



## A JOGADA DECISIVA DA LUDÔNIA: ATIVISMO DE MARCA E O DILEMA DA BRAÇADEIRA "ONE LOVE" NA COPA DO MUNDO

### LUDONIA'S DECISIVE PLAY: BRAND ACTIVISM AND THE "ONE LOVE" ARMBAND DILEMMA AT THE WORLD CUP

### LA JUGADA DECISIVA DE LUDONIA: ACTIVISMO DE MARCA Y EL DILEMA DEL BRAZALETE "ONE LOVE" EN LA COPA DEL MUNDO

#### RESUMO

**Dilema:** Artur Campos, diretor de *marketing*, e Vitória Brave, chefe de comunicações da Federação de Futebol da Ludônia (FFL), enfrentam um jogo estratégico envolvendo o ativismo e pragmatismo institucional. Diante da proibição da FIFA do uso da braçadeira "One Love" na Copa do Mundo do Catar 2022 e da ameaça de sanções esportivas, os gestores devem arbitrar um *trade-off* crítico: sustentar a ofensiva em prol dos valores de marca, aceitando o risco de punições técnicas e isolamento político; ou recuar para a linha defensiva, preservando a viabilidade esportiva ao custo de uma crise de inautenticidade (*wokewashing*) perante atletas e torcedores. Nesse caso, mantendo a ofensiva, em defesa dos valores da campanha e da FFL, arrisca punições e conflito com a FIFA; por outro lado, recuando a linha defensiva para evitar sanções pode gerar acusações de inautenticidade, uma crise de reputação e o descontentamento de atletas, torcedores e patrocinadores. Qual a melhor tática para este jogo de alta pressão – jogar pelas regras da entidade ou pelos valores da sua própria torcida?

**Objetivo Educacional:** O caso visa a levar o estudante a: (1) Analisar os riscos e benefícios do ativismo de marca, como uma jogada ensaiada, em eventos esportivos globais; (2) Desenvolver estratégias para gerenciar conflitos entre valores da marca, regulamentos de órgãos esportivos e as torcidas de múltiplos *stakeholders*; (3) Avaliar a importância da autenticidade e do alinhamento estratégico para não cometer uma falta no ativismo de marca.

**Contextualização:** O caso se desenrola durante a Copa do Mundo FIFA de 2022, no Catar, um país com leis que criminalizam a homossexualidade. Federações europeias, incluindo a FFL, planejaram uma ofensiva simbólica: seus capitães usariam a braçadeira "One Love" para promover inclusão. A FIFA, porém, marcou uma falta dura, ameaçando sanções esportivas.

**Tema Principal:** Ativismo de Marca no Esporte; Gestão de Crises de Reputação; Tomada de Decisão; *Marketing* Esportivo.

**Público:** Graduação e Pós-Graduação em Administração, *Marketing*, Comunicação Social, Gestão Esportiva e Educação Física.

**Originalidade/Valor:** O caso utiliza um evento real de grande repercussão para explorar as complexas regras do jogo do ativismo de marca no contexto esportivo internacional, oferecendo um espaço para discutir dilemas éticos, estratégicos e de comunicação que podem levar organizações a ganhar ou perder o jogo da reputação.

**Palavras-chave:** Ativismo de Marca; *Marketing* Esportivo; Gestão Esportiva; Gestão de Crises; Tomada de Decisão.

Mariana Ribeiro Pires

Doutoranda

Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil  
mariana.ribeiro@udesc.br

Daniel Moraes Pinheiro

Doutor

Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil  
daniel.pinheiro@udesc.br

Aline Regina Santos

Doutora

Universidade do Estado de Santa Catarina – Brasil  
aline.santos@udesc.br

Submetido em: 29/07/2025

Aprovado em: 16/04/2026

**Como citar:** Pires, M. R., Pinheiro, D. M., & Santos, A. R. (2026). A Jogada Decisiva da Ludônia: Ativismo de Marca e o Dilema da Braçadeira "One Love" na Copa do Mundo. *Alcance (online)*, 33(1), 89-100. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1\(jan/abr\).p89-100](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(jan/abr).p89-100)





## ABSTRACT

**Dilemma:** Artur Campos, Marketing Director, and Vitória Brave, Head of Communications for the Ludonia Football Federation (FFL), faces a strategic game involving activism and institutional pragmatism. Faced with FIFA's ban on the use of the "One Love" armband at the Qatar World Cup (2022) and the threat of sporting sanctions, they need to recommend action to the FFL presidency. The managers must arbitrate a critical trade-off: sustain the offensive in favor of brand values, accepting the risk of technical punishments and political isolation; or retreat to the defensive line, preserving sporting viability at the cost of a crisis of inauthenticity (wokewashing) among athletes and fans. In this case, maintaining the offensive, in defense of the campaign values and the FFL, risks punishments and conflict with FIFA; on the other hand, retreating to the defensive line to avoid sanctions could generate accusations of inauthenticity, a reputation crisis, and the discontent of athletes, fans, and sponsors. What's the best tactic for this high-pressure game - playing by the rules of the governing body or by the values of your own fans?

