido fechado três dias antes, numa cinza manhã de 4 de julho de 1990, em uma sala de reuniões da fabricante de produtos químicos Röhm, em Darmstadt. Brigitte Baenkler, a terceira filha de Adi Dassler, esforçara-se para manter a compostura enquanto se desfazia da herança do pai, com a bênção das três irmãs. Elas viriam a se arrepender amargamente.

Desde a morte do irmão, a Adidas andava sem direção. Após vários meses de um verdadeiro caos, as irmãs confiaram a liderança da empresa a René Jäggi, um administrador suíço que havia trabalhado ao lado de Horst como gerente de marketing. A vida do jovem Jäggi virara de cabeça para baixo quando ele comprou uma passagem só de ida para Tóquio com o intuito de se preparar para as Olimpíadas de Munique, em 1972, em que queria participar como judoca. Apesar de não ter conseguido, voltou do Japão com ótimas idéias a respeito do mundo dos negócios e da natureza humana.

Ele dizia que conseguira conquistar a liderança da Adidas por se manter sempre em movimento: “Imagine um tubarão. É o único peixe que não pode ficar parado, pois, se ficar, afunda. Isso dá ao tubarão um movimento muito elegante”, disse à edição alemã da *Playboy*. “Como pessoa, eu sou um tubarão.”



Descrito ora como salvador, ora como charlatão, Bernard Tapie orgulhosamente comunica a compra da Adidas em uma coletiva de imprensa realizada em Roma, em julho de 1990.

Ao assumir as rédeas da empresa, René Jäggi sofreu com muitos aspectos do legado de Horst Dassler — desde o fato de que a produção havia permanecido na Europa enquanto a concorrência produzia a uma fração do custo nos países do Sudeste asiático; passando pela amarga rivalidade entre Herzogenaurach e Landersheim; a falta de criatividade do marketing da Adidas; os pagamentos feitos a pessoas que ele sequer podia identificar, que dirá saber que serviços deveriam prestar; até as brigas entre as irmãs Dassler, a quem ele deveria prestar contas.

Em 1989, a humilhação da Adidas já era oficial. A marca que havia determinado o modo de ser dos negócios esportivos fora não só arrasada pela Nike como também já estava caindo para terceiro lugar, ficando atrás da Reebok. Para piorar, as perdas da empresa nos Estados Unidos e no Reino Unido estavam esgotando seus recursos.

Jäggi lutou para fechar algumas fábricas instaladas na Europa e para dar um pouco mais de audácia às campanhas publicitárias. Ele convenceu Peter Überroth, ex-organizador das Olimpíadas de Los Angeles e renomado empresário, a assumir o comando da empresa nos Estados Unidos. Contudo, o fervoroso suíço rapidamente concluiu que não conseguiria reverter a sorte da Adidas sem uma injeção maciça de dinheiro, coisa que as irmãs Dassler não estavam em posição de fazer. Com uma mistura de realismo e empolgação empreendedora, ele convenceu-as de que não tinham escolha. Se não vendessem a empresa, ela estaria condenada à falência.

Enquanto René Jäggi tentava atrair investidores de peso, um banqueiro francês soube do caso e o expôs a Bernard Tapie. Este percebeu imediatamente que aquela seria a sua porta para o sucesso. Embora ele já houvesse impressionado a todos com suas aquisições anteriores, as outras empresas eram peixe pequeno perto da Adidas. Sem consultar os banqueiros, convenceu os emissários das irmãs Dassler de que era a pessoa certa para fazer com que a marca voltasse aos dias de glória. Contudo, visto que a empresa estava à beira do colapso, elas teriam sorte se conseguissem 110 milhões de marcos alemães cada.

O acordo era extraordinário por vários motivos. O preço da transação, 440 milhões de marcos por 80% das ações (15% já haviam sido vendidas para investidores alemães pelos dois filhos de Horst Dassler, que mantiveram 5%), dava à Adidas o valor total de 550 milhões de marcos. Isso era bem menos do que as estimativas dos repórteres de economia que cobriram a venda em julho de 1990. Mais uma vez, Bernard Tapie havia demonstrado um charme irresistível, e saíra com um acordo de ouro nas mãos.

Por outro lado, o valor da Adidas era dez vezes maior que as vendas de todas as suas outras empresas juntas, e os cofres de Tapie estavam vazios. Ele, portanto, teve que pegar emprestado todo o valor da compra, e suas negociações com os banqueiros não foi tão astuta: o empréstimo teria que ser quitado em dois anos.

Mesmo assim, Tapie estava certo de que poderia colocar a Adidas rapidamente de novo nos trilhos. Ele não precisava de consultores de marketing ou planos de longo prazo, porque já estava com tudo na cabeça. “Qualquer estudante de administração de primeiro período já teria compreendido as origens dos problemas da empresa”, criticou. Para resumir esses problemas, ele mencionou Ivan Lendl, tenista tcheco patrocinado pela Adidas que vencia um campeonato atrás do outro com um jogo particularmente sem inspiração. “Quer dizer, quem iria querer se parecer com esse cara?”, perguntou.

Quando adquiriu a Adidas, Bernard Tapie manteve René Jäggi no topo da empresa. Contudo, o suíço enfrentou muitos dos mesmos problemas que tinha antes: a pior dor de cabeça era a falta de dinheiro, e Jäggi lutava no fim do mês para pagar as contas referentes ao fechamento de fábricas e aos novos investimentos em marketing. Como Tapie precisava quitar seus empréstimos com urgência, ele certamente não tinha dinheiro para colocar na empresa.

E se Jäggi achava que as irmãs Dassler faziam de sua vida um verdadeiro inferno, ele também não se divertiu muito com o novo chefe. Tapie não quis estabelecer-se em Herzogenaurach, e adorava expor para Jäggi e todos que quisessem ouvir suas idéias em relação à Adidas — idéias que freqüentemente

contradiziam as da administração. Por exemplo, horas após ele ter adquirido a empresa, os gerentes ficaram embasbacados ao ler a notícia de que um terço dos lucros deveria ser destinado à caridade. Várias semanas depois, Tapie arquitetou mais um plano absurdo, cujo objetivo único era aparecer nas manchetes dos jornais. “Ele nos ligou muito empolgado dizendo que queria jogar um carregamento inteiro de equipamento esportivo no Iraque durante a Guerra do Golfo”, lembrou um executivo. “Achava que seria ótimo para as relações públicas da empresa e que também nos ajudaria a reduzir o estoque. Ele fazia qualquer coisa para aparecer no jornal.”

Um ano após a aquisição, em julho de 1991, Tapie estava em um beco sem saída. Tinha que pagar parte do empréstimo feito para adquirir o controle da Adidas, mas não havia conseguido vender seus outros bens nem tinha dinheiro à disposição. O francês, então, convenceu os bancos, encabeçados pelo Crédit Lyonnais, a trocar parte da dívida por ações da empresa. Ao mesmo tempo, conseguiu levantar algum dinheiro vendendo pouco mais de 20% do capital da Adidas para Stephen Rubin, presidente do grupo Pentland, um conglomerado britânico de calçados e artigos esportivos.

Um ano depois, Bernard Tapie ainda não tinha dinheiro para pagar a segunda parte do empréstimo e não podia vender mais ações da Adidas sem perder o controle da empresa. Àquela altura, ele há muito já esquecera que a compra havia lhe dado o dia mais lindo de sua vida. Nesse meio tempo, tornara-se ministro do governo, e seus interesses empresariais o estavam prejudicando. Então Tapie fez saber publicamente que iria se desfazer da Adidas sem grande estardalhaço.

O candidato mais óbvio para levar a empresa seria Stephen Rubin, mas ele era um negociador esperto. Não declararia interesse pela Adidas, visto que poderia recolher os restos depois que Bernard Tapie terminasse com ela. “Em relação às negociações que fizemos com Tapie, uma das técnicas que usamos foi simplesmente esperar, porque era certo que ele acabaria cavando um buraco e se enterrando nele”, explicou Rubin.

Os empregados da Adidas prenderam a respiração enquanto a empresa caminhava para o colapso, e não havia nenhum investidor que achasse possível reverter o quadro. Eles respiraram aliviados quando, na manhã de 7 de julho de 1992, os advogados de Rubin declaram que ele iria adquirir as ações de Bernard Tapie. Ao contrário do francês, Rubin tinha décadas de experiência no mercado de calçados. Além disso, fora ele o investidor que fizera fortuna à custa da Reebok.

Contudo, para desgosto da administração da Adidas, o processo que deveria

ser completado antes da aquisição final se arrastou por vários meses. A equipe de Stephen Rubin continuava voltando com cada vez mais perguntas e, por fim, os banqueiros e a administração da empresa decidiram dar um ultimato. Para sua surpresa, Rubin não se manifestou. No dia 15 de outubro de 1992, ele declarou ter desistido da oferta, citando “uma série de questões das quais o grupo Pentland não tinha conhecimento anterior”.

Todo o ocorrido com Rubin tornou ainda mais difícil para os banqueiros acharem outro pretendente, apesar da pressão exercida por Bernard Tapie. A situação financeira havia ficado tão crítica que Axel Markus, o gerente de finanças da empresa, sabia que a Adidas estava a dias da falência. Preparando-se para o pior, Markus foi ao escritório de Herbert Hainer, na época responsável pela Adidas alemã. “Como vocês acham que os nossos funcionários alemães se sentiriam se não conseguíssemos pagar os salários de outubro no dia certo?”, perguntou.

O pesadelo chegou ao fim no meio de uma noite fria em fevereiro de 1993. Nos escritórios chiques do Banque du Phénix, perto do Arco do Triunfo, em Paris, um exército de advogados e banqueiros deu os toques finais a um complicado acordo que selaria o destino da Adidas.

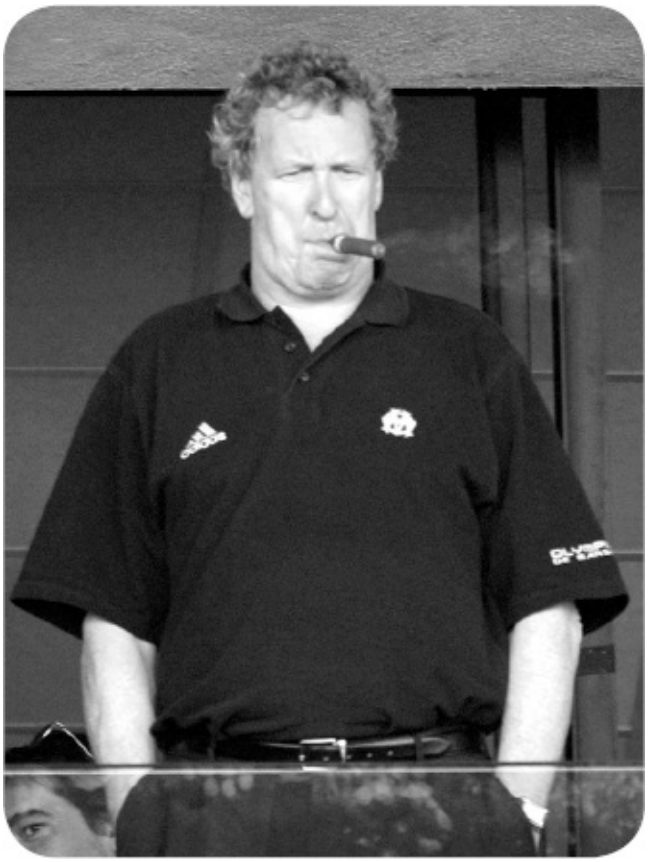
O centro da negociação eram dois investidores franceses, Robert Louis-Dreyfus e Christian Tourres. Enquanto os advogados brigavam a respeito dos últimos detalhes, os dois saíram e foram comer um filé suculento na Brasserie Presbourg. Eles não precisavam ficar na sala de reuniões. Já haviam conseguido o que queriam: a Adidas — e quase de mão beijada.

Como parte do acordo, que provocaria um processo por danos sem precedentes movido por Bernard Tapie, o Crédit Lyonnais patrocinou maciçamente os dois cavalheiros e alguns de seus amigos para que adquirissem uma pequena parte da Adidas (15% da BTF GmbH, uma holding que, por sua vez, controlava 95% da empresa), ao passo que o resto das ações de Tapie foi para fundos em um paraíso fiscal. A transação colocava a Adidas ao preço de 2,1 bilhões de francos. Contudo, o que Bernard Tapie não sabia era que, em paralelo, havia um acordo muito generoso: se Robert Louis-Dreyfus e Christian Tourres conseguissem melhorar o desempenho da marca, eles poderiam comprar a maioria das ações restantes por um preço fixo que colocava o valor total em 4,4 bilhões de francos. Se não conseguissem e quisessem se livrar dos seus 15%, isso também não seria problema algum. Na verdade, eles nem teriam que pagar o empréstimo inicial!

Para Herzogenaurach, o lado bom da história era que a Adidas estava nas mãos de administradores muito eficientes. Robert Louis-Dreyfus era o herdeiro

de uma dinastia financeira e bancária da França, e não precisava de dinheiro. Apesar disso, ao lado de Christian Tourres, tinha feito uma verdadeira fortuna com a venda da IMS, uma empresa norte-americana de pesquisa de mercado. Ele ganhou fama quando teve um breve caso com a sensual atriz americana Kim Basinger, estrela do filme *9½ semanas de amor*, mas, no mundo dos negócios, era mais conhecido por ser o excêntrico executivo-chefe que conseguira dar nova vida à Saatchi & Saatchi, uma empresa britânica de propaganda.

O que poucos sabiam era que Robert Louis-Dreyfus também era viciado em esportes e podia recitar o placar e os nomes dos jogadores de praticamente qualquer partida internacional de futebol desde a década de 1960, isso sem falar nas Olimpíadas. Se existia alguém no mundo que podia colocar a Adidas no caminho certo, era Louis-Dreyfus.



Robert Louis-Dreyfus observa, ansioso, o desempenho de seu time, o Olympique de Marseille. Ele teve mais alegrias com a Adidas, implementando reformas que colocaram a empresa de novo nos trilhos.

Enquanto os dois franceses se acomodavam em suas poltronas na Adidas, um jovem gerente alemão caiu de pára-quedas na Puma, e em uma posição muito desconfortável. Após uma série de fracassos e perdas contínuas, a indicação do

novo gerente não deixou os investidores exatamente extasiados.

Os banqueiros da Puma mostraram explicitamente sua desconfiança quando Jochen Zeitz foi apresentado a eles em junho de 1993. Aos 30 anos de idade, ele era o homem mais jovem no comando de uma empresa alemã de capital aberto. Alto, atlético e com um corte de cabelo impecável, parecia recém-saído de sua cerimônia de formatura. Era quase certo certo que haveria outro plano de reestruturação pela frente e mais uma conta para os banqueiros pagarem.

O pessoal da Puma que havia trabalhado com Zeitz nos dois anos anteriores — quando ele era gerente de marketing —, porém, poderia confirmar que ele era uma pessoa especial. Possuía um poder de concentração tão grande que beirava a frieza, e sempre sabia em que direção estava caminhando — até aquele momento, sempre alcançara os destinos planejados.

Jochen Zeitz tinha todos os traços de um garoto prodígio. Começou estudando medicina, mas mudou para administração. Era fluente em seis idiomas. Aprendeu os trâmites do marketing durante um período na Colgate-Palmolive, em Hamburgo e Nova York. Contudo, foi devido a sua determinação e personalidade de aço que ele se destacou.

Tal como se podia prever, Zeitz começou cortando cabeças. “Ninguém é sagrado”, disse, tirando a Puma do vermelho em menos de dois anos. Posteriormente, ele virou a indústria de artigos esportivos de cabeça para baixo inventando um negócio totalmente novo, que definiu como “estilo de vida esportivo”: uma mistura bastante astuta de esportes com moda e entretenimento. Os artigos da Puma produzidos sob sua administração não eram feitos para serem usados nas quadras, mas, mesmo assim, a herança da marca foi mantida, apesar do flerte com a moda. Isso tudo era muito bom para aumentar as margens de lucro.

Outro exemplo da sagacidade da Puma foi a iniciativa tomada por Filip Trulsson. Responsável pelo marketing da empresa no mundo do futebol, ele teve uma idéia enquanto conversava com um dos designers da marca. Eles estavam pensando em sugestões para novas camisas de futebol e Trulsson, pensando alto, perguntou: “Elas precisam mesmo ter mangas?” Suas próprias leituras, confirmadas por uma abrangente pesquisa confidencial realizada pelos advogados da Puma, concluíram que não. Vários meses depois, a equipe de Camarões causou furor quando apareceu em um campo africano usando camisas justas e sem mangas. A jogada estava alinhada com as táticas defendidas pelos executivos da empresa: uma estratégia de marketing barata que colocava a figura do felino em evidência, tornando-a *cool* e fora do comum.