**Educational Objective:** The case aims to lead student to: (1) Analyze the risks and benefits of brand activism in global sporting events; (2) Develop strategies to manage conflicts between brand values, sports regulations, and the expectations of multiple stakeholders; (3) Evaluate the importance of authenticity and strategic alignment to avoid missteps in brand activism.

**Context:** The case unfolds during the 2022 FIFA World Cup in Qatar, a country with laws that criminalize homosexuality. European federations, including the LFF, planned a symbolic offensive: their captains would wear the "One Love" armband to promote inclusion. FIFA, however, drew a hard line, threatening sporting sanctions.

**Main Subject:** Brand Activism in Sports; Reputation Crisis Management; Decision Making; Sports Marketing.

**Audience:** Undergraduate and Graduate students in Business Administration, Marketing, Social Communication, Sports Management, and Physical Education.

**Originality/Value:** The case uses a real, high-profile event to explore the complex rules of the game of brand activism in the international sports context, offering a space to discuss ethical, strategic, and communication dilemmas that can lead organizations to either win or lose the reputation game.

**Keywords:** Brand Activism; Sports Marketing; Sports Management; Crisis Management; Decision Making.

## RESUMEN

**Dilema:** Artur Campos, director de *marketing*, y Vitória Brave, jefa de comunicación de la Federación de Fútbol de Ludonia (FFL), se enfrentan a un dilema estratégico que combina activismo y pragmatismo institucional. Ante la prohibición de la FIFA del brazalete "One Love" en el Mundial de Catar 2022 y la amenaza de sanciones deportivas, deben recomendar medidas a la presidencia de la FFL. Los directivos deben sopesar una disyuntiva crucial: mantener la ofensiva en defensa de los valores de la marca, asumiendo el riesgo de sanciones técnicas y aislamiento político; o replegarse a la defensiva, preservando la viabilidad deportiva a costa de una crisis de autenticidad (wokewashing) entre atletas y aficionados. En este caso, mantener la ofensiva, en defensa de los valores de la campaña y de la FFL, conlleva el riesgo de sanciones y conflictos con la FIFA; por otro lado, replegarse a la defensiva para evitar sanciones podría generar acusaciones de falta de autenticidad, una crisis de reputación y el descontento de atletas, aficionados y patrocinadores. ¿Cuál es la mejor táctica para este partido de alta presión: jugar según las reglas del organismo rector o según los valores de tus propios aficionados?

**Objetivo Educativo:** El caso busca que los estudiantes: (1) Analicen los riesgos y beneficios del activismo de marca en eventos deportivos globales; (2) Desarrollen estrategias para gestionar conflictos entre los valores de la marca, las regulaciones de los organismos deportivos y las demandas de múltiples stakeholders; (3) Evalúen la importancia de la autenticidad y la alineación estratégica para no cometer un error en el activismo de marca.



**Contextualização:** El caso se desarrolla durante la Copa Mundial de la FIFA 2022 en Catar, un país con leyes que criminalizan la homosexualidad. Federaciones europeas, incluida la FFL, planearon una ofensiva simbólica: sus capitanes usarían el brazalete “*One Love*” para promover la inclusión. Sin embargo, la FIFA impuso una regla estricta, amenazando con sanciones deportivas.

**Tema Principal:** Activismo de Marca en el Deporte; Gestión de Crisis de Reputación; Toma de Decisiones; *Marketing* Deportivo.

**Público:** Estudiantes de Grado y Posgrado en Administración, *Marketing*, Comunicación Social, Gestión Deportiva y Educación Física.

**Originalidad/Valor:** El caso utiliza un evento real de gran repercusión para explorar las complejas reglas de juego del activismo de marca en el contexto deportivo internacional, ofreciendo un espacio para discutir dilemas éticos, estratégicos y de comunicación que pueden llevar a las organizaciones a ganar o perder el juego de la reputación.

**Palabras Clave:** Activismo de Marca; *Marketing* Deportivo; Gestión Deportiva; Gestión de Crisis; Toma de Decisiones.

## INTRODUÇÃO

O esporte, em sua magnitude global, é mais do que uma disputa por resultados e mero entretenimento; tornou-se uma arena potente para manifestações sociais e políticas. Em um campo de jogo onde consumidores esperam que marcas entrem em campo por causas controversas, o ativismo de marca surge como uma tática complexa. Grandes eventos, como a Copa do Mundo, são o palco principal dessas ações, colocando federações, patrocinadores e atletas sob os holofotes da opinião pública.

Ludônia é uma nação fictícia criada para fins pedagógicos, cujo nome deriva da palavra latina *ludus*, que significa jogo ou brincadeira – mesma raiz etimológica de termos como “lúdico”. Essa escolha reforça o vínculo simbólico entre o esporte e a cultura da participação social que estrutura o caso. Geopoliticamente, a Ludônia foi concebida como um país europeu de perfil progressista, com características inspiradas nos

Países Baixos: políticas públicas inclusivas, liberdade de expressão, alto engajamento em causas sociais e um ecossistema esportivo comprometido com valores de diversidade, sustentabilidade e inovação.

Os protagonistas também carregam significados simbólicos: Artur Campos, diretor de *marketing*, representa o gestor estratégico, alguém que atua no campo das decisões – uma alusão direta ao espaço tático do jogo e ao território simbólico das marcas. Já Vitória Brave, chefe de comunicações, personifica a coragem (*brave*) e a busca por legitimidade narrativa em contextos de risco, reforçando o papel da comunicação como elo entre valores e reputação.

Este caso de ensino explora o dilema enfrentado por Artur Campos, diretor de *marketing*, e Vitória Brave, chefe de comunicações da Federação de Futebol da Ludônia (FFL). Durante a Copa de 2022, no Catar, a FFL, ao lado de outras federações europeias, viu-se no centro de uma disputa acirrada ao tentar promover a campanha “*One Love*” – uma iniciativa de inclusão e antidiscriminação. A subsequente proibição da manifestação pela FIFA, sob ameaça de sanções esportivas, colocou Campos, Brave e a FFL diante de uma jogada decisiva, com profundas implicações para a imagem da federação, seus relacionamentos com *stakeholders* e seu papel percebido na sociedade.

O caso convida à reflexão sobre os limites, riscos e responsabilidades do ativismo de marca no volátil e apaixonante universo do futebol internacional, afinal, qual a melhor estratégia quando, nem sempre, a melhor jogada é atacar?

## DESCRIÇÃO DO CASO

### A Campanha “*One Love*”: um grito de gol pela inclusão

A iniciativa “*One Love*”, qual um passe bem executado, partiu da Real Associação Holandesa de Futebol (KNVB), em 2020, como parte de um plano mais amplo contra o racismo e a discriminação no futebol holandês. A campanha rapidamente ganhou tração internacional, com o objetivo de promover a conexão, a inclusão e se posicionar contra todas as formas de preconceito, incluindo a discriminação contra a comuni-



dade LGBTQIA+. O símbolo central da campanha era uma braçadeira de capitão com um coração contendo listras em diversas cores – não as cores do arco-íris tradicionalmente associadas ao or-

gulho LGBTQIA+, mas uma combinação que, segundo os idealizadores, representava a herança de todas as raças, gêneros e orientações sexuais – acompanhada das palavras “One Love”.

### Figura 1

*A braçadeira “One Love” em destaque durante partida*



Fonte: Alves (2022).

Nota. A imagem, atribuída pela reportagem à Federação Holandesa de Futebol, mostra o goleiro Manuel Neuer utilizando a braçadeira em apoio à campanha. Retirado de: “O que é One Love: entenda símbolo proibido pela FIFA nas braçadeiras dos capitães na Copa”.

Para a FFL, cuja torcida é jovem e engajada, aderir à campanha pareceu um lance natural e estratégico. A FFL já vinha trabalhando para rejuvenescer sua marca e se conectar com um público mais jovem e socialmente consciente. A estratégia de adotar um posicionamento mais inclusivo, ajudaria não apenas no posicionamento em relação ao perfil de sua torcida, mas também contribuiria para dar visibilidade global, aumentando o valor da marca e, sobretudo, podendo atrair investidores e patrocinadores igualmente engajados.