Para conseguir ainda mais glamour, Zeitz se juntou a Arnon Milchan, da

Regency Enterprises, produtora de filmes que havia lançado sucessos como *Pretty Woman*: *uma linda mulher*. Os revendedores norte-americanos não acreditaram quando foram convidados para o relançamento da empresa em 1996 e acabaram num set de filmagem de Hollywood. Havia uma série de estrelas e astros de cinema para recepcioná-los — convidados não só por Milchan como também pela Fox, rede de televisão da News Corp, o império midiático de Rupert Murdoch, que possuía ações da Regency.

Com o apoio de Milchan, Zeitz arriscou corajosamente algumas jogadas. No fim da década de 1990, a indústria de artigos esportivos estava em baixa, e ele decidiu aumentar o preço de seus calçados. “Aquilo pegou nossos concorrentes de surpresa,” disse Zeitz. “Como o mercado estava sob pressão, o aumento de preços permitiu que colocássemos a Puma como uma marca de ponta.”

Gwyneth Paltrow e Brad Pitt foram vistos usando calçados Puma. Antes de embarcar em sua turnê mundial, Madonna pediu um lote inteiro da linha Mostro — que tinham velcro e picotes e eram inspirados nas sapatilhas de escalada. O próprio Zeitz sentiu que a marca estava um passo à frente quando viu pessoas fazendo fila nas lojas de Jil Sander para comprar um par de calçados que ela desenhara com exclusividade para a Puma. Apenas alguns anos antes, os calçados da marca estavam sendo vendidos em cadeias de lojas baratas, mas, de uma hora para outra, as pessoas estavam fazendo fila para pagar 250 euros pelo logo do felino. “Foi uma imagem inacreditável”, disse Zeitz.

Robert Louis-Dreyfus e Christian Tourres quase não tiveram tempo para avaliar o progresso da pequena concorrente. Eles estavam ocupados fechando ainda mais fábricas, encerrando contratos de distribuição absurdos e reconstruindo a reputação das três listras. Foram eles que colheram os louros, mas grande parte do trabalho havia começado antes mesmo da chegada dos dois a Herzogenaurach .

Bernard Tapie não percebera que, ainda em 1990, enquanto ele lutava por dinheiro para pagar seus empréstimos e se mantinha ocupado nos corredores do poder francês, a Adidas começara a passar por uma transformação radical. A revisão foi orquestrada por Rob Strasser e Peter Moore, dois norte-americanos que haviam aprendido uma coisa ou outra sobre os negócios no mundo dos esportes desde que ajudaram a montar a Nike, no começo de suas carreiras.

Strasser era conhecido como “Trovão Rolante” — o epítome da atitude “*just do it*” da Nike. Peter Moore era a cabeça por trás do trabalho criativo que dera a essa empresa sua identidade particular. Os dois eram os responsáveis pelo Air

Jordan, mas saíram brigados da Nike e aceitaram o desafio de trabalhar na Adidas — inicialmente para criar uma nova linha de produtos que colocasse a marca de novo nos trilhos e para montar novos escritórios da Adidas EUA nos arredores de Portland, Oregon, perto da sede da Nike.

No começo da Nike, a Adidas era "o inimigo". Entre os produtos Nike havia uma sacola com o slogan "*one swoosh is better than three stripes*" ("um *swoosh* é melhor do que três listras" — "*swoosh*" referindo-se ao logo da Nike). Contudo, ainda no fim da década de 1980, a Adidas deixou de ser um problema. Como disse Peter Moore, as três listras haviam praticamente desaparecido do mercado norte-americano. "A empresa parecia um pouco perdida, e ninguém mais ligava para ela", disse o designer.

Quando René Jäggi contatou-os pela primeira vez em 1989, Strasser e Moore rapidamente perceberam que a Adidas precisava voltar às suas raízes. Eles a conheciam como uma marca que fornecia equipamento para os atletas, dando-lhes as ferramentas necessárias de que precisavam para competir. Portanto, sugeriram uma linha de calçados e equipamento esportivo sem adornos ou frescuras. Para distingui-los dos produtos floreados e voltados para o mundo da moda que a Adidas vinha produzindo, passaram a chamar essa série de "Equipment".

A intuição dos dois consultores foi reforçada após a visita que fizeram a Herzogenaurach em novembro de 1989. René Jäggi levou-os ao segundo andar do escritório central, onde havia uma exibição não só dos muitos protótipos feitos por Adi Dassler como também de calçados usados por atletas olímpicos e heróis do futebol. Os dois ex-gerentes da Nike ficaram fascinados. Moore percebeu que Adi Dassler havia inventado a indústria de artigos esportivos. "Eu realmente fiquei impressionado", confessou. A seu ver, aquilo tornava o conceito da nova linha Equipment ainda mais atraente.

Com a ajuda de algum material de arquivo, Strasser se referiu a Adi Dassler, em uma apresentação feita para os principais executivos da Adidas, como "o técnico de equipamento do mundo", um artesão humilde que havia feito seu negócio com base em invenções que realmente beneficiavam os atletas. Essa era a cara da Adidas. Strasser previu que, após os excessos cometidos na década de 1980, os consumidores desejariam um retorno ao básico.

Os gerentes assistiram à apresentação incrédulos. Há anos eles lutavam para definir a identidade da Adidas. E ali estavam aqueles dois norte-americanos que não haviam passado um só dia na empresa, mas, mesmo assim, compreenderam o legado de Adi Dassler com mais clareza do que os funcionários que passavam pelo quadro com a sua foto todos os dias.

Concebido sob codinome, o conceito “Equipment” foi revelado aos funcionários da Adidas e aos distribuidores em abril de 1990, em uma grande sala de reuniões em Herzogenaurach. Para ressaltar a importância do momento, René Jäggi convidou vários membros da família Dassler que, na época, ainda eram donos de parte da empresa.

A platéia ficou em êxtase quando um novo logotipo apareceu na tela. Strasser e Moore sugeriram que, para distinguir a nova linha dos outros produtos Adidas, em vez do trevo, as roupas e os calcanhares dos calçados levariam um logo com três linhas inclinadas de tamanho crescente, formando uma espécie de triângulo.

Quando acenderam-se as luzes novamente, Jäggi levantou-se e abraçou os dois norte-americanos. Os aplausos explodiram no salão. A resposta foi incrivelmente positiva, e dezenas de gerentes em êxtase se apressaram para congratular Rob Strasser. “Deveríamos ter feito isso há muito tempo. Você é exatamente o que nós precisávamos”, disseram.

Rob Strasser sempre extraiu inspiração da música. Durante o tempo em que permaneceu em Herzogenaurach ajudando a elaborar a linha Equipment, a música que mais ouvia era “Stir it up”, de Patti LaBelle. Quando ele de fato se instalou na empresa, os gerentes receberam uma bela sacudida. Muitos deles haviam se acostumado à estrutura morosa da Adidas. Os novos métodos importunaram algumas pessoas, mas os executivos mais moços viram a revolução com entusiasmo. Há muito tempo eles consideravam a Adidas uma espécie de “gigante adormecido” que precisava ser despertado de sua letargia. Ninguém poderia ter feito isso melhor do que Strasser.

Ele fez o mesmo nos Estados Unidos, quando Robert Louis-Dreyfus colocou-o na chefia da Adidas EUA. Gerenciada pelo espalhafatoso chefe, em poucos meses a marca decolou novamente no mercado nacional, onde sofrera as piores perdas. Sonny Vaccaro, o agente norte-americano que havia descoberto Michael Jordan, juntou-se à equipe e descobriu Kobe Bryant, estrela do Los Angeles Lakers. Até mesmo os New York Yankees iam assinar um contrato sem precedentes com a Adidas, o que estava causando a fúria do presidente da Liga de Beisebol norte-americana.

No final de 1994, Robert Louis-Dreyfus e seus amigos exerceram com prazer a opção de adquirir o restante das ações da Adidas, a um preço que colocava o valor da empresa em 4,4 bilhões de francos. Mais uma vez, o Crédit Lyonnais financiou a transação. Todos, porém, foram amplamente recompensados quando a Adidas foi lançada na bolsa de valores de Frankfurt, em 17 de novembro de 1995. As flutuações fizeram o valor da empresa subir para 11 bilhões de francos.

Foram anos de tranqüilidade para a Adidas. Após o período de caos e incerteza, as três listras estavam mais uma vez conquistando os campos de futebol. Louis-Dreyfus fez questão de se apresentar para todos os chefões do mundo do futebol e do esporte internacional. Contudo, essas visitas de cortesia acabaram se tornando uma verdadeira rodada de repreensões para o executivo-chefe. Em uma reunião bastante desconfortável, de três horas de duração, com João Havelange, ainda presidente da Fifa, ele foi informado de que a Federação Internacional estava negociando com a Nike. A Uefa, a Federação Européia, estava prestes a fechar um contrato com a Umbro.

Do mesmo modo, os gerentes do Liverpool estavam dispostos a se livrar da Adidas. Durante anos eles assistiram, frustrados, enquanto o Manchester United e muitos outros clubes vendiam camisas oficiais e outros acessórios com a marca dos times, faturando milhões de libras. O Liverpool não havia conseguido aumentar seu valor de marketing, e achava que a culpa poderia ser atribuída ao letárgico patrocinador. Os esforços de Louis-Dreyfus e sua equipe fizeram Peter Robinson, gerente-geral do time, relutar em tomar uma decisão: ele tinha que dar algum crédito ao novo pessoal da Adidas, que havia concebido um plano impressionante para a empresa e se comprometido a investir pesado no clube. Depois do que o Liverpool sofrera nas mãos da Adidas nos últimos anos, porém, ele achava que não havia mais solução para o relacionamento. Acabou assinando um contrato com a Reebok, em 1996.

Foi um golpe terrível. Praticamente pelos mesmos motivos, a Adidas perdeu o Manchester United e o Arsenal. A empresa achava que sua liderança no futebol europeu era inexpugnável, mas agora ficara sem nenhuma equipe de ponta no Reino Unido. Além disso, as piores perdas ocorreram em território próprio. Louis-Dreyfus ficou horrorizado quando Franz Beckenbauer, presidente do Bayern de Munique, admitiu que o clube estava prestes a assinar com a Nike. Se ele permitisse que os bávaros jogassem usando camisas norte-americanas, a Adidas realmente perderia sua jóia da coroa: a sua equipe de futebol na Alemanha. Louis-Dreyfus, portanto, convenceu Beckenbauer a dar-lhe uma última chance. Colocou uma equipe trabalhando duas semanas sem parar em uma apresentação. O “Kaiser” não estava muito bem-humorado quando chegou ao planetário de Munique para a reunião, mas logo foi contagiado pelo entusiasmo da Adidas. Assim que a apresentação terminou, ele pulou da cadeira e disse à equipe: “Vocês conseguiram!” O mesmo truque funcionou com o Milan, e, já que estava indo bem, o pessoal da Adidas jogou seu charme também na Espanha, sobre o Real Madrid.

As três listras estavam se saindo bem no mercado do Reino Unido, onde

todos as estavam usando – desde os irmãos Gallagher, da banda Oasis, até o boxeador Naseem Hamed. E havia também um jogador de futebol desconhecido do Manchester United. David Beckham fora descoberto por um dos olheiros da Adidas, empresa com a qual assinou um modesto contrato em 1993. Os gerentes que o receberam nos escritórios da Adidas em Stockport ficaram quase constrangidos pela timidez do adolescente.

Tudo isso mudou no dia 17 de agosto de 1996, quando o Manchester United foi até Selhurst Park jogar contra o Wimbledon. Naquela tarde, pela primeira vez, David Beckham concordou em usar um par das chuteiras Predator. Os gerentes da Adidas observaram atentamente ele se preparar para dar um chute, e não conseguiram acreditar no que viram: Beckham fez um gol de antes da linha de meio-campo, mandando a bola sobre o goleiro e direto para dentro da rede. “Nunca tínhamos visto nada parecido”, disse Aidan Butterworth, ex-jogador do Leeds que trabalhava no marketing da Adidas no Reino Unido. “Não era só uma questão de talento, mas de atitude, de simplesmente arriscar. Naquele momento, nós sabíamos que tínhamos algo de especial nas mãos.” O lance foi repetido várias vezes pela televisão e não importava muito o fato de que na lingüeta da chuteira Predator que Beckham usava estava escrito o nome de Charlie Miller, um jogador do Glasgow Rangers.

Aquele “algo de especial” que Beckham mostrou acabou custando à Adidas estimados quatro milhões de euros por ano, mas geraria uma publicidade absolutamente sem preço, visto que o carismático jogador acabaria dominando as capas de revista e os campos de futebol — resumindo o marketing esportivo moderno como uma mistura de esporte, celebridade e estilo.

Os gerentes da Adidas estavam se preparando para o clímax do retorno da marca em 1998. A última Copa do Mundo do milênio aconteceria na França, praticamente a casa da empresa. Era o cenário perfeito para a chuteira Predator e para todos os jogadores que a usavam, desde Alessandro del Piero até Matthias Sammer, Zinédine Zidane e David Beckham.

O Mundial de 1998 acabaria se tornando uma competição feroz entre a Adidas e a Nike, e esta última estava com vontade de brigar. Em um dos comerciais da marca, cujo tema era o futebol, o jogador francês Eric Cantona, que na época jogava pelo Manchester United e era famoso pelo sangue quente, gabava-se de seu mau comportamento. “Já fui punido por bater em um goleiro. Por cuspir em um torcedor. Por jogar minha camisa no juiz e por chamar o técnico do meu time de monte de bosta. Aí eu chamei as pessoas que me

puniram de um bando de idiotas", sorriu. "Eu achei que teria problemas para arrumar um patrocinador."



O epítome do moderno negócio do marketing esportivo, misturando esporte e celebridade, David Beckham apresenta sua própria linha de chuteiras Adidas.

A propaganda foi pessimamente recebida pelas autoridades do esporte, que acusaram a Nike de denegrir a reputação do jogo. Os gerentes da empresa revisaram sua cópia do anúncio, explicando que viam a questão com um toque de alegria, em linha com o estilo da seleção brasileira, e com uma pitada de brilhantismo — como demonstravam a seleção holandesa e alguns dos jogadores com quem a Nike tinha contrato, por exemplo Ronaldo e Cantona.

Os norte-americanos tiveram sorte de fechar contrato com o time brasileiro. A Adidas havia feito a primeira oferta, depois que dois de seus gerentes entreouviram uma conversa em um bar no Equador. Robert Louis-Dreyfus, animado, viajara ao Brasil para conversar com a Confederação Brasileira de Futebol, presidida por Ricardo Teixeira, ex-genro de João Havelange. Dreyfus estava fascinado com a seleção, que continuava sendo o grande prêmio a ser conquistado na indústria esportiva. O diretor-executivo da Adidas tinha certeza de que sua oferta era generosa. A empresa contratara dois ex-gerentes da Umbro que haviam trabalhado no acordo entre essa marca e a seleção brasileira, prestes a expirar. Esses homens sabiam, portanto, dos números. A proposta deveria ser

discutida com Teixeira, mas as negociações foram interrompidas. Em 1996, o acordo foi fechado com a Nike, que pagou 160 milhões de dólares em um polêmico contrato de exclusividade com dez anos de duração. Quatro anos depois, a marca estaria no centro de um inquérito parlamentar que investigava supostos erros cometidos pela CBF sob influência abusiva da Nike.

As negociações da Adidas com a Confederação Francesa levaram a outras dores de cabeça. Um contrato de larga abrangência entre a empresa e os dirigentes franceses causou grande furor entre os jogadores. A rebelião foi liderada por Didier Deschamps, capitão do time, que era patrocinado pela Puma. Foram necessárias reuniões de emergência e algum dinheiro extra para se chegar a um acordo, segundo o qual os jogadores usariam Adidas durante a Copa e o que preferissem depois da competição. Parecia que eles estavam patrocinando um grupo inexperiente: a seleção francesa era atacada por todos os lados, sendo cruelmente criticada pela imprensa e ridicularizada pelo público. A Adidas respondeu com um desafio: o país foi inundado de murais e pôsteres espetaculares, nos quais os principais jogadores franceses reafirmavam sua confiança.

Durante a Copa, os gerentes da Adidas orquestraram sua campanha de um quarto alugado nos andares mais altos de um prédio na avenida Champs-Elysées. A expulsão de David Beckham na partida contra a Argentina, o que possivelmente levou à eliminação da Inglaterra, foi uma grande decepção. Por outro lado, eles assistiram ao restante da Copa cada vez mais animados com o avanço da seleção francesa, que superou todas as expectativas e chegou à final. Ainda mais inesperado foi o fato de ela ter arrasado uma apática seleção brasileira por 3 x 0. Os pulos de alegria do pessoal da Adidas quase furaram o teto do prédio onde estavam. Logo abaixo, na Champs-Elysées, centenas de milhares de torcedores em êxtase invadiram a avenida, comemorando a vitória dos seus heróis do futebol. Zinédine Zidane, que usava as chuteiras Predator, havia marcado dois dos três gols que deram a inesperada vitória à França e tornaram o descendente argelino o novo ídolo de uma nação renascida. “*La victoire est en nous*”, a frase da Adidas, acabou se tornando slogan nacional após ter sido bombardeada em projeções a laser no Arco do Triunfo. É possível que os jogadores brasileiros tenham visto a cena de seus assentos no avião, quando deixavam o país carregando suas chuteiras Nike.