Internamente, atletas e comissão técnica demonstravam simpatia pela causa. Artur Campos e Vitória Brave viram na campanha a chance de alinhar a FFL com valores de diversidade e inclusão, reforçando uma imagem progressista e

engajada, o que também poderia gerar uma adesão positiva de alguns de seus principais patrocinadores, cujas políticas corporativas enfatizavam a responsabilidade social e o compromisso com a diversidade. Além disso, a iniciativa poderia atrair mídia espontânea, já que os órgãos de comunicação costumam enfatizar determinados posicionamentos e causas, especialmente em torno de polêmicas – como a que envolve um evento do tamanho de uma Copa do Mundo –, sobretudo considerando o perfil e narrativas esperadas dos dirigentes e representantes do país-sede.

### **Copa do Mundo do Catar 2022: um campo controverso**

A escolha do Catar como país-sede da Copa do Mundo de 2022 foi, desde o início, cercada de controvérsias. Críticas internacionais



apontavam para as condições de trabalho dos migrantes na construção dos estádios e, de forma relevante, para as leis do país que criminalizam a homossexualidade e restringem os direitos das mulheres e da comunidade LGBTQIA+. Muito embora os dirigentes do país terem comunicado publicamente que seriam acolhedores durante o evento, independentemente do “histórico” das pessoas que visitem o país na Copa do Mundo, sempre deixaram claro o posicionamento conservador do país em relação às manifestações públicas de afeto. O índice de equidade (Equaldex<sup>1</sup>) em relação à comunidade LGBTQIA+ é de apenas 8 pontos (2026) em uma escala que vai de zero (menor grau equidade) a 100 (maior grau de equidade), com o casamento entre pessoas do mesmo gênero sendo proibido, e a homossexualidade punida com a prisão.

Nesse contexto, a intenção de diversas seleções europeias, incluindo Inglaterra, Alemanha, Países Baixos, Bélgica (país vizinho à fictícia Ludônia), Dinamarca, Suíça e País de Gales, de que seus capitães utilizassem a braçadeira “One Love” durante os jogos, ganhava um significado ainda mais potente. Era um gesto planejado para ser uma declaração visual forte em um dos eventos mais assistidos do planeta, realizado em um local onde tais mensagens eram particularmente sensíveis e os vetos à comunidade LGBTQIA+ legalmente estabelecidos.

Artur e Vitória sabiam que essa tática ofensiva, embora alinhada com os valores da FFL, era um jogo arriscado em um campeonato de visibilidade global. A exposição que tomaria proporções mundiais era controversa: poderia ampliar positivamente a mensagem e a imagem da FFL, ou arrastar a federação para um campo minado político e cultural, podendo provocar, até mesmo, uma guerra de narrativas.

## A FIFA entra em campo

Às vésperas do apito inicial do torneio, a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), órgão máximo do futebol mundial, endureceu sua posição. Embora as regras da FIFA ([Artigo 27 do Regulamento de Equipamentos e](#)

Artigo 11 do Código Disciplinar) já previssem a necessidade de aprovação para qualquer mensagem em equipamentos e proibissem manifestações de natureza política, religiosa ou pessoal, a expectativa de alguma flexibilidade existia.

No entanto, a FIFA comunicou às federações que o uso da braçadeira “One Love” não seria permitido e que os capitães que a utilizassem poderiam enfrentar sanções esportivas imediatas, incluindo a aplicação de um cartão amarelo no início da partida. A justificativa da FIFA centrou-se na necessidade de manter o foco no futebol, evitando a politização e respeitando as leis do país anfitrião, uma tentativa de manter o jogo neutro. A entidade também lançou sua própria campanha “No Discrimination”, vista por muitos como uma jogada feita apenas para desviar a atenção.

## O Dilema de Artur Campos, Vitória Brave e da FFL: que tática adotar?

A notícia da inflexibilidade da FIFA e da ameaça concreta de sanções caiu como uma ducha de água fria na delegação da Ludônia. Internamente, o clima era de tensão. Leo Van der Berg, o experiente e respeitado capitão da seleção, foi direto em uma conversa com a comissão técnica, personificando o sentimento de parte do elenco:

*“Estamos juntos nisso desde o início. Não é só sobre uma braçadeira, é sobre quem somos como time e como país. Se for para tomar um cartão amarelo por defender o que é certo, eu tomo. Não podemos recuar agora, nossa torcida e nossa consciência não nos perdoariam”.*

Em contrapartida, o telefone de Artur Campos tocou. Era Marcus Thorne, o CEO da Global Energy Solutions (GES), principal patrocinadora da FFL. O tom era de nítida preocupação:

*“Artur, nós apoiamos os valores de inclusão, isso está em nosso DNA corporativo e elogiamos a coragem de vocês. Mas nosso patrocínio é ao esporte, não a uma batalha política com a FIFA. Entrar em um conflito direto coloca nossa marca em uma posição delicada em mercados-chave e desvia o foco do futebol. Precisamos de uma solução que não nos arraste para essa briga”.*

<sup>1</sup> Disponível em: [www.equaldex.com](http://www.equaldex.com). O Equaldex é um índice de equidade, com o objetivo de medir os direitos da comunidade LGBTQIA+, as leis e liberdades, bem como as ações públicas em relação às pessoas da referida comunidade nos países.



A opinião pública na Ludônia também estava dividida. Havia forte apoio de grupos de direitos humanos e setores mais jovens, mas também críticas de setores mais conservadores que preferiam que o foco permanecesse apenas no esporte. A torcida ludoniana, assim, não jogava em um só time. Políticos usavam de suas redes sociais para alcançar os leitores com suas mensagens. Os mais progressistas, incitando o apoio à FFL e aos jogadores; os mais conservadores, iniciavam uma campanha contra o futebol do país, incitando à população a se distanciarem do futebol, pois "já não era mais o mesmo como nos velhos tempos".

A pressão seguia imensa. No fim da noite, a troca de mensagens entre Vitória e Artur, no WhatsApp, revelava o peso do dilema e a busca desesperada por uma saída:

*[Início da conversa de WhatsApp]*

*Vitória Brave (22:45) Artur, desculpe a hora... Mas não consigo dormir. Essa situação da FIFA é um pesadelo. Qualquer caminho parece errado.*

*Artur Campos (22:48) Eu também. Tenho a voz do capitão na cabeça, dizendo que assume o cartão... e a ligação do CEO da GES me lembrando que o patrocínio deles é para o futebol, não para uma briga política.*

*Vitória Brave (22:51) E ele tem um ponto. Mas se a gente recua... nossa reputação vai pro ralo. Todo o nosso trabalho para construir uma marca com valores, corajosa... tudo vira pó. Seremos massacrados, e com razão.*

*Artur Campos (22:55) Pois é, eu sei. Mas se a gente peita a FIFA, o cartão amarelo pode ser o menor dos problemas. É um conflito aberto com a maior entidade do esporte. O estrago pode ser gigantesco, para os jogadores e para a federação.*

*Vitória Brave (22:56) Exato. Estamos entre a cruz e a espada. Qualquer caminho que a gente escolha parece levar a um prejuízo enorme. Será que não existe uma outra saída?;*

*Artur Campos (22:58) É o que estou tentando pensar o dia todo. Mas nada parece bom o suficiente. Amanhã temos que levar algo para o Dubois... e eu não tenho a menor ideia do que será.*

*Vitória Brave (23:06) Que dia difícil... amanhã falamos então. Boa noite!*

*[Fim da conversa]*

Enquanto a dupla de gestores quebrava a cabeça, notícias chegavam: após intensa pressão e diante da intransigência da FIFA, outras grandes nações anunciavam que seus capitães não usariam a braçadeira "One Love". O recuo coordenado criava um novo cenário.

Por outro lado, a imprensa mundial aumentava a discussão sobre o uso da braçadeira, com as notícias ganhando não somente espaços tradicionais e de prestígio como *The Guardian* e *Time* que destacavam que a proibição da braçadeira era apenas a face visível de um cerco mais amplo, além de repercutirem fortemente nas redes sociais. Jornalistas, especialistas em direitos humanos e figuras públicas apareciam se posicionando a favor da causa e criticando a atitude da FIFA e dos países que abriam mão de sua posição, e reforçando a forma como o Catar trata a comunidade LGBTQIA+.

Logo cedo, Artur e Vitória se reuniram. Sistematizaram os prós e contras para construir os argumentos a serem apresentados. A FFL poderia seguir o movimento, diluindo parte da responsabilidade, ou tentar um caminho diferente. As opções a serem apresentadas ao Sr. Dubois, presidente da FFL, eram:

- Manter o ataque (desafiar a FIFA): usar a braçadeira, arcando com as sanções esportivas. Isso demonstraria compromisso com a causa, mas poderia prejudicar o time e gerar conflito com a organização do campeonato ou mesmo com dirigentes do país, trazendo um problema que poderia culminar em um incidente diplomático.