Robert Louis-Dreyfus decidiu dar adeus à Adidas pouco tempo após a vitória da França na Copa do Mundo de 1998, que coroou o retorno das três listras. Ele parecia ter perdido o interesse no negócio, deixando de comparecer às reuniões e

esquivando-se de assuntos que demandavam decisões difíceis. Somente alguns executivos e amigos sabiam que Louis-Dreyfus estava lutando contra a leucemia. Como não podia prever o que iria acontecer, ele decidiu colocar seus negócios em ordem. “Eu pensei: ‘Que se dane.’ Nós estávamos ganhando um monte de dinheiro de qualquer forma”, admitiu. Robert Louis-Dreyfus decidiu jogar a toalha.

Outros gerentes levaram a Adidas adiante, liderados por Herbert Hainer. Filho de um açougueiro da Baviera, ele financiara os estudos jogando na segunda divisão pelo time de Landshut, e iniciara a carreira na Procter & Gamble. Em outras palavras, havia sido criado contando cada centavo, sabia tudo o que precisava saber sobre futebol e aprendera marketing com os mestres da arte.

O acordo feito com David Beckham foi explorado ao máximo, apesar de suas exigências extravagantes terem sido às vezes um verdadeiro pesadelo. Para a Copa do Mundo de 2002, realizada no Japão e na Coréia do Sul, ele queria que suas chuteiras tivessem a bandeira dos países contra os quais a Inglaterra estava jogando: isso significava muitas horas extras para os empregados de Scheinfeld, onde as chuteiras eram bordadas, e alguns pedidos urgentes para o serviço de entregas usado pela Adidas. Quanto às roupas que Beckham usava, tudo tinha de ser aprovado antes por sua esposa, Victoria. Como os pedidos do casal eram muito estranhos, o gerente da Adidas que lidava mais diretamente com o jogador nem estranhou quando ele pediu um par de calças de veludo roxo com três listras brilhantes. “Eu não fazia idéia de que ele queria usá-las em um encontro com a rainha”, disse o gerente, ainda pasmo.



Lance ousado: Herbert Hainer (à esquerda), executivo-chefe da Adidas, e Paul Fireman, da Reebok, fecham uma mega-transação que coloca a Adidas bem mais perto de sua arqui-rival norte-americana, a Nike.

Assim como a Puma, a Adidas tentou não se fixar somente nos campos, e criou uma reputação de marca de estilo. A empresa se juntou a estilistas como Stella McCartney e Yohji Yamamoto, responsável por uma linha inteira de roupas e calçados com três listras. Chamada Y3, ela se tornou uma das três principais linhas produzidas pela Adidas: a linha Performance era encontrada com maior facilidade em lojas de artigos esportivos; a Originals em lojas de roupa de moda; e a Y3 nas butiques mais exclusivas.

Na época da abertura das Olimpíadas de Atenas, em julho de 2004, a Adidas havia reconquistado tanto poder que Paul Fireman, presidente da Reebok, convidou Hainer para um café em seu iate, o *Solemates*. Poucos anos antes, a Reebok havia humilhado a Adidas com melhores resultados financeiros. Em 2004, no entanto, Fireman achava que não conseguiria mais lutar contra a Nike sozinho, e convidou Hainer para unir forças. Um ano depois, a Adidas anunciou a incorporação da Reebok.

Nenhuma das melhorias feitas por Herbert Hainer tinha qualquer coisa de espetacular, mas, ainda assim, o modesto alemão continuava mostrando resultados. A administração da Adidas estava cada vez mais enxuta, as vendas aumentavam de forma estável e os acionistas eram devidamente recompensados. Os resultados começaram a falar por si, e Hainer pôde resumir a história: “Os melhores gerentes não são aqueles que têm muitas idéias. São aqueles que conseguem escolher uma ou duas e executá-las impecavelmente.”

O negócio dos esportes havia mudado muito desde que Adi Dassler aparecera nas Olimpíadas de Berlim com sua bolsa carregada de calçados. Tornara-se uma indústria enorme, administrada por um punhado de titãs fabricantes de bens esportivos que lutavam entre si com engenhosas campanhas publicitárias, transformando, assim, os maiores eventos esportivos em verdadeiras extravagâncias de marketing.

A batalha mais importante, porém, continuava a ser travada nos campos de futebol. Desde que a Nike entrara na disputa, na década de 1990, os campeonatos haviam se transformado em verdadeiras batalhas comerciais. A Copa do Mundo de 2006 foi o pano de fundo para um embate multimilionário entre as fabricantes de chuteiras, e os adversários diretos eram a Adidas e a Nike.

A marca norte-americana usou seus astros de forma original: na série de comerciais chamada “Joga Bonito”, que correu o mundo através da internet,

podia-se ver Ronaldinho Gaúcho ainda criança exibindo seu talento e seu sorriso dentuço numa quadra de futebol de salão, ou Zlatan Ibrahimovic fazendo embaixadas com um pedaço de chiclete. Infelizmente, os jogadores da Nike não tiveram desempenho tão bom nos campos.



Um toque de perspicácia: Jochen Zeitz, executivo-chefe da Puma, trouxe o felino de volta e o transformou em um valorizado símbolo do estilo de vida esportivo, como o representado pela Squadra Azzura.

A campanha orquestrada pela Adidas custou 250 milhões de euros e tinha todas as características de uma verdadeira operação militar: durante meses, o público foi bombardeado a intervalos regulares enquanto a marca lançava suas mais recentes chuteiras e bolas. Havia telões e outdoors dizendo a todos que “Nada é impossível”: um menino escolhia um time de futebol que incluía, entre outros, Beckham, Kaká, Beckenbauer e Platini. A campanha teve até seu próprio monumento, o Adidas World of Football, uma réplica menor mas exatamente igual ao Estádio Olímpico de Berlim, construída no gramado do Reichstag, o edifício do Parlamento alemão.

Após todos os esforços, a final acabou sendo uma repetição, em campo, da feroz disputa existente nos negócios. Figuravam a França — que usava Adidas — e a Itália — que usava Puma. Jochen Zeitz havia ressuscitado a marca ligando-a ao estilo de vida esportivo, e o resultado foi tão bom que ela já estava alcançando os concorrentes. A empresa se colocou entre as melhores fabricantes de artigos esportivos e de lazer do mundo, apoiando-se no rico patrimônio formado no ambiente do futebol. Pelé foi chamado novamente para gravar comerciais. A Puma garantiu a presença de sua marca nos campos assinando contratos de exclusividade com muitas seleções africanas. No fim das contas, em

uma mistura de sorte e instinto, o menor dos concorrentes acabou levando a taça mundial com os jogadores italianos.

Qualquer um que acompanhasse a Copa, mesmo de longe, não deixaria de notar os anúncios colocados ao redor do campo e a presença maciça dos patrocinadores. Horst Dassler abrira as comportas e as multinacionais continuavam a despejar todo o seu dinheiro no esporte — e em escala cada vez maior.

Os zelosos fiscais que passeavam pelas vilas olímpicas na década de 1970 para procurar e remover os logotipos de qualquer empresa teriam tido um ataque na última edição dos Jogos. E há mais por vir: a Adidas já gastou cerca de 80 milhões de dólares para vestir a equipe de organização e os atletas chineses apenas na abertura e na cerimônia de entrega de medalhas das Olimpíadas de 2008 — uma combinação que Horst Dassler só imaginara em seus sonhos mais loucos, o exemplo máximo da união de interesses esportivos, empresariais e políticos.

Desde que os Dassler inventaram a relação entre esportes e negócios, o mercado havia mudado tanto que se tornara irreconhecível para seus criadores. Hoje seria simplesmente impossível que um funcionário mais ousado deixasse um par de chuteiras no vestiário junto com algumas cédulas. As discussões rápidas nos corredores dos estádios foram substituídas pelas negociações dos advogados nos corredores de imensas agências esportivas. E alguns dos modestos atletas que ficavam felizes só por participar da aventura agora são astros e estrelas multimilionários que, sob pressão, podem até aceitar amarrar os próprios cadarços.

Adi e Rudolf Dassler jamais poderiam ter imaginado toda essa história.

Epílogo

Os atletas

Armin Hary se aposentou do mundo do atletismo logo após as Olimpíadas de Roma, em que se tornou o primeiro atleta a explorar explicitamente a rivalidade entre os irmãos Dassler. Essa saída foi em parte motivada por sua expulsão da federação de atletismo alemã. Ele fora acusado de criticar os dirigentes alemães e de ter enganado a federação declarando gastos indevidos. Posteriormente, foi preso por trambiques no mercado imobiliário.

Franz Beckenbauer consolidou-se como o grande kaiser do futebol alemão e chegou a presidir o comitê de organização da Copa do Mundo da Alemanha. Ninguém pareceu achar que havia um conflito de interesses no fato de o ex-jogador continuar na folha de pagamento da Adidas como embaixador vitalício da marca.

Fritz Walter continuou fiel a seu clube em Kaiserlautern, recusando propostas tentadoras de clubes estrangeiros até pendurar as chuteiras em 1959. Especialistas no assunto na Alemanha consideram-no o melhor jogador alemão de todos os tempos. Ele cativou o grande público com sua modéstia e sua atitude sempre realista. Faleceu em junho de 2002, pouco depois de perder sua querida esposa, Italia. Dois integrantes da seleção húngara de 1954 compareceram à cerimônia realizada em memória de Walter no estádio em Kaiserlautern que leva seu nome.

Gordon Banks ficou marcado na história como um dos melhores goleiros do mundo. Uma de suas defesas mais espetaculares — realizada na Copa do Mundo de 1970, quando pulou para deter uma cabeçada aparentemente indefensável de Pelé — continua a ser repetida na televisão até hoje. Sua carreira foi prejudicada

por um acidente de automóvel no qual perdeu um olho, mas Banks recusou-se a parar de jogar.

Günter Netzer conseguiu manter sua juba selvagem, mas trocou as chuteiras da Puma por sapatos mais comportados. Passou muito tempo assinando uma coluna de esportes. Depois, conquistou uma posição de destaque no mundo empresarial esportivo ao participar da aquisição dos direitos que pertenciam ao império de Leo Kirch. Apoiado por Robert Louis-Dreyfus, entre outros, ajudou a montar uma nova empresa de marketing esportivo chamada In Front, responsável pelos direitos de transmissão televisiva da Copa de Mundo de 2006.

Ilie Nastase continua presente nos torneios internacionais de tênis, onde gosta de participar dos campeonatos de masters. Ele iniciou uma curta carreira na política que terminou quando não conseguiu se eleger prefeito de Bucareste. Desde a abertura do país, ele tem investido na mídia romena e no mercado imobiliário. Nastase admite que se acalmou um pouco desde seu auge no mundo dos esportes. “Se não fosse assim, eu já teria enlouquecido.” Atualmente, vive entre Paris e Bucareste com a terceira esposa, Amália, e a filha do casal.

Jesse Owens voltou de Berlim e foi recepcionado com um desfile em Nova York, mas acabou expulso da União Atlética Americana por ter se recusado a participar de uma corrida de demonstração organizada pela entidade na Europa após as Olimpíadas de Berlim. Owens embarcou em uma série de aventuras financeiras de curto prazo e ganhava dinheiro em corridas de cavalos e cães. Morreu de câncer de pulmão em março de 1980. Por uma sugestão de Simon Wiesenthal, a avenida que leva ao Estádio Olímpico de Berlim recebeu seu nome.

Pelé se transformou na principal fonte de divulgação do futebol nos Estados Unidos quando decidiu terminar sua carreira no Cosmos de Nova York. Posteriormente, foi apontado ministro dos Esportes do governo brasileiro. Nesse cargo, lutou contra a suposta corrupção existente no futebol e conseguiu aprovar a Lei Pelé, que emancipava os jogadores dos gananciosos e incompetentes dirigentes dos clubes. Atualmente, o ex-jogador é embaixador das Nações Unidas, da Unicef e da Puma.

Uwe Seeler continuou trabalhando como representante da Adidas no norte da Alemanha até o começo da década de 1990. Nunca se arrependeu de ter recusado

a exorbitante oferta do Milan por seu passe, dizendo que "*ich bin ein Sicherheitsmensch*".[a] Ele não gostava do hábito dos jogadores mais novos de tomarem o próprio conforto como garantido. Adi Dassler veria esse tipo de atitude como um desaforo. "*So manche hätte er erwörgt*",[b] lamentou Seeler. Hoje ele vive em Hamburgo com a esposa, Ilka.

A família

Brigitte Baenkler continuou a administrar o Hotel Herzogspark, tendo comprado-o de volta de Bernard Tapie. Ela transformou o estabelecimento em um hotel de alto nível e montou uma série de espaços para práticas esportivas. As paredes foram adornadas com fotografias dos parentes ilustres.

Christoph Malms, marido de **Sigrid Dassler**, recebeu o cargo de presidente da ISL, a empresa de direitos esportivos fundada por Horst Dassler. Isso fez com que dois dos executivos de maior destaque da empresa, Klaus Hempel e Jürgen Lenz, se demitissem e montassem uma concorrente, a Team Marketing. A falência da ISL foi declarada em maio de 2001. Um promotor suíço passou vários anos investigando as circunstâncias do fracasso. Na época, o casal Malms já havia se separado. Sigrid mudou-se para as Bahamas com os filhos.

Frank Dassler causou furor em Herzogenaurach quando anunciou sua nomeação como chefe do departamento legal da Adidas, em junho de 2004. Com muita coragem, ele desfez o tabu ao cruzar o rio para o lado da antiga rival, o que era impensável a um descendente do lado da Puma. Os funcionários mais antigos se irritaram com Frank, dizendo que seu pai, Armin, devia estar se contorcendo no túmulo. **Irene Dassler**, viúva de Armin, expressou a mesma opinião no tablóide local. No âmbito privado, contudo, ela retirou o comentário e deu os parabéns a Frank pela posição de prestígio que alcançara. Atualmente, Frank vive em Herzogenaurach com a esposa e o filho.

Gerd Dassler aposentou-se e continuou morando em Herzogenaurach, onde é considerado "o jogador de golfe mais bem pago da cidade". Ele mora na rua Christoph Dassler com a segunda esposa, Lydia, na casa que herdou do pai, Rudolf Dassler, após um rancoroso acordo com seu irmão Armin. A propriedade inclui o grande jardim onde Pelé e Eusébio certa vez brincaram com as crianças. Gerd admite que as disputas familiares ainda o fazem ter pesadelos.

Inge Dassler e **Karin Essing** aposentaram-se após a venda de suas partes da Adidas. Karen Essing e o marido continuaram morando na Francônia, onde ela veio a falecer repentinamente devido a um câncer em 2006. Inge, por sua vez, mudou-se para as Bahamas. Seu ex-marido, Alfred Bente, responsável por grande parte da expansão da empresa dentro da Alemanha, mudou-se para o sul de Portugal e começou uma vida nova.

Suzanne Dassler, filha de Horst e Monika Dassler, perdeu o último fio de interesse que tinha pelos negócios da família com a falência da ISL. Quando Sepp Blatter insinuou que os Dassler seriam os responsáveis por uma série de pagamentos ilícitos realizados no mundo dos esportes, ela conseguiu uma ordem judicial que impediu o presidente da Fifa de comentar o assunto. Mudou-se para a Suíça e decidiu se reconciliar com o resto da família. Seu irmão, **Adi Dassler Jr.**, teve um restaurante em Los Angeles por algum tempo e montou uma empresa de calçados chamada AdiOne. Assim como o pai, Adi Jr. faleceu prematuramente em decorrência de um câncer, aos 43 anos de idade, em outubro de 2006.

Os ingleses

Derek Ibbotson continuou a distribuir calçados da Puma até o começo da década de 1990. Quando a subsidiária inglesa foi transferida para Slazenger, em 1974, Armin Dassler exigiu que Ibbotson também estivesse no pacote. Entre os atletas mais importantes contratados pela marca estavam Jonathan Edwards, do salto triplo, e Linford Christie, velocista, que concordou em usar lentes de contato com o logo da Puma impresso. Ibbotson deixou a empresa em 1992 e se aposentou em Ossett, Yorkshire.

Patrick Nally lutou durante um longo período para que sua empresa de marketing esportivo sobrevivesse após os assistentes de Horst Dassler o declararem *persona non grata*. Ele mudou para outras formas de entretenimento, investindo em musicais, estádios de futebol e quadras cobertas. Seus prospectos empresariais, porém, mudaram bastante após o fracasso da ISL, com a saída de vários companheiros de Horst. “Uma nuvem se dissipou e muitas pessoas que me ignoraram durante anos passaram novamente a me reconhecer”, comentou. Atualmente, ele está envolvido com grandes projetos de patrocínio, incluindo parcerias entre instituições particulares e a Unicef.

Robbie Brightwell ainda passa boa parte das suas tardes nas pistas de corrida, trabalhando como técnico da equipe britânica de atletismo, treinando uma série de jovens velocistas e corredores de meia distância (as Olimpíadas a serem realizadas em Londres são uma grande motivação). Ele deixou a Le Coq Sportif e chefiou várias outras empresas esportivas, mas continuou em Congleton. "Deixe-me apresentar minha namorada", disse, apontando para Ann Brightwell-Packer, belíssima atleta e medalhista nas Olimpíadas de Tóquio. Os três filhos do casal são atletas de alto nível.

Stuart Humphreys continuou a administrar a Umbro com vários outros gerentes após seu irmão, John, e seu cunhado, Jim Terris, falecerem. O negócio entrou em decadência após o rompimento com a Adidas, o que levou Stuart a vender a empresa para Jack Stone, um parceiro norte-americano, em 1992. O comprador ficou em apuros durante sete anos até decidir passar a Umbro para um grupo de pragmáticos gerentes ingleses, que tinham o apoio de uma empresa de *private equity*. Eles conseguiram restabelecer a Umbro e fazer com que ela voltasse a ser uma marca internacional especializada em futebol — ainda com um contrato de exclusividade com a seleção inglesa. Stuart Humphreys morreu em 2005.

Os investidores

André Guelfi continuou a explorar seu talento para o trambique. Isso acabou levando-o à cadeia por sua ligação com o escândalo de suborno na Elf. Ele foi acusado de atuar como intermediário da empresa petrolífera francesa que tentava assegurar seus contratos de exploração. O ex-braço direito de Horst Dassler foi sentenciado a três anos de pena suspensa, mas a procuradoria apelou com sucesso, requisitando uma pena mais firme.

Durante o tempo que passou na prisão de La Santé, em Paris, Guelfi ficou na cela vizinha à de **Bernard Tapie**. Os dois ficaram amigos quando o francês percebeu que Guelfi não caminhava confortavelmente no pátio, e ofereceu ao velho seus calçados Adidas. Posteriormente, os dois fizeram negócios em conjunto na Rússia.

Bernard Tapie foi preso por sua participação no escândalo dos subornos no Olympique de Marseille. Por estar falido, não pôde voltar ao negócio. Começou a trabalhar como ator e acabou conseguido o papel de Inspector Valence em um seriado policial da televisão francesa, além de estrelar uma peça chamada *Un*

beau salaud (*Um belo bastardo*).

Na mesma época, Tapie engajou-se em uma verdadeira cruzada contra o Crédit Lyonnais, afirmando que havia sido enganado na venda da Adidas. Ele dizia que, de acordo com a transação feita com Robert Louis-Dreyfus, o banco havia praticamente vendido a Adidas para si mesmo. Afirmou ainda que o Crédit Lyonnais se desfez da empresa por um preço muito baixo, e que tudo fazia parte de um esquema que daria ao banco a maior parte dos lucros obtidos com a venda.

Alguns juízes franceses provocaram uma verdadeira celeuma em setembro de 2005, quando consideraram o Crédit Lyonnais culpado e exigiram o pagamento de uma compensação sem precedentes, de 135 milhões de euros, para Bernard Tapie (o dinheiro viria dos contribuintes). O governo francês levou o caso para a Corte de Cassação, mas Tapie sentiu o gosto da vitória em outubro de 2006, tendo o apoio do promotor-chefe — que acusou o Crédit Lyonnais de ter cometido uma "falta gravíssima" e sugeriu um aumento do valor da reparação aos danos causados para 145 milhões de euros. Todavia, apenas três dias depois, a Corte de Cassação arrasou as esperanças que Tapie tinha de recuperar-se financeiramente ao rejeitar o veredicto da Corte de Apelação e a argumentação do promotor, levando o caso mais uma vez para a Corte de Apelação.

Robert Louis-Dreyfus apoiou o caso de Bernard Tapie por um curto período de tempo e depois contratou-o como gerente do Olympique de Marseille. A estranha relação, contudo, não durou muito. Louis-Dreyfus continuou sendo o dono do time, o que não lhe trouxe nada exceto perdas e preocupações. Na mesma época, ele construiu um braço de telecomunicações para o império da família Louis-Dreyfus. Hoje costuma trabalhar em sua mansão no lago Lugano, onde recebe as pessoas usando um par de chinelos Adidas.

---

[a] "Sou um sujeito bem pé no chão." (N.T.)

[b] "Ele ia querer estrangulá-los." (N.T.)

Notas

1. Os audazes irmãos Dassler

“erva daninha inglesa”: *Deutsche Turn Zeitung*, jornal alemão que tratava de assuntos relacionados à ginástica, citado em D. Bitzer e B. Wilting, 2003.

“Os dois eram inseparáveis”: conversa com Klaus Zehlein, 8 jul 2004, Herzogenaurach.

As informações sobre a Karhu foram fornecidas por Jani Pösö, que está escrevendo um livro sobre a empresa, set 2005.

“Rudolf era meio esnobe”: entrevista com Betti Bilwatsch (nascida Strasser), 8 jul 2004, Lauf an der Pegnitz.

Registro de filiação ao Partido Nazista: Bundesarchiv Berlin, NASDAO-Zentralkartei.

Os detalhes não mencionados nas notas acima foram, em grande parte, retirados de vários artigos excelentes escritos por uma série de historiadores locais.

2. A investida em Owens

As informações referentes aos esportes durante o nazismo foram retiradas de inúmeras fontes, principalmente de G. Fischer e U. Lindner, 1999.

As histórias de Max Shmeling estão em D. McRae, 2002, e G. von der Lippe, 1998.

As informações a respeito da participação da equipe inglesa nas Olimpíadas de Berlim foram retiradas dos livros supracitados, tal como da pesquisa realizada pelos historiadores britânicos Don Anthony e Philip Barker.

“Nós acordávamos” e todas as outras citações de Dorothy Odam: telefonema a Dorothy Odam-Tyler, jun 2005.

As informações a respeito de Foster foram, em grande maioria, fornecidas por

David Foster, que colocou a empresa no mercado novamente em 2004.

“qualidades animais”: citação retirada de D. McRae, 2002.

“Esses calçados são espetaculares!”: técnico norte-americano de atletismo citado no catálogo da Adidas que mostrava a “Friedenskollektion”, arquivo estadual de Nuremberg.

“Ela era uma pessoa séria” e “A família de seu cunhado”: em H. Utermann, manuscrito não-publicado, 1983.

“Käthe havia aprendido a defender suas questões”: entrevista com Betti Bilwatsch, 8 jul 2004, Lauf an der Pegnitz.

“Heil Hitler”: correspondência que fez parte da investigação das autoridades financeiras a respeito da geração de lucros ilegais, em maio de 1944, e que levou a uma multa de quatro mil marcos alemães (arquivo estadual de Nuremberg, Regierung von Mittelfranken, 78/3930-1).

“Foi Adi Dassler”: telefonema a Hans Zenger, mar 2005.

3. Irmãos em guerra

Deveres dos fabricantes de calçados sob o regime nazista: arquivos do Wirtschafts-gruppe Lederinsdustrie (Bundesarchiv Berlin R13, XIII).

Detalhes a respeito dos deveres de Adi Dassler para com o Exército alemão: H. Utermann, 1983.

“Kampf” e “Blitz”: lista de preços incluída na investigação sobre a Gebrüder Dassler na guerra realizada pela inspetoria financeira, arquivo estadual de Nuremberg.

Pedido de trabalhadores russos: correspondência, Fachgruppe Schuindustrie der Wirtshaftsgruppe Lederindustrie, Landersarbeitsamtsbezirk Bayern (Bundersarchiv Berlin R13 XIII, 250).

“Rudolf recusou rispidamente os apelos da irmã”, “Lá vêm esses malditos de novo” e episódio: entrevista com Betti Bilwatsch, 8 jul 2004, Lauf an der Pegnitz.

“Não vou hesitar”, “Meu cunhado aparentemente tinha contatos importantes” e detalhes a respeito da patente das botas de pára-quedismo: extraídos de uma carta escrita por Rudolf Dassler, citada por Käthe Dassler em seu depoimento ao comitê de desnazificação em 11 nov 1946 (arquivo de desnazificação de Adolf Dassler, Archiv Amtsgericht Erlangen, Akt 625/VI/14B46).

“Minha desaprovação das normas policiais de Himmler” e “Eu esperava que”:

depoimento de Rudolf Dassler às autoridades norte-americanas, datado 1º jul 1946, Hammelburg (arquivo de Rudolf Dassler, Comando de Inteligência e Segurança do Exército dos Estados Unidos, Fort George G. Meade).

Histórias de guerra de Rudolf Dassler: compiladas do seu relato por escrito a respeito de suas atividades na guerra; do seu depoimento mais formal às autoridades norte-americanas; do arquivo de desnazificação de Adolf Dassler e das investigações das autoridades norte-americanas quanto às atividades de Rudolf na guerra, arquivadas pelo serviço de inteligência do Exército dos Estados Unidos e disponibilizadas para a elaboração deste livro devido à Lei de Liberdade de Informação (Freedom of Information Act).

Libertação de Herzogenaurach: *Kriegsende und Neubeginn, Herzogenaurach 1945*, livreto compilado por Klaus-Peter Gäbelein e publicado pela Heimatverein Herzogenaurach.

Histórias dos últimos meses de guerra para Rudolf: depoimento não-oficial de Rudolf Dassler, "Politische Zuverlässigkeit", datado 6 set 1945, escrito em papel timbrado dos Dassler.

4. A separação

Campos norte-americanos de prisioneiros: Lutz Niethammer, "Allierte Internierungslager in Deutschland nach 1945", in C. Jansen, 1995.

Testemunho de Friedrich Block: depoimento às autoridades norte-americanas em Hammelburg, 30 jun 1946, incluído no arquivo do serviço de inteligência dos Estados Unidos.

"De acordo com sua esposa": relatório de investigador norte-americano, arquivo do serviço de inteligência norte-americano.

Todos os argumentos e relatos de Adolf Dassler foram extraídos de uma carta ao Spruchkammer (responsável pelos arquivos de desnazificação), Höchstadt a.d. Aisch, datada 22 jul 1946, e apêndices (arquivo de desnazificação de Adolf Dassler).

"Além disso, Rudolf Dassler acusa o meu marido" e "Os discursos feitos tanto dentro quanto fora": depoimento de Käthe Dassler ao comitê de desnazificação, 11 nov 1946.

Veredicto de *Mitläufer*: publicado pela Spruchkammer Höchstadt a.d. Aisch, Sitz Hersogenaurach, 22 nov 1946, arquivo de desnazificação de Adolf Dassler.

Registro das três listras confirmados em uma carta pelo dr. Wetzel, advogado de patentes, datada 31 mar 1949.

Informações a respeito de Zatopek: D. Wallechinsky, 2000.

As três listras da Karhu: história contata por Jani Pösö, que trabalha com a história da empresa.

Anúncios da Puma nos quais Josy Barthel aparecia: *Rudolf Dassler 70*, publicado em âmbito particular pela família para marcar o aniversário de 70 anos de Rudolf Dassler.

5. O truque das travas

Comentários de Rudolf Dassler para Sepp Herberger: "Deutschlands grösster Familienkrach", *Neue Illustrierte Revue*, 2 fev 1968.

"O Führer está muito animado": tradução a partir da versão em inglês dos diários de Goebbels, in S. Kuper, 2003.

Outras informações sobre o futebol alemão durante a guerra: U. Hesse-Lichtenberger, 2002, e F. Walter, 2000.

Detalhes a respeito das primeiras chuteiras inglesas: I. McArthur e D. Kemp, 1995.

Detalhes a respeito de Sepp Herberger na Suíça: J. Leinemann, 1998, e o filme *O milagre de Berna*, de S. Wortmann.

"Mas que Dassler!": *Daily Sketch*, jul 1954, citado em *Making a Difference*, Adidas-Salomon Group, 1998.

A alegação da Puma sobre a invenção das travas removíveis apareceu em um anúncio veiculado antes da Copa do Mundo de 1954, no qual a empresa se gabava de que os vencedores do campeonato da liga alemã de futebol, o Hannover 96, ganharam o título usando esse tipo de chuteiras fabricadas por ela.

Detalhes a respeito das chuteiras de Stanley Matthews: S. Matthews, 2000.

"Se Adi achasse": entrevista com Horst Widmann, 13 jan 2005, Herzogenaurach.

"Ele conseguia produzir muito à noite": entrevista com Heinrich Schwegler, 5 fev 2004, Herzogenaurach.

"Ele era completamente obcecado": entrevista com Uwe Seeler, 4 fev 2005, Hamburgo.

"Às vezes, cometíamos erros": entrevista com Peter Janssen, 3 jul 2003, Herzoge-naurach.

As histórias a respeito da Sporthaus Löhr e do processo contra a Adidas por seu slogan: H. Utermann, 1983.

"Se eu tivesse feito um buraco em Rudolf toda vez que": citação publicada em

um jornal britânico desconhecido, citado em J. Underwood, “The $100,000 Payoff: No Goody Two-Shows”, *Sports Illustrated*, 10 mar 1959.

“A Puma tentou nos paralisar”: H. Utermann, 1983.

“com o apoio de Adi Dassler”: brochura da Möbus.

6. Presentes olímpicos

“Meu pai não era exatamente muito produtivo em termos de conversa”: P. Gruppe, 1992, de onde foi extraída a maioria dos detalhes a respeito da infância de Horst Dassler.

“Rudolf queria um filho”: entrevista com Betti Bilwatsch, 8 jul 2004, Lauf an der Pegnitz.

“A relação não era fácil”: entrevista com Peter Janssen, 3 jul 2003, Herzogenaurach. Detalhes a respeito da Sports Depot: correspondência com Ron Clarke, jun 2005, e seu livro *The Measure of Success*, 2004.

“Eles eram relativamente caros”: telefonema a Chris Chataway, jun 2005.

“Nós fomos felizes da vida”: entrevista com Derek Ibbotson, 27 out 2004, Ossett.

“Nenhuma empresa norte-americana”: telefonema a Al Oerter, nov 2004.

“Foi, ao mesmo tempo, uma bênção e um problema” e as outras citações de Severn nesse capítulo: telefonema a Chris Severn, jun 2005.

“Eram os únicos calçados realmente bons”: telefonema a Bobby Morrow, mar 2005.

O precedente aberto por Armin Hary está muito bem documentado na publicação *Making a Difference*, da Adidas-Salomon Group.

“Dei a ele um par de calçados” e “Para Rudolf e Friedl Dassler”: entrevista com Wener von Moltke, 29 jul 2003, Nieder Olm.

7. Tramas na Alsácia

“Para a nossa empresa”: telefonema a Georges-Philippe Gerst, que forneceu muitos detalhes a respeito do início da Adidas França, jan 2005.

“Ele não se importava”: entrevista com Alain Ronc, 20 jun 2003, Boulogne.

“Três grupos se reuniam”: correspondência trocada com Pat Doran (ver capítulo 20).

“Ele perguntou se a minha futura esposa”: entrevista com Alain Ronc, 20 jun

2003, Boulogne.

“Era muito empolgante”: entrevista com Johan van den Bossche, 30 jan 2004, Clichy.

“Eles apertavam os revendedores”: telefonema a Just Fontaine, 7 jun 2005.

História a respeito das bolas espanholas: entrevista com Peter Lewin, 3 jun 2003, Madri.

“Além disso, ele pedia”: entrevista com Jean-Claude Schupp, 30 abr 2004, Mônaco.

“O velho realmente fez” e “Nós oferecemos um motorista”: entrevista com Irene Dassler, 13 jan 2005, Nuremberg.

8. Gol da Inglaterra, vitória da Alemanha

A história de Barney Goodman: entrevista com Ron Goodman, seu filho, 2 nov 2005, Londres.

“Eu nunca tinha visto nada parecido” e “Eu ignorei os comentários”: telefonema a Jimmy Gabriel, 27 out 2005.

História de Roy Gratrix: J. Armfield, 2004.

História da Umbro: entrevista com Stuart Humphreys, 25 out 2004, Wilmslow; e telefonema a Charles Humphreys, 22 nov 2005.

“Ele tinha uma personalidade similar às dos personagens de Humphrey Bogart”: telefonema a Charles Humphreys, 22 nov 2005; e troca de correspondência subseqüente.

“Nós estávamos sempre correndo atrás de acordos”: telefonema a Bobby Robson, jun 2005.

Relação entre a Umbro e a Adidas: detalhes adicionais fornecidos por Jackie Wood, ex-secretário de administração que elaborava as minutas de alguns encontros entre os executivos das duas empresas.