- Recuar a defesa (não usar a braçadeira): acatar a decisão da FIFA para evitar sanções. Isso protegeria os jogadores, mas geraria críticas por falta de garra, inautenticidade e falta de compromisso com os valores previamente defendidos, especialmente de um público que poderia ser estratégico para o futuro do futebol no país.

- Buscar uma jogada alternativa: criar alguma manifestação simbólica que não infringisse as regras diretamente, mas que ainda passasse uma mensagem. O risco, aqui, seria parecer uma solu-



ção de “meio-campo”, pouco efetiva e que não agradasse a nenhum dos lados ou interpretada como “covardia ou neutralidade em excesso”.

Sr. Dubois aguardava a recomendação de Campos e Brave. A decisão precisava ser tomada rapidamente, antes da estreia da Ludônia na Copa. O que os dois deveriam aconselhar? Como a FFL deveria se posicionar e comunicar sua decisão para minimizar os danos e, se possível, extrair algum valor positivo daquela situação complexa e carregada de tensão?



## NOTAS DE ENSINO

### 1. Objetivos Educacionais

Este caso foi desenvolvido para permitir que o estudante:

- Identifique os fatores motivadores e os riscos inerentes ao engajamento de marcas e organizações em ativismo sociopolítico, especialmente em contextos internacionais complexos.

- Analise as tensões entre os valores da marca/organização, objetivos comerciais e de desempenho, pressões de *stakeholders* (internos e externos) e ambientes regulatórios restritivos.

- Debata o conceito de autenticidade no ativismo de marca e os perigos do "*wokewashing*" (termo que descreve a apropriação superficial de causas sociais por marcas para fins de marketing, sem um compromisso genuíno) ou de estratégias percebidas como meramente performáticas.

- Avalie o papel e a responsabilidade de órgãos reguladores globais, como a FIFA, na gestão de manifestações políticas e sociais em eventos esportivos.

- Proponha diferentes cursos de ação e estratégias de comunicação para gerenciar crises de reputação e dilemas éticos relacionados a posicionamentos controversos.

- Compare as diferentes possibilidades de ação, levantando os possíveis cenários e efeitos de suas escolhas.

- Reflita sobre o potencial do esporte como plataforma para o diálogo e a mudança social, mesmo diante de limitações e recuos.

O caso é adequado para disciplinas de Administração (*Marketing* e Comunicação, Estratégia, Ética nos Negócios e/ou na Administração Pública, Estudos/Comportamento Organizacional, Gestão de Riscos, ESG ou Responsabilidade Social), *Marketing* (Gestão de Marcas, Comunicação Integrada de *Marketing*, *Marketing* Esportivo, Posicionamento e Imagem), Comunicação Social (Relações Públicas, Gestão de Crises), Educação Física (*Marketing*, Comunicação e Gestão) e Gestão Esportiva (*Marketing*, Comunicação e Gestão do Esporte). Destina-se a estudantes de graduação, pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado).

### Plano de aula sugerido:

#### Preparação prévia (leitura individual):

- Leitura completa do caso "A Jogada Decisiva da Ludônia: ativismo de marca e o dilema da braçadeira 'One Love' na Copa do Mundo".

- Pesquisa complementar sobre a campanha "One Love", a legislação do Catar sobre direitos LGBTQIA+, e o histórico da FIFA em relação a manifestações políticas.

#### Discussão em aula (Tempo: aproximadamente 2h30 - 3h00):

- **Abertura e Contextualização (15 minutos):** professor introduz o caso, relembra o contexto da Copa do Catar e o dilema central de Campos e Brave (podem ser utilizados vídeos sobre o tema).

#### · Análise do dilema em pequenos grupos (30 minutos):

- Objetivo: identificar as pressões e os *stakeholders* relevantes para Campos, Brave e a FFL.

- Atividade: os alunos, em grupos, listam os principais *stakeholders* e suas expectativas/interesses e as opções disponíveis para a dupla de gestores. Sugere-se, caso todos os grupos tenham a mesma escolha, que sejam determinadas pelo professor, ou sorteadas, sugestões diferentes para fomentar o debate.

- Discussão, em plenária, das opções e riscos (45 minutos):

- Objetivo: debater as implicações de cada opção (desafiar a FIFA, recuar, buscar alternativa).

- Atividade: cada grupo apresenta brevemente sua análise. O professor guia a discussão, conectando