“Meu pai sumiu durante seis semanas”: telefonema a Charles Humphreys, 22 nov 2005.

Acordos realizados por Jim Terris, “Eles nunca tinham nem ouvido falar de nós” e “Eu o considerava”: entrevista com Ron Goodman, 2 nov 2005, Londres.

Preparativos da Puma para a Copa do Mundo: entrevista com Derek Ibbotson, 27 out 2004, Ossett. Todas as citações de Derek Ibbotson presentes nesse capítulo foram extraídas dessa mesma entrevista.

“Se você conseguir resistir”: carta do reitor da Universidade de Hamburgo citada

em U. Hesse-Lichtenberger, 2002.

Conversa telefônica entre Adi Dassler e Uwe Seeler: entrevista com Uwe Seeler, 4 fev 2005, Hamburgo.

“Um sapateiro vivia”: entrevista com Franz Beckenbauer, 23 set 2003, Kaiserlautern.

“Foi uma situação muito estranha”: entrevista com Stuart Humphreys, 25 out 2004, Wilmslow.

“Tenho certeza de que eles não ficaram nada felizes”: telefonema a Eusébio, jun 2005.

O comentário de Gordon Banks sobre seu salário relativamente baixo está em sua autobiografia, publicada em 2002.

“Imagine só”: A. Ball, 2002.

9. Malandragens no México

“Está na hora de os negros”: D. McRae, 2002.

“Eles pegaram o dinheiro”: J. Underwood, “No Goody Two-Shoes”.

“O carregamento foi apreendido” e “Eles vieram nos pegar”: entrevista com Peter Janssen, 3 jun 2003, Herzogenaurach.

“Eu o coloquei na minha mala”: entrevista com Irene Dassler, 13 jan 2005, Nuremberg.

“Ela se debulhou em lágrimas” e “A prisão foi horrível”: Art Simburg, citado na versão da história contada por Paul Zimmermann na edição do *New York Post* de 3 mai 1972.

“Por que eu deveria ficar parado esperando…?”: J. Underwood, “No Goody Two-Shoes”.

O episódio com David Hemery: telefonema a Hemery, 6 jun 2005.

O episódio dos calçados de Dick Fosbury foi contado no Campeonato Mundial de Atletismo realizado em Paris em agosto de 2003.

10. O filho que cresceu demais

“É tudo questão de tamanho”: entrevista com Klaus Hempel, 7 abr 2004, Lucerna.

“Esqueça a Puma e as outras marcas”: entrevista com Günter Sachsenmaier, 23 nov 2004, Ottersthal.

Detalhes do problema com Cos Borbolla: entrevista com Peter Lewin, 3 jun 2003, Madri.

Detalhes da história da Adidas nos Estados Unidos: em parte extraídos de uma entrevista com Peter Rduch, ex-gerente de exportações que começou a estudar a área para a empresa, 6 fev 2003, Herzogenaurach.

“O crescimento foi exponencial” e “Nós fazíamos o pedido”: entrevista com Gary Dietrich, 12 ago 2004, Condon, Montana.

“Uma vez eu pedi um contêiner inteiro”: entrevista com Bill Closs, 13 ago 2004, Big Fork, Montana.

“A competição interna”: entrevista com Charles Hesse, 23 nov 2004, Eckartswiller.

“Quando terminávamos a reunião”: entrevista com Peter Rduch, 6 fev 2003, Herzogenaurach.

“Horst se preparava com minúcia”: entrevista com Gerhard Prochaska, 10 ago 2002, La Baume de Transit.

A maioria dos detalhes relativos ao lançamento do Superstar foram fornecidos por Chris Severn, assim como as citações relacionadas ao assunto, em um telefonema em jun 2005.

“Fiquei muito irritado”: telefonema a Stan Smith, 5 abr 2005.

“Meu amigo Horst”: entrevista com Ilie Nastase, 9 dez 2004, Paris.

“Horst pediu-nos”, “Horst sempre dizia” e “Quando eles vinham a Landersheim”: entrevista com Günter Sachsenmaier, 23 nov 2004, Ottersthal.

“No dia seguinte”: entrevista com Peter Lewin, 3 jun 2003, Madri.

11. Dos pés à cabeça

“Todos os atletas sabiam”: telefonema a John Bragg, mar 2005.

Detalhes a respeito dos primeiros dias da Nike, e especificamente a história de Bill Bowerman em Munique, foram retirados de J.B. Strasser e L. Becklund, 1991.

A história da disputa sobre quem bebia mais rápido: telefonema a John Bragg, mar 2005.

“Horst, me poupe!”: P. Grupe, 1992.

“Você deve estar com um parafuso solto”: entrevista com Günter Sachsenmaier, 23 nov 2004, Ottersthal.

“Ele tinha tudo na cabeça, nos mínimos detalhes”: entrevista com Alain Ronc,

20 jun 2003, Boulogne.

“Isso deu ao público a impressão”: correspondência trocada com Georges Kiehl, que também deu mais detalhes quanto ao campeonato de Cali.

“Käthe e Adi estavam realmente apertando Horst”: entrevista com Bill Closs, 13 ago 2004, Big Fork, Montana.

História a respeito de Borsumij Wehry: entrevista com Jan van de Graaf, ex-chefe da unidade da Adidas na empresa, 18 abr 2005, Etten-Leur.

“A nossa vontade frenética”: entrevista com Alain Ronc, 20 jun 2003, Boulogne.

“A situação estava louca o suficiente”: entrevista com Peter Rduch, 6 fev 2003, Her-zogenaurach.

Detalhes sobre a relação com a Umbro e citações: entrevista com Robbie Brightwell, 26 out 2004, Congleton.

“Os revendedores levariam”: telefonema a Jow Kirchner, 21 mar 2005.

“Quando os gerentes da Adidas alemã”: entrevista com Jean Wendling, 23 set 2003, Bitschoffen.

“O chefe às vezes nos dizia”: entrevista com Uwe Seeler, 4 fev 2005, Hamburgo.

12. O Pacto Pelé

Muitos detalhes relativos ao Pacto Pelé vieram da entrevista com Helmut Fischer, ex-gerente de propaganda da Puma, realizada em 5 fev 2004, em Herzogenaurach; e com Hans Nowak, ex-promotor esportivo na Puma, realizada em 4 jul 2003, em Munique.

“A situação era ridícula demais”: correspondência trocada com Hans Henningsen entre jun 2004 e mar 2005.

A fonte das histórias relacionadas aos contratos de Cruyff com Cor du Buy é o arquivo do distribuidor, incluindo várias matérias que saíram na imprensa, contratos originais, correspondência e memorandos internos.

“Absurdo completo”: correspondência trocada com o advogado de du Buy que trabalhou no caso Cruyff.

“A verdade é que”: frase citada em quase qualquer jornal holandês de 4 set 1968.

“Ficaríamos agradecidos se você concordasse em disfarçar”: carta a Johan Cruyff presente nos arquivos de du Buy.

“Lieber Horst”: carta a Horst Dassler presente nos arquivos de du Buy, juntamente com a resposta.

Mais detalhes a respeito da altercação entre Cruyff e a KNVB: entrevista com

Jan van de Graaf, chefe da unidade que fazia a distribuição da Adidas na Holanda, realizada em 18 abr 2005, em Etten-Leur; e com Jan Huijbregts, secretário-geral da KNVB, realizada em 19 abr 2005, em Leusden.

“Elegância”, “criatividade” e “genialidade”: vários jornais europeus, tal como citado em U. Hesse-Lichtenberger, 2002.

“Era melhor que ele não soubesse” e “um pouquinho mais de dinheiro”: entrevista com Horst Widmann, 10 fev 2005, Herzogenaurach.

“Era fenomenal”: entrevista com Gerd Dassler, 2 jul 2003, Herzogenaurach.

“Foi uma situação complicada”: entrevista com Irene Dassler, 13 jan 2005, Nuremberg. Todas as citações de Irene nesse capítulo foram extraídas da mesma entrevista.

História dos encontros secretos entre Adi e Rudolf Dassler: entrevista com Horst Widmann, que se lembrou de tê-las marcado, 10 fev 2005, Herzogenaurach.

13. Política

“Estou bem, John”: entrevista com John Boulter, 25 set 2002, Saverne.

“Havia secretários-gerais” e “Servir a comida nesses pratos”: entrevista com Gerhard Prochaska, 10 ago 2002, La Baume de Transit.

“Quem não era convidado”: entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

“Após as reuniões”: telefonema a John Bragg, mar 2005.

Histórias a respeito do Hotel Terrasse: entrevista com Jacky Guellerin, 3 mai 2004, Courbevoie.

“Ele tinha uma capacidade impressionante” e “No fim da noite”: entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres.

A presença de Karl-Heinz Huba na folha de pagamento: memorando de René Jäggi aos diretores administrativos, datado 18 mar 1992, no qual ele diz que “durante muitos anos, o nome de K.-H. Huba esteve na folha de pagamento secreta dedicada à ‘política esportiva’, sob a responsabilidade de um dos nossos funcionários na França, a quem Huba obviamente respeitava bastante. Apesar da grande resistência interna ‘política esportiva’, eu acabei com todos esses pagamentos. Desde então venho sendo alvo de ataques contínuos.”

“Nas raras ocasiões”: telefonema a John Bragg, mar 2005.

Os detalhes a respeito do envolvimento de Christian Jannette, em sua maioria, foram retirados de uma entrevista com ele em 23 set 2003, Illkirch.

“Algumas pessoas tinham que esperar”: entrevista com Georg Wieczisk, 15 jan

2004, Berlim.

A história de Walter Cierpinski: K. Kooman, 2005.

“Minha opinião é que”: relatório do Stasi a respeito das atividades de Horst Dassler e da Adidas elaborado pelo informante “Möwe”. A citação foi retirada de uma reportagem intitulada “Adidas und Einfluss auf verschiedene Organisationen und Wahlen in den internationalen Sportgremien”, sem data. (Zentralarchiv, der Bundesbeauftrage für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik, arquivo número 15825/89.) Outras citações desse informante presentes no capítulo também foram extraídas da mesma fonte.

“Não havia nada que pudéssemos fazer”: entrevista com Gerd Dassler, 2 jul 2003, Herzogenaurach.

“Eu fiquei um tanto chocado”: entrevista com Johan van den Bossche, 30 jan 2004, Clichy.

“Se um representante”: entrevista com Gerhard Prochaska, 10 ago 2002, La Baume de Transit.

História da seleção de futebol do Marrocos: entrevista com Blago Vidinic, 22 nov 2004, Estrasburgo.

Descrição da *Champion d’Afrique* extraída da coleção completa da revista na Bibliothèque Nationale, em Paris.

“Horst sempre ajudou Ollan”: telefonema a John Bragg, mar 2005.

Outros detalhes relativos ao braço norte-americano da equipe de política esportiva foram descritos em correspondências entre John Bragg e Margaret Larrabee, viúva de Mike.

O caso Muhammad Ali e “Horst tinha um intelecto incrível”: telefonema a John Bragg, mar 2005.

14. O jogo da fartura

“A briga era entre”: Keith Botsford, *Sunday Times*, 16 jul 1974.

“Eu saí cedo das comemorações”: entrevista com Blago Vidinic, 22 nov 2004, Estrasburgo, de onde também foi extraída toda a história.

A maior parte dos detalhes a respeito do início da West Nally: entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres.

“Ele distribuía instruções”: entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres.

“Ele não tinha ninguém ao seu redor”: entrevista com Didier Forterre, 30 jan

2004, Paris.

A maior parte das informações a respeito das primeiras negociações da SMPI: entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres; investigação feita pelos jornais alemães, especialmente o *Stern* e o *Der Spiegel*, com alguns detalhes acrescentados.

15. O império clandestino

A história da Le Coq Sportif foi baseada em grande parte em E. Camuset, s.d. Detalhes a respeito das brigas judiciais entre a Le Coq Sportif e a Adidas foram retirados da publicação das decisões judiciais francesas.

"Eu fui em clima de guerra": entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

Histórias sobre a vida de André Guelfi foram compiladas a partir de sua autobiografia, de 1999, de artigos publicados no *Le Monde* e do livro de A. Routier e V. Lecasble, 1998. A história da família Oufkir está em F. Oufkir, 2000.

"Nós dois": entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

"Quando vinha alguém": entrevista com Johan van den Bossche, 30 jan 2004, Clichy, de onde também foi extraída a história sobre Gary Heller.

"Por vezes, Horst fingia": entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

"Em meio a toda essa confusão": P. Grupe, 1992.

A história da Le Coq Sportif no Reino Unido: entrevista com Robbie Brightwell, 26 out 2004, Congleton.

"Eram as bichinhas nervosas": entrevista com Jacky Bloch, 14 mai 2003, Paris.

Informações a respeito de Roberto Muller: entrevista com ele em 16 ago 2004, Nova York.

"Lampejos de genialidade": entrevista com Larry Hampton, 23 jul 2003, Wimbledon.

A fonte da história sobre o pó branco é, entre outras, a entrevista com André Gorgemans, 5 jul 2005, Munique.

"A Sarragan se tornou": entrevista com Jean Wendling, 23 set 2003, Bitschoffen.

Detalhes relativos à raquete da Le Coq Sportif: entrevista com Gerhard Prochaska, 10 ago 2002, La Baume de Transit.

"Às vezes eu me perguntava": entrevista com Robbie Brightwell, 26 out 2004, Congleton.

"Ela explodiu": entrevista com Dieter Passchen, 5 fev 2004, Herzogenaurach.

“Mas Herr Dassler” e o que se segue a isso: entrevista com Alain Ronc, 20 jun 2003, Boulogne.

“Faça perguntas capciosas a ele”: entrevista com Klaus Hempel e Jürgen Lenz, 7 abr 2004, Lucerna.

“Adi ficou furioso” e a história de Juantorena: entrevista com Horst Widmann, 13 jan 2005, Herzogenaurach.

“Certa vez, ele estava passeando com o cachorro”: entrevista com Karl-Heinz Lang, 11 jan 2005, Scheinfeld.

16. Amigos olímpicos

“Uma delegação cubana”: correspondência trocada com Hans Henningsen, jun 2004.

Detalhes a respeito da relação de Steve Prefontaine com a Nike: J.B. Strasser e L. Becklund, 1991.

Detalhes a respeito da Asics: livreto biográfico de Kihachiro Onitsuka, *My life history*, publicado originalmente em japonês pelo jornal de economia *Nikkei*, jul 1990.

Detalhes sobre os preparativos para as Olimpíadas de Montreal: telefonema a John Bragg, mar 2005, e entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres.

“Pavlov parecia uma criança”: entrevista com Christian Jannette, 23 set 2003, Illkirch.

Detalhes a respeito da relação íntima entre Samaranch e o regime de Franco: A. Jennings, 1996 e 2000.

“Ele se destacava”: entrevista com Christian Jannette, 23 set 2003, Illkirch. Além disso, Jannette informou os detalhes sobre o encontro entre Samaranch e Dassler em Barcelona.

“Para cada função existente”: entrevista com Gerhard Prochaska, 10 ago 2002, La Baume de Transit.

“Nós estávamos convencidos: entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres.

História a respeito das escutas no Sportshotel: entrevista com Gary Dietrich, 12 ago 2004, Condon, Montana.

“De repente, ouvi meu pai no rádio”: entrevista com Jörg Dassler, 24 set 2003, Herzogenaurach.

“Ele estava sempre se escondendo”: entrevista com Klaus Hempel, 7 abr 2004,

Lucerna.

“Ele me questionou” e “Ele disse que não confiava mais em mim”: entrevista com Christian Jannette, 23 set 2003, Illkirch.

“Dava para ver”: entrevista com Patrick Nally, 22 jul 2003, Londres.

17. Invasão de campo

“Após algumas reuniões”: entrevista com Rolf Deyhle, 3 fev 2005, Maria Woerth. A maioria das histórias relativas a Deyhle foi contada pelo próprio. Os detalhes a respeito das brigas e do mandado contra a Fifa continuam um tanto incertos, pois Deyhle não guardou qualquer documento sobre o assunto. O recrudescimento da contenda, no entanto, foi confirmado por vários protagonistas envolvidos e, em parte, detalhado em T. Kistner e J. Weinreich, 1998.

“Horst me perguntou”: entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

“Desde o começo”: extraído das respostas por escrito de Sepp Blatter às perguntas da autora.

“Eles faziam reuniões”: entrevista com Christian Jannette, 23 set 2003, Illkirch.

“Horst falava abertamente”: entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

“Ele fazia cálculos”, “Então, durante o jantar” e “Ele distribuiu cartas”: entrevista com Didier Forterre, 30 jan 2004, Paris.

“Horst Dassler esteve encantado”: entrevista com Monique Berlioux, 14 mai 2003, Paris.

A maior parte dos detalhes sobre as origens do Programa Olímpico: entrevista com Jürgen Lenz, 7 abr 2004, Lucerna, complementada pelo livro *Olympic Turnaround*, de Michael Payne — que na época trabalhava na ISL e mais tarde tornou-se gerente de marketing do COI.

18. O retorno

“Herr Lenz”: entrevista com Jürgen Lenz, 7 abr 2004, Lucerna.

“se apaixonou perdidamente”: entrevista com Roberto Muller, 16 ago 2004, Nova York.

Descoberta das negociações suspeitas de Guelfi: vários telefonemas a Marcel Schmid, abr 2005.

“Acho que você não tem o que fazer”: entrevista com Blago Vidinic, 22 nov

2004, Estrasburgo.

“Um trapaceiro internacional”: telefonema a Marcel Schmid, abr 2005.

“Uma hora de vôo custava”: entrevista com André Guelfi, 30 jul 2003, Paris.

Histórias sobre o desaparecimento de documentos e sobre a batida da alfândega: várias entrevistas com Patrick Nally, Didier Forterre, Klaus Hempel e outras pessoas cujos escritórios foram vistoriados.

“Havia épocas em que Horst”: entrevista com Günter Sachsenmaier, 23 nov 2004, Ottersthal.

“Ela tinha fogo nos olhos”: entrevista com Don Corn, 7 ago 2004, Carlsbad, Califórnia.

“O público espanhol”: entrevista com Blago Vidinic, 22 nov 2004, Estrasburgo.

“Nós nem sempre concordamos”, “Não estrague tudo”, “Não queríamos que aquele cara” e “A recepção foi a mais fria possível”: entrevista com Bernard Odinet, 28 out 2002, Saint-Germain-en-Laye. Na terceira citação, Odinet se refere a Georges “Jojo” Delbrun.

História sobre o ultimato dos gerentes: entrevista com Klaus-Werner Becker, 6 de abr 2004, Basel.

“Estou em uma encruzilhada” e “É claro que teríamos ido”: entrevista com Jean Wendling, 23 set 2003, Bitschoffen.

“Incontáveis propostas razoáveis”: P. Grupe, 1992.

19. O colapso

“Vocês têm que acabar com eles” e “Eu lhes disse”: entrevistas com Bill Closs Jr., 8 ago 2004, Palo Alto; e Bill Closs, 13 ago 2004, Big Fork, Montana.

“Avaliaram o exemplar”: entrevista com Günter Sachsenmaier, 23 nov 2004, Ottersthal.

“A Adidas se recusou”: entrevista com Horst Widmann, 13 jan 2005, Herzogenaurach.

Detalhes a respeito do encontro entre Horst Dassler e Phil Knight: entrevista com Larry Hampton, 23 jul 2003, Wimbledon; e J.B. Strasser e L. Becklund, 1991.

Os encontros de Horst Dassler em Havana e o cofre do banco em Los Angeles: telefonema a Joe Kirchner, 21 mar 2005; Rich Madden, na época presidente da Adidas EUA, alega que foi demitido em parte por ter se recusado a carregar uma das malas com dinheiro: entrevista com Rich Madden, 16 ago 2004, Summit,

Nova Jersey.

Detalhes relativos aos preparativos da Nike para as Olimpíadas e “custoso e de efêmero resultado”: J.B. Strasser e L. Becklund, 1991.

“Foi nas Olimpíadas de Los Angeles”: entrevista com Günter Pfau, 6 fev 2004, Herzogenaurach.

Citações e histórias relativas à promoção da marca no mundo do entretenimento: telefonema a Angelo Anatasio, set 2005.

Detalhes a respeito do contrato feito com Michael Jordan: J.B. Strasser e L. Becklund, 1991.

“Nós nos dedicamos”: entrevista com Gary Dietrich, 12 ago 2004, Condon, Montana.

“A Adidas não precisaria esgotar”: entrevista com Rich Madden, 15 ago 2004, Summit, Nova Jersey.

“No dia seguinte”: entrevista com Gary Dietrich, 12 ago 2004, Condon, Montana.

20. O império contra-ataca

Detalhes a respeito das primeiras operações da Nike no Reino Unido: telefonema a Mike Tagg, jun 2005.

Detalhes adicionais a respeito do sucesso da corrida e da New Balance: telefonema a Hugh Brasher, filho de Chris Brasher, dono de uma cadeia de lojas de calçados de corrida chamada Sweatshop, jun 2005.

“Todo time de futebol”: entrevista com Stuart Humphreys, 25 out 2004, Wilmslow.

“Seis meses depois”: telefonema a Michel Lukkien, mai 2005.

“Horst Dassler havia convencido”: entrevista com Stuart Humphreys, 25 out 2004, Wilmslow.

“Ele nos convidou”: entrevista com Peter Robinson, 26 out 2004, Crewe.

“Basicamente acabaram com o objetivo” e uma boa parte da história sobre a campanha publicitária: entrevista com Tom Harrington, 7 ago 2002, Bruchkobel.

“Foi o ambiente mais hostil”: entrevista com Ingo Kraus, 29 jul 2003, Frankfurt.

“Quero ser uma marca usada para o lazer”: entrevista com Tom Harrington, 7 de ago 2002, Bruchkobel.

“Havia uns modelos loucos” e “Nossos catálogos e folhetos”: entrevista com Peter Rduch, 6 fev 2003, Herzogenaurach.

“Horst Dassler tentou imitar”: entrevista com Tom Harrington, 7 ago 2002, Bruchkobel.

“Aquilo era tão inesperado”: entrevista com Blago Vidinic, 22 nov 2004, Estrasburgo.

“Parecia uma conspiração”: entrevista com Michel Perraudin, 3 jul 2003, Herzogenaurach.

“Enquanto aguardava uma sessão”: correspondência trocada com Pat Doran, out 2004.

“Infelizmente, minha doença”: memorando aos membros do conselho, 31 mar 1987.

“Ele já havia me pedido antes para segurar”: entrevista com Tomas Bach, 28 jul 2003, Tauberbischofheim.

“Foi uma cena marcante”: entrevista com Johan van den Bossche, 30 jan 2004, Clichy.

“um homem modesto e humilde” e “gênio incansável, mas não generoso”: *Abendpost*, obituário escrito por Dieter Gräbner, data desconhecida.

“o homem mais poderoso do mundo dos esportes”: *Düsseldorf Express*, data desconhecida.

21. O colapso da Puma

“Tiriac está sempre com o ar”: J. McPhee, 1972.

“Horst ficou furioso” e o resto da história relativa à Federação Mundial da Indústria de Produtos Esportivos: contada por Kihachiro Onitsuka em um encontro da Feira Internacional de Equipamento Esportivo, jul 2005.

“A confusão causada por meu irmão”: entrevista com Gerd Dassler, 2 jul 2003, Herzogenaurach.

“Ele me disse que precisava”: entrevista com Richard Kazmaier, que forneceu a maioria dos detalhes relativos ao fiasco norte-americano, 18 ago 2004, Boston.

“um pouco maluco”: entrevista com Frank Dassler, 10 mar 2003, Herzogenaurach.

“Os revendedores nos disseram”: entrevista com Uli Heyd, 9 fev 2005, Herzogenaurach.

“Negócios e prospectos correntes”: “Verkaufsangebot und Börsenprospekt”, Puma AG Rudolf Dassler Sport, jul 1986.

“A Puma está procurando um comprador”: *Wirtschaftwoche*, 13 mar 1987.

O comunicado a Armin de que ele havia perdido seu negócio: entrevista com Jörg Dassler, 24 set 2003, Herzogenaurach.

“Eles disseram considerar”: entrevista com Frank Dassler, 10 mar 2003, Herzogenaurach.

“Essa empresa não irá falir” e “Os livros estavam cheios”: entrevista com Hans Woitschätzke, 14 mar 2005, Barcelona.

“deviam conhecer todos os bares” e “apropriação indébita de lucros”: entrevista com Frank Dassler, 5 fev 2004, Herzogenaurach.

“Se o conteúdo do documento”: entrevista com Hans Woitschätzke, 14 mar 2005, Barcelona, de onde foram extraídas as citações e as histórias que se seguem.

“Digamos que”: entrevista com Irene Dassler, 13 jan 2005, Nuremberg.

Prorrogação

“Imagine um tubarão”: *Playboy*, n.10, 1990; entrevista realizada por Axel Thorer.

Detalhes a respeito de Bernard Tapie: A. Routier e V. Lecasble, 1994, além de vários outros livros escritos sobre sua vida cheia de aventuras.

“Com a exceção do dia em que meus filhos nasceram”: citado em reportagens de vários jornais listados na seção “Fontes”.

“Qualquer estudante de administração de primeiro período”: entrevista com Bernard Tapie, 3 mar 2004, Paris.

“Ele nos ligou muito empolgado”: entrevista com Michel Perraudin, 3 jul 2003, Herzogenaurach.

“A empresa parecia” e “Eu realmente fiquei impressionado com aquilo”: entrevista com Peter Moore, 9 ago 2004, Portland, Oregon.

“Deveríamos ter feito isso”: entrevista com Cindy Hale-Yoshimura, 11 ago 2004, Portland, Oregon.

“Em relação às negociações que fizemos”: entrevista com Stephen Rubin, 29 abr 2003, Londres.

“Como vocês acham”: entrevista com Herbert Hainer, 10 fev 2005, Herzogenaurach.

“Ninguém é sagrado”: telefonema a Jochen Zeitz para a realização de um artigo na revista *Management*, 25 abr 2002.

“Vocês conseguiram!”: entrevistas com Robert Louis-Dreyfus, 23 mai 2002,

Caslano; e Franz Beckenbauer, 25 set 2003, Kaiserlautern.

A maior parte dos detalhes relativos aos acordos feitos com o Milan, o Real Madri e o Olympique de Marseilles: entrevista com Peter Mahrer, 4 fev 2004, Herzogenaurach.

“Nunca tínhamos visto nada parecido”: telefonema a Aidan Butterworth, ago 2003.

“Eu pensei: ‘Que se dane’”: entrevista com Robert Louis-Dreyfus, 23 mai 2002, Caslano.

“Elas precisam mesmo ter mangas?”: telefonema a Filip Trussol, mai 2005.

“Aquilo pegou nossos concorrentes” e “Foi uma imagem inacreditável”: telefonema a Jochen Zeitz para um artigo na revista *Management*, 25 abr 2002.

“Eu não fazia idéia”: entrevista com Thierry Weil, 24 set 2003, Herzogenaurach.

“Os melhores gerentes”: entrevista com Herbert Hainer, 10 fev 2005, Herzogenaurach.

Fontes

A base deste livro foram cinco anos de pesquisa, incluindo muitos dias passados em arquivos empoeirados e entrevistas realizadas na Europa e nos Estados Unidos. As entrevistas oscilaram entre telefonemas e encontros repetidos que duraram o dia inteiro. Algumas fontes cederam documentos internos e correspondência pessoal e, aqui, reconheço a minha dívida para com os autores citados na bibliografia pela riqueza de detalhes menores (mais esclarecedores) espalhados por todo o texto.

O conteúdo também foi baseado em uma série de matérias dos seguintes periódicos: *Die Süddeutsche Zeitung*, *Die Frankfurter Allgemeine*, *Handelsblatt*, *Bildzeitung*, *Die Zeit*, vários jornais regionais da Alemanha, *Stern*, *Spiegel*, *Wirtschaftswoche*, *Le Monde*, *Liberation*, *Le Figaro*, *Les Echos*, *Le Quotidien de Paris*, *Le Nouvel Observateur*, *Le Parisien*, *De Telegraaf*, *Vrij Nederland*, *Financial Times*, *Wall Street Journal*, *Il Sole 24 Ore*, *Sports Illustrated*, *L'Equipe*, *Sportstyle*, *Sporting Goods Intelligence*.

O cinema também fez sua parte na documentação do esporte. Os filmes mais relevantes para este livro foram *O milagre de Berna* (Sönke Wortmann, 2004), *Tokyo Olympiad* (Kon Ichikawa, 1964) e *Carruagens de fogo* (Hugh Hudson, 1981).

A Adidas e a Puma forneceram uma série de relatórios anuais, comunicados à imprensa e outros documentos. Retirei algumas histórias sobre a vida de Adi Dassler de um manuscrito de Hermann Utermann, historiador alemão. Esse documento nunca foi publicado e os direitos sobre ele foram adquiridos pela Adidas. A própria empresa publicou sua história — apesar de ter pulado incidentalmente a década de 1940.

As citações que não estiverem mencionadas nas notas foram extraídas de conversas não gravadas com fontes que preferiram permanecer anônimas.

Bibliografia

Adidas-Salomon Group. *Making a Difference*. Adidas-Salomon Group, 1998.
Armfield, Jimmy. *Right Back to the Beginning*. Headline, 2004.
Ball, Alan. *Playing Extra Time*. Sidgwick & Jackson, 2004.
Banks, Gordon. *Banksy: my autobiography*. Michael Joseph, 2002.
Beckham, David e Tom Watt. *My Side*. Collins Willow, 2003.
Bercoff, André. *Comment ils ont tué Tapie*. Michel Lafon, 1998.
Best, George. *Blessed*. Ebury Press, 2001.
Bieber, Christoph. *Sneaker-Story: der Zweikampf van Adidas und Nike*. Fischer, 2000.
Bitzer, Dirk e Bernd Wilting. *Stürmen fur Deutschland (die Geschichte des deutschen Fussballs von 1933 bis 1954)*. Campus Verlag, 2003.
Bouchet, Christophe. *Tapie, l'homme d'affaires*. Seuil, 1994.
Bower, Tom. *Broken Dreams: vanity, greed and the souring of British football*. Simon & Schuster, 2003.
Camuset, Emile. *Le Coq Sportif*. Edição particular, s.d.
Clarke, Ron. *The Measure of Success: a personal perspective*. Lothian Books, 2004.
Conn, David. *The Football Business*. Mainstream Sport, 2001.
Fischer, Gerhard e Ulrich Lindner. *Stürmer fur Hitler: Vom Zusammenspiel zwischen Fussball und Nationalsozialismus*. Verlag Die Werkstatt, 1999.
Fryer, Daniel. *The Gola Years, 1905-2005*. Jacobson Group, 2005.
Geldner, Wilfried. *Adi Dassler*. Ullstein, 1999.
Goldman, Kevin. *Conflicting Accounts: the creation and crash of the Saatchi & Saatchi advertising empire*. Touchstone, 1998.
Grupe, Paulheinz. *Horst Dassler: Revolution im Weltsport*. Hase & Koehler, 1992. Guelfi, André. *L'Original*. Robert Laffont, 1999.
Hesse-Lichtenberger, Ulrich. *Tor! The story of German football*. WSC Books, 2002.
Hildred, Stafford e Tim Ewbank. *There's Only One David Beckham*. John Blake, 2002.
Jansen, Christian (org.). *Von der Aufgabe der Freiheit*. Akademie-Verlag, 1995.
Jennings, Andrew. *The New Lord of the Rings*. Simon & Schuster, 1996.
_____. *The Great Olympic Swindle: when the world wanted its Games back*. Simon & Schuster, 2000.
Les Jeux Olympiques, d'Athènes à Athènes. L'Equipe, 2003.
Karz, Donald. *Just Do It: the Nike spirit in the corporate world*. Adams Media

Corporation, 1994.
Kistner, Thomas e Ludger Schulze. *Die Spielmacher*. Deutsche Verlags-Anstalt, 2001.
Kistner, Thomas e Jens Weinreich. *Das Milliardenspiel: Fussball, Geld und Medien*. Fischer, 1998.
_____. *Der Olympische Sumpf*. Piper, 2000.
Klein, Naomi. *No Logo*. Albert A. Knopf, 2000.
Kok, Auke. *1974: Wij waren de besten*. Thomas Rap Amsterdam, 2004.
Kooman, Kees. *Fanny Blankers-Koen: een koningin met mannenbenen*. L.J. Veen, 2003.
_____. *Kinderen van Pheidippides: de marathon, van Abebe Bikila tot Emil Zatopek*. Tirion Sport, 2005.
Kuper, Simon. *Ajax, the Dutch, the War: football in Europe during the Second World War*. Orion, 2003.
Lang, Karl-Heinz e Renate Urban. *Adi Dassler, from the Beginnings to the Present: a history manual of the Adidas-Salomon Group*. Adidas-Salomon Group, atualizado anualmente.
Leinemann, Jürgen. *Sepp Herberger: Ein Leben, eine Legende*. Rororo, 1998.
Maassen, Marcel. *De betaalde liefde*. Uitgeverij SUN, 1999.
Mandell, Richard. *The Nazi Olympics*. University of Illinois Press, 1987.
Matthews, Stanley. *The Way it Was*. Headline, 2000.
McArthur, Ian e Dave Kemp. *Elegance Borne of Brutality: an eclectic history of the football boot*. Two Heads Publishing, 1995.
McPhee, John. *Wimbledon: a celebration*. Viking, 1972.
McRae, Donald. *In Black and White: the untold story of Joe Louis and Jesse Owens*. Simon & Schuster, 2002.
Nastase, Ilie e Debbie Beckerman. *Mr. Nastase: the autobiography*. Collins Willow, 2004.
Netzer, Günter e Helmut Schümann. *Günter Netzer: Aus der Tiefe des Raumes*. Rowohlt, 2004.
Oufkir, Fatima. *Les Jardins du Roi*. Michel Lafon, 2000.
Payne, Michael. *Olympic Turnaround*. London Business Press, 2005.
Remnick, David. *King of the World: Muhammad Ali and the rise of an American hero*. Random House, 1998.
Routier, Airy e Valérie Lecasble. *Le Flambeur: la vraie vie de Bernard Tapie*. Grasset, 1994.
_____. *Forages en eaux profondes*. Grasset, 1998.
Rudolf Dassler 70. Edição particular realizada pela família Dassler, 1968.
Shirer, William L. *The Rise and Fall of the Third Reich*. Simon & Schuster,

1960.
Simson, Vyv e Andrew Jennings. *The Lord of the Rings*. Simon & Schuster, 1992.
Stadtbuch Herzogenaurach, Aus der 1000-jährigen Geschichte Herzogenaurachs. Stadt Herzogenaurach, Kulturamt, 2003.
Strasser, J.B. e Laurie Becklund. *Swoosh: the unauthorized story of Nike and the men who played there*. Harcourt Brace Jovanovich, 1991.
Sugden, John e Alan Tomlinson. *Great Balls of Fire: how big money is hi-jacking world football*. Mainstream Publishing, 1999.
Utermann, Hermann. *Der Mann der Adidas war*. Biografia não-publicada de Adolf Dassler, 1983.
Von der Lippe, George (org.). *Max Schmeling: an autobiography*. Bonus Books, 1998.
Wallechinsky, David. *The Complete Book of the Olympics*. Aurum Press, 2000.
Walter, Fritz. *3:2, Die Spiele zur Weltmeisterschaft*. Stiebner Verlag, 2000.
Wansell, Geoffrey. *Tycoon: the life of James Goldsmith*. Grafton Books, 1987.
Wattez, Eric. *Comment Adidas devient l'un des plus beaux redressements de l'histoire du business*. Assouline, 1998.
Winner, David. *Brilliant Orange: the neurotic genius of Dutch football*. Bloomsbury, 2000.
_____. *Those Feet: a sensual history of English football*. Bloomsbury, 2005.

Agradecimentos

Há alguns anos, alguns funcionários da Adidas receberam ordens para limpar um antigo armazém em Herzogenaurach. Eles ficaram surpresos ao encontrar, no fundo do hangar, caixas cheias de calçados antigos. Karl-Heinz Lang, que já trabalhava há tempos como técnico na empresa, se imbuiu da função de classificar as caixas e limpar os itens de maior valor. O resultado é uma série de armários em Scheinfeld contendo os calçados de corrida usados por Jesse Owens, o par usado por Muhammad Ali e muitos outros tesouros. Obrigada a Karl-Heinz Lang por me apresentar a essa esplêndida exposição, que fala por si mesma mais do que uma prateleira inteira de livros. Para poder compartilhar isso com o público, ele está tentando montar um museu da Adidas em Herzogenaurach. O projeto está sendo levado adiante por Frank Dassler.

Renate Urban, assistente de Lang em Scheinfeld, teve toda a paciência para me ajudar a vislumbrar o que é a produção moderna de calçados, acompanhando-me numa visita à fábrica adjacente. Essa fábrica produz pequenas quantidades de chuteiras e as séries feitas à mão para David Beckham e outros jogadores especiais.

Apesar de o livro ter sido realizado de maneira totalmente independente, sou muito grata aos principais executivos da Adidas e da Puma por terem me recebido de braços abertos e por toda a assistência fornecida. Devido à historia familiar turbulenta que está por trás das duas empresas, nenhuma delas possui arquivos bastante completos. Contudo, as duas concederam-me amplo acesso a seus documentos públicos e organizaram muitas entrevistas com os funcionários atuais.

Por virtude própria, o pessoal do departamento de imprensa da Adidas e da Puma aceitou que eu iria descrever a história das empresas de acordo com as informações que levantasse — incluindo o passado polêmico e as negociações duvidosas. Apesar de nunca terem tentado influenciar o conteúdo do livro, eles claramente acreditaram que eu deixaria explícito que as atuais administrações

não podem ser responsabilizadas por esses erros. Espero não ter traído sua confiança e a atitude tão aberta que tiveram.

Devo muito a Jan Runau e Anne Putz, responsáveis pelo relacionamento com a imprensa na Adidas, por seu entusiasmo e cooperação. Sempre fui bem-vinda a Herzogenaurach, e eles sempre se esforçaram muito para desenterrar quaisquer fatos úteis para mim, abrindo portas que normalmente estariam fechadas.

A noite que passei nos escritórios da diretoria da Puma — enfiada em uma sala de negócios com dezenas de documentos fascinantes e uma caixa vazia de pizza — está, curiosamente, entre as melhores memórias que eu tenho dos cinco anos de pesquisa. Ainda me pergunto como resisti à tentação de passear pelos corredores vazios. Agradeço a Ulf Santjer, chefe do departamento de imprensa da empresa.

Devo os momentos mais emocionantes do projeto a todas as pessoas que concordaram em compartilhar suas memórias comigo no livro. Para muitas delas, o tempo que passaram na Adidas ou na Puma foi o período mais intenso de suas vidas profissionais. Era comum que seu testemunho estivesse repleto da paixão por esses momentos — a empolgação em relação às competições e a ferocidade das batalhas com o outro lado. “Eu tenho três listras tatuadas nas minhas entranhas”, alguns admitiriam. Descobri personalidades impressionantemente fortes, contadores de histórias fascinantes e indivíduos muito gentis.

Muitas pessoas que entrevistei não aparecem no livro. Essa história é tão complexa e possui tantas facetas diferentes que eu simplesmente tive de descartar algumas delas. Se você ficou frustrado, aceite minhas sinceras desculpas. Contudo, pode estar certo de que fazer isso foi muito pior para mim.

Durante minha pesquisa em relação à história da empresa durante a guerra, fiquei impressionada com a diligência dos arquivistas alemães e norte-americanos. Eles passaram horas respondendo às minhas perguntas e também me deram conselhos que não têm preço.

Agradeço ainda aos colegas e aos amigos — e às pessoas que são ambos. Entre os que me aconselharam, me deram estímulo ou simplesmente ouviram com paciência minha tagarelice sobre listras e pessoas de temperamento explosivo nos dias em que eu dormia nos sofás de suas salas em algumas de minhas viagens estão: Jeroen Akkermans e Annemieke Wapperom, Erin Barnett, Thierry Cruveiller, Alain Franco, Machteld van Gelder, Albert Knechtel, Simon Kuper e David Winner.

Fiquei particularmente impressionada com a generosidade de Andrew Jennings, jornalista britânico que desenterrou o grande esquema de corrupção

nos círculos olímpicos. Andrew tem um asco tão genuíno pelos erros cometidos que ajudou com entusiasmo a novata a seguir seus passos. Minha pesquisa a respeito da infiltração de Horst Dassler nas organizações esportivas baseou-se em grande parte nas revelações que ele fez.

David Luxton, meu agente e parceiro inglês na Luxton Harris, expôs-se a um grande risco. Afinal, a proposta de uma holandesa que mora na França investigar duas empresas alemãs e entregar um manuscrito em inglês não parecia ser a melhor das opções. Sou muito agradecida a David pelo apoio inabalável, seu estímulo silencioso e sua decidida confiança no projeto.

Preena Gadher, viciada em esportes e assessora de imprensa da Penguin, também deu estímulo ao projeto através de sua empolgação com o tema e seus esforços criativos para promover o livro.

Devo muito também a Helen Conford, minha editora na Penguin, por toda a dedicação ao livro. Ela se esforçou muito para atrair a atenção da casa para o projeto, tendo se vestido de fã bigodudo da Adidas e comprado dólares oficialmente falsos a granel. Além disso, tive também o privilégio de sua orientação aguçada e paciente: suas 24 páginas de comentários pareciam assustadoras, mas foram inestimáveis para melhorar a qualidade do meu manuscrito.

Ainda assim, o conceito do livro poderia nunca ter existido sem Eugenio di Maria, editor da *Sporting Goods Intelligence* na Europa. Eu o conheci em Munique alguns anos atrás, na primeira vez em que fui à Feira Internacional de Equipamento Esportivo (ISPO). Trabalhei como repórter para a revista nos anos seguintes, e ele compartilhou comigo seu conhecimento incomparável sobre a indústria de esportes européia, me deu idéias únicas e me apresentou a pessoas que eu nunca teria conhecido sozinha. Foi um imenso privilégio trabalhar com um editor tão apaixonado e exigente. Eugenio não deve ser responsabilizado pelo conteúdo do livro, mas grande parte deste se deve a ele.

Nêmes, novembro de 2005

Índice onomástico

As remissões em *itálico* referem-se a páginas com imagens.

Abdul-Jabbar, Kareem, 1-2, *3*
Adidas
  a chuteira “Predator”, 1-2, 3
  a marca das três listras, 1-2, 3-4
  aquisição das operações norte-americanas, 1-2
  aquisição de Louis-Dreyfus, 1-2, 3-4
  aumento da demanda, 1-2
  bolas de futebol, 1-2
  calçados para a prática de basquete, 1-2, 3-4
  calçados para a prática de tênis, 1-2
  calçados para cooper, 1-2
  chuteiras, 1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10, 11-12
  competição entre Horst e Adolf, 1-2
  contratos feitos com celebridades, 1-2
  decisão de Tapie quanto à venda, 1, 2
  desentendimentos da gerência, 1, 2-3, 4, 5
  dívida, 1
  e a África, 1-2
  e a Alemanha Oriental, 1-2
  e a Copa do Mundo de 1966, 1-2, 3-4
  e a Copa do Mundo de 1974, 1
  e a Copa do Mundo de 1998, 1, 2
  e a Copa do Mundo de 2006, 1
  e a Espanha, 1, 2,3, 4
  e a Hungria, 1-2
  e a Le Coq Sportif, 1-2, 3-4
  e a Nike, 1-2, 3-4, 5, 6-7, 8-9, 10, 11, 12-13, 14-15, 16
  e a União Soviética, 1-2
  e as irmãs Dassler, 1-2, 3-4
  e as Olimpíadas da Cidade do México, 1-2
  e as Olimpíadas de Helsinque, 1-2
  e as Olimpíadas de Los Angeles, 1-2
  e as Olimpíadas de Melbourne, 1-2
  e as Olimpíadas de Montreal, 1-2

e as Olimpíadas de Moscou, 1-2
e as Olimpíadas de Munique, 1-2
e Beckenbauer, 1
e Cruyff, 1-2
e o Brasil, 1, 2, 3, 4-5, 6, 7, 8, 9, 10-11
e o mercado de futebol, 1-2, 3-4
e o mercado de massa para produtos de lazer, 1-2
e o renascimento da Puma, 1-2, 3, 4
e Strasser, 1, 2, 3-4
expansão para a Alsácia, 1-2
flutuação do mercado de ações, 1
folha de pagamento, 1
fusão com a Reebok, 1-2
gerenciamento de Käthe, 1-2, 3-4
Hainer assume o controle, 1
herdeiros Dassler, 1, 2-3
Horst assume o controle, 1-2
Horst reexamina, 1, 2-3
Jäggi assume o controle, 1-2
logo triangular, 1
mudança na relação com a Umbro, 1-2
oferta de compra de Rubin, 1, 2
origens, 1-2
penetração no mercado inglês, 1-2
penetração no mercado norte-americano, 1-2
perda da liderança de mercado, 1-2
politicagem, 1-2
posição, 1-2
primeiros protótipos, 1-2
propaganda, 1-2, 3
reformas de Jäggi, 1-2
renascimento nos Estados Unidos, 1, 2
retorno, 1, 2
revolta dos gerentes, 1
roupa para natação, 1-2
roupas, 1-2, 3-4
tamanho em 1978, 1-2
Tapie assume o controle, 1-2
venda, 1, 2, 3
vendas na Inglaterra, 1-2
vendas, 1987, 1-2
Y3, 1
Adidas Canadá, 1-2
Adidas França, 1, 2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10, 11-12, 13-14, 15-16
Akii-Bua, John, 1
Ali, Muhammad, *1*-2
Anastasio, Angelo, 1-2
Arena, 1-2, 3, 4, 5-6
Asics, 1-2

Bach, Thomas, 1
Baenkler, Brigitte (nascida Dassler), 1-2, 3, 4, 5
Baenkler, Hans-Wolf, 1
Baillet-Latour, Henri, 1
Ball, Alan, 1
Bank, Dick, 1
Banks, Gordon, 1-2, *3*, 4
Barthel, Josy, 1
Bauer, Hans-Jörg, 1-2
Beamon, Bob, 1
Beckenbauer, Franz, 1, 2-3, 4, 5, 6, 7, 8
Becker, Boris, 1-2, 3-4, 5
Becker, Klaus-Werner, 1
Beckham, David, 1-2, *3*, 4-5, 6
Beconta, 1
Bente, Alf, 1, 2, 3, 4, 5, 6-7, 8
Bente, Inge (nascida Dassler), 1, 2, 3
Beresford, Jack, 1
Berlioux, Monique, 1
Best, George, 1, 2, 3
Blatter, Sepp, *1*-2, 3-4, *5*
Block, Friedrich, 1-2
Blue Ribbon Sports, 1-2, 3, 4
Bonavena, Oscar, *1*-2
Bossche, Johan van den, 1, 2
Boulter, John, 1, 2-3, 4-5
Bowerman, Bill, 1-2, 3, 4, *5*
Bragg, John, 1, 2, 3-4
Brasher, Chris, 1
Breithaupt, Uwe, 1
Brightwell, Robbie, 1-2, 3, 4, 5
Brundage, Avery, 1, 2, 3
Brütting, Eugen, 1
Burgnich, Tarcisio, 1
Butterworth, Aidan, 1
Buy, Cor du, 1-2
Buy, Jaap du, 1

Camuset, Emile, 1
Cantona, Eric, 1-2
Carlos, John, 1, 2, 3
Cassell, Ollan, 1
Chapman, Mike, 1
Charlton, Jack, 1
Chataway, Chris, 1
Cierpinski, Walter, 1
Clarke, Ron, 1-2
Clergironnet, Huguette, 1
Closs, Bill, 1-2, 3, 4, 5, 6, 7, 8-9
Coe, Sebastian, 1-2, *3*

Comaneci, Nadia, 1
Comitê Olímpico Internacional, 1, 2, 3
Connors, Jimmy, 1
Copa do Mundo
  Brasil 1950, 1
  Suíça 1954, 1-2
  Suécia 1958, 1-2
  Inglaterra 1966, 1-2, 3-4, *5*
  México 1970, 1-2, 3-4
  Alemanha 1974, 1-2
  Argentina 1978, 1-2, 3-4
  Espanha 1982, 1-2, 3-4
  México 1986, 1, 2
  França 1998, 1-2
  Alemanha 2006, 1
Converse, 1, 2-3, 4, 5, 6, 7, 8
Corn, Don, 1
Cos Borbolla, Leon de, 1
Cosa Liebermann, 1
Coster, Cor, 1-2
Crespin, Marceau, 1
Cruyff, Johan, 1-2, 3

Dassler, Adi (Jr.), 1, 2-3, 4, 5
Dassler, Adolf (Adi), *1*, *2*, *3*
  casa em Herzogenaurach, 1
  casamento, 1
  competitividade de Horst, 1-2
  desnazificação, 1-2
  disputa judicial Dassler *vs*. Dassler, 1
  e a Copa do Mundo de 1954, 1-2, *3*
  e a Copa do Mundo de 1966, 1-2
  e a Copa do Mundo de 1974, 1-2
  e a Gebrüder Dassler, 1-2
  e a morte de Rudolf, 1-2
  e a roupa para natação, 1-2
  e a Schufachschule de Pirmasens, 1
  e a Segunda Guerra Mundial, 1-2, 3-4, 5-6
  e as Olimpíadas da Cidade do México, 1
  e as Olimpíadas de Berlim, 1-2
  e as Olimpíadas de Helsinque, 1-2
  e as Olimpíadas de Munique, 1-2
  e as roupas, 1-2, 3, 4
  e Hary, 1-2
  e Herberger, 1
  e Horst, 1
  e o Partido Nazista, 1-2, 3-4, 5-6, 7-8
  estabelecimento da Gebrüder Dassler, 1
  estabelecimento de uma empresa de calçados, 1-2
  expansão na Alsácia, 1-2

fundação da Adidas, 1
grupo de boxe, 1
infância, 1-2
jogador de futebol, 1
método de trabalho, 1-2
morte, 1
nascimento, 1
pedidos do Exército norte-americano, 1-2
separação de Rudolf, 1-2
serviço militar na Primeira Guerra Mundial, 1-2
tensões familiares, 1-2, 3-4
últimos dias de vida, 1-2
Dassler, Armin Adolf, *1*
assume o controle da Puma, 1-2
e a Copa do Mundo de 1966, 1
e as Olimpíadas da Cidade do México, 1-2
e as Olimpíadas de Munique, 1
e Pelé, 1-2
e Rudolph, 1-2
gerência da Puma, 1-2
mudança para a Áustria, 1-2
nascimento, 1-2
Dassler, Brigitte, 1
Dassler, Christoph, 1, 2-3, 4, 5
Dassler, Frank, 1, 2-3, 4-5, 6
Dassler, Friedl (nascida Strasser), 1, 2, 3, 4, 5
Dassler, Fritz, 1-2, 3-4, 5
Dassler, Gerd, 1, 2-3, 4, 5, 6-7, 8, 9, 10
Dassler, Horst Rudolf, *1*, *2*
ambição, 1-2
assume o controle da Adidas, 1-2
brigas com a mãe, 1-2
competição com Adolf, 1-2
compra das operações norte-americanas, 1-2
compra o Auberge du Kochersberg, 1
doença, 1-2
e a África, 1-2
e a Alemanha Oriental, 1-2
e a Copa do Mundo de 1966, 1-2, 3
e a Copa do Mundo de 1982, 1-2
e a Espanha, 1, 2, 3, 4, 5
e a Fifa, 1-2, 3
e a Hungria, 1
e a Le Coq Sportif, 1-2, 3-4
e a Nike, 1-2
e a Polônia, 1
e a roupa para natação, 1-2, *3*
e a União Soviética, 1-2
e a votação para a presidência da Fifa, 1-2
e Armin, *1*, 2

e as Olimpíadas da Cidade do México, 1-2
e as Olimpíadas de Los Angeles, 1-2
e as Olimpíadas de Melbourne, 1-2
e as Olimpíadas de Montreal, 1-2
e as Olimpíadas de Munique, 1-2, 3-4
e as roupas, 1-2
e Brightwell, 1-2
e Cruyff, 1-2
e Deyhle, 1-2
e Eusébio, 1
e Guelfi, 1-2
e Nally, 1-2, 3-4
e o marketing olímpico, 1-2
e Pelé, 1-2
e Samaranch, 1, *2*, 3
estabelecimento na Alsácia, 1-2
estilo de gerenciamento, 1-2, 3
holdings, 1-2
hospitalidade, 1-2
infância, 1-2
manipulações e intrigas, 1-2
morte, 1-2, *3*
mudança no relacionamento com a Umbro, 1-2
nascimento, 1
politicagem, 1-2
propaganda, 1-2
reexamina a Adidas, 1-2, 3-4
toque pessoal, 1-2
Dassler, Irene (nascida Braun), 1, 2-3, 4, 5, 6, 7
Dassler, Jörg, 1, 2-3, 4
Dassler, Karin, 1, 2
Dassler, Käthe (nascida Martz), 1, 2-3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11-12, 13, 14, 15-16, 17-18, 19, 20, 21-22, 23-24, 25-26, 27-28
Dassler, Michael, 1
Dassler, Monika (nascida Schäfer), 1-2, 3
Dassler, Paulina (nascida Spittula), 1, 2, 3
Dassler, Rudolf, *1*
acusações contra Adolf, 1-2
casa em Herzogenaurach, 1
casamento, 1
chuteiras, 1-2
detenção durante a desnazificação, 1-2, 3-4
disputas judiciais Dassler *vs*. Dassler, 1
e a Gebrüder Dassler, 1-2
e a Segunda Guerra Mundial, 1-2, 3-4
e Armin, 1-2, 3-4
e as Olimpíadas de Roma, 1
e o Partido Nazista, 1-2, 3-4
estabelece a Gebrüder Dassler, 1-2
fundação da Puma, 1

infância, 1-2
junta-se à empresa de Adolf, 1-2
morte, 1-2
nascimento, 1
prisão, 1
separação de Adolf, 1-2
serviço militar na Primeira Guerra Mundial, 1-2
técnicas de gerenciamento, *1*, 2-3
tensões familiares, 1-2, 3-4
testamento, 1-2
últimos dias de vida, 1-2
volta para casa, 1-2
Dassler, Suzanne, 1, 2, 3, 4
Dell, Donald, 1, 2-3
Dentsu, 1-2, 3
Descente, 1, 2
Deuser, Erich, 1
Deyhle, Rolf, 1-2, 3
Dietrich, Gary, 1-2, 3, 4-5
Dietrich, Simeon, 1-2
Dixon, Steve, 1
Doran, Pat, 1-2
Dunlop, 1

Edwards, Harry, 1
Emcke, Manfred, 1, 2
Equipment, 1-2
Essing, Hans-Günter, 1
Essing, Karin (nascida Dassler), 1
Eusébio, 1
Evans, Lee, 1, 2
Ewald, Manfred, 1

Fireman, Paul, 1, *2*, 3
Follows, Denis, 1
Fontaine, Just, 1
Forster, Albert, 1
Forterre, Didier, 1, 2, 3
Fosbury, Dick, 1
Foster, Brendan, 1, 2
Foster, Joe, 1-2
Foster, Samuel, 1
Fröhlich, Valentin, 1, 2

Gabriel, Jimmy, 1
Ganga, Jean-Claude, 1
Gebrüder Dassler
crescimento, 1-2, 3-4, 5-6
desentendimentos entre os irmãos, 1-2
e a Segunda Guerra Mundial, 1-2

pedidos de fora da Alemanha, 1-2
pedidos do Exército norte-americano, 1-2
George, Jacques, 1
Gerst, Georges-Philippe, 1-2
Gola, 1, 2
Goodman, Barney, 1
Goodman, Ron, 1-2
Gosper, Kevan, 1
Gousserey-Camuset, Mireille, 1-2
Graf, Herman, 1
Graf, Steffi, 1
Gratrix, Roy, 1
Guelfi, André, 1-2, *3*, 4, 5-6, 7-8, 9-10, 11
Guellerin, Jacky, 1

Haillet, Robert, 1-2
Hainer, Herbert, 1, 2, *3*, 4
Hamouda, coronel, 1
Hampton, Larry, 1, 2
Harrington, Tom, 1-2
Hartley, Frank, 1-2
Hary, Armin, 1-2, 3-4, 5
Havelange, João, 1-2, 3, *4*, 5-6, *7*, 8, 9, 10
Hechter, Daniel, 1-2
Heinze, Günther, 1
Hemery, David, 1-2
Hempel, Klaus, 1, 2, 3, 4, 5-6
Henkel, Albert, 1-2
Henningsen, Hans, 1-2, 3, 4
Herberger, Josef “Sepp”, 1-2, *3*, 4, 5
Herrhausen, Alfred, 1-2
Hesse, Charles, 1-2
Heyd, Uli, 1-2
Hill, Ron, 1
Hoffmann, Marianne, 1
Honecker, Erich, 1
Huba, Karl-Heinz, 1
Hughes, Doc, 1, 2
Hull, coronel, 1
Humphreys, Charles, 1
Humphreys, Harold, 1-2
Humphreys, John, 1-2, 3-4, 5-6
Humphreys, Stuart, 1-2, 3, 4-5, 6, 7
Humphreys, Wallace, 1
Hungria, 1-2, 3, 4

Ibbotson, Derek, 1-2, 3-4, 5, 6, 7
International Sport and Leisure (ISL), 1-2, 3, 4, 5, 6-7

Jacobs, Klaus, 1

Jäggi, René, 1-2, 3-4
Jannette, Christian, 1-2, 3, 4-5, 6, *7*-8, 9
Janssen, Peter, 1, 2, 3
Jogos Olímpicos
  Antuérpia 1920, 1
  Berlim 1936, 1, 2
  Helsinque 1952, 1-2
  Melbourne 1956, 1, 2-3
  Roma 1960, 1-2, 3
  Cidade do México 1968, 1-2
  Munique 1972, 1-2
  Montreal 1976, 1-2, 3
  Moscou 1980, 1-2, 3
  Los Angeles 1984, 1-2, 3, 4
  Seul 1988, 1
Jordan, Michael, 1-2, 3, 4

Karhu, 1, 2, 3-4
Käser, Helmut, 1-2, 3
Kazmaier, Dick, 1-2
Keller, Tommy, 1
Kiehl, Georges, 1
Kirchner, Joe, 1, 2
Knight, Philip, 1-2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Kopa, 1
Kopa, Raymond, 1
Körner, Marie (nascida Dassler), 1, 2, 3, 4
Kraus, Ingo, 1-2
Krause, Wolfgang, 1, 2

Lacoste, René, 1, 2
Lang, Karl-Heinz, 1
Larrabee, Mark, 1-2, 3-4
Law, Denis, 1, 2
Le Coq Sportif, 1, 2, 3, 4, 5-6, 7-8, 9
Lenz, Jürgen, 1, 2, 3, 4, 5
Lewald, Theodor, 1
Lewin, Peter, 1-2, 3
Libonati, Ralph, 1, 2, 3-4
Long, Lutz, 1, *2*
Louis-Dreyfus, Robert, 1-2, *3*, 4, 5-6, 7-8, 9, 10
Lukkien, Michael, 1
Lydiard, Arthur, 1

McEnroe, John, 1
McMann, Jack, 1
Madden, Rick, 1-2
Malms, Christoph, 1, 2-3, 4
Malms, Sigrid (nascida Dassler), 1
Maradona, Diego, 1

Markus, Axel, 1
Marley, Bob, 1
Martens, Hans-Jürgen, 1, 2
Martz, Franz, 1
Martz, Marianne, 1
Matthews, Stanley, 1
Mayer, Helena, 1
Meier, Walter, 1
Meister Eugenio, 1
Milchan, Aron, 1-2
Mitre, 1
Möbus, 1
Moltke, Werner von, 1
Moore, Bobby, 1, 2
Moore, Peter, 1-2
Morbitzer, Günter, 1
Morrow, Bobby, 1, *2*
Muller, Roberto, 1-2
Mzali, Mohamed, 1

Nally, Patrick, 1, 2-3, 4, 5, 6-7, *8*, 9-10, 11, 12, 13
Nastase, Ilie, 1-2, 3
Netzer, Günter, 1-2, 3
Nike, 1, 2-3, 4, 5, 6-7, 8-9, 10-11, 12-13, 14, 15, 16-17, 18-19, 20
Norman, Andy, 1
Nurmi, Paavo, 1, 2

Odam, Dorothy, 1
Odinet, Bernard, 1, 2
Oerter, Al, 1
Onitsuka, Kihachiro, 1, 2, 3
Onitsuka Tiger, 1, 2
Ovett, Steve, 1-2, *3*
Owens, Jesse, 1-2, *3*, 4, 5

Passchen, Dieter, 1
Pavlov, Sergei, 1, *2*
Pelé, 1, 2-3, *4*, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Perraudin, Michel, 1
Perry, Fred, 1
Peters, Mary, 1
Pound, Dick, 1
Praag, Jaap van, 1
Prefontaine, Steve, 1, 2
Prochaska, Gerhard, 1, 2, 3, 4, 5
Puma
    aquisição pelo banco, 1-2
    calçados com solado tipo “escova”, 1-2
    chuteiras, 1-2, 3-4, 5-6
    colapso do mercado norte-americano, 1-2

e a Alemanha Oriental, 1-2
e a Copa do Mundo de 1966, 1-2, 3-4
e a Copa do Mundo de 2006, 1, *2*
e a Espanha, 1-2
e as Olimpíadas da Cidade do México, 1-2
e as Olimpíadas de Helsinque, 1
e as Olimpíadas de Montreal, 1-2
e as Olimpíadas de Munique, 1-2
e as Olimpíadas de Roma, 1, 2
e Camarões, 1
e Cruyff, 1-2
e o Brasil, 1-2, 3, 4, 5-6, 7-8
e o testamento de Rudolf, 1-2
e Pelé, 1-2
flutuação do mercado de ações, 1-2
gerenciamento de Armin, 1-2, 3
logo, 1
origens, 1-2
planos de expansão, 1
posição, 1-2
ressurgimento, 1-2
símbolo, 1-2
subsidiária francesa, 1-2
venda, 1-2
vendas, 1987, 1-2
Zeitz assume o controle, 1-2, 3
Puma Áustria, 1-2
Puma França, 1-2
Puskás, Ferenc, 1, *2*
Radmann, Fedor, 1-2
Rahn, Helmut, 1, 2
Ramsey, Alf, 1, 2-3
Rduch, Peter, 1, 2
Reader, Alfred, 1-2, 3
Reebok, 1-2, 3, 4, 5, 6, 7
Remener, François, 1-2
Robinson, Peter, 1, 2
Robson, Bobby, 1
Ronaldinho Gaúcho, 1
Ronc, Alain, 1-2, 3-4, 5
Rous, sir Stanley, 1-2
Rubin, Stephen, 1, 2-3
Ruegger, Hansrüdi, 1, 2
Run-DMC, 1-2

Saatchi & Saatchi, 1
Sachsenmaier, Günter, 1-2, 3-4, 5, 6-7
Samaranch, Juan Antonio, 1-2, 3-4, *5*
Sankara, Thomas, 1-2
Sapatilha de Corrida de Joe Foster, 1-2

Schiele, Ray, 1-2, 3
Schmeling, Max, 1-2
Schmid, Marcel, 1-2
Schön, Helmut, 1-2, 3-4
Schupp, Jean-Claude, 1
Schuster, Alex, 1-2
Schwan, Robert, 1, 2
Schwegler, Heinrich, 1-2
Seeler, Uwe, 1, 2
Seltenreich, Willy, 1
Severn, Chris, 1-2, *3*
Severn, Clifford, 1
Siebenschuh, Bill, 1
Simburg, Art, 1-2, 3
Smith, Stan, 1-2
Smith, Tommie, 1, 2, 3-4, *5*
Spitz, Mark, 1-2, *3*
Sprogis, Peter, 1
Stallone, Sylvester, 1
Stiles, Nobby, 1
Strasser, Betti, 1, 2, 3, 4, 5
Strasser, Rob, 1, 2, 3-4
Szymanski, Bernd, 1

Tagg, Mike, 1-2
Tannen, Steve, 1
Tapie, Bernard, 1-2, *3*, 4, 5, 6, 7
Teixeira, Ricardo, 1
Terris, Jim, 1-2, 3, 4
Tiriac, Ion, 1-2, 3
Tourres, Christian, 1, 2
Trulsson, Filip, 1

Ueberroth, Peter, 1
Umbro, 1-2, 3-4, 5, 6, 7-8, 9, 10, 11
Uniroyal, 1-2
Utermann, Hermann, 1, 2

Ventex, 1
Vidinic, Blago, 1-2, 3-4, 5, 6, 7
Viren, Lasse, 1
Voit, Richard, 1

Waitzer, Josef, 1, 2-3, 4, 5-6
Waldowksi, Jürgen, 1
Walter, Fritz, 1, 2-3, 4
Walter, Ottmar, 1
Ward, Donald, 1
Warmenhoven, Henny, 1
Weber, Jean-Marie, 1, 2, 3, 4, 5

Wehr, Karl-Heinz, 1
Wendling, Jean, 1, 2, 3
West, Peter, 1-2
Widmann, Horst, 1, 2-3, 4-5, 6
Wieczisk, Georg, 1
Wilson, Ray, 1, 2
Withe, Peter, 1
Woitschätzke, Hans, 1-2
Wolfermann, Klaus, 1
Wormser, Hans, 1

Zatopek, Emil, 1, *2*
Zehlein, Fritz, 1, 2
Zehlein, Klaus, 1
Zeitz, Jochen, 1-2, 3, 4
Zenger, Hans, 1, 2
Zimmerman, Herbert, 1

Tradução autorizada de *Pitch Invasion: Adidas, Puma and the making of modern sport*, cuja edição inglesa será publicada em agosto de 2007, por Penguin Books Ltd., de Londres, Inglaterra

Copyright © Barbara Smit, 2007
The moral rights of the author have been asserted.

Os versos na p.259 de *My Adidas*,
letra e música de Joseph Simmons, Darryl McDaniels e Rick Rubin,
copyright © Rabasse Music Ltd. e Rush Groove Music,
administrada por Warner /Chappel Music Ltd, Londres,são reproduzidos com a devida permissão.

Copyright da edição brasileira © 2007:
Jorge Zahar Editor Ltda.
rua Marquês de São Vicente 99 1º andar
22451-041 Rio de Janeiro, RJ
tel.: (21) 2529-4750 / fax: (21) 2529-4787
editora@zahar.com.br
www.zahar.com.br

Todos os direitos reservados.
A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais.
(Lei 9.610/98)

Capa: Sérgio Campante
Ilustração da capa: © Ben Radford / Getty Images
Produção do arquivo ePub: Simplíssimo Livros

Edição digital: outubro 2013
ISBN: 978-85-378-1082-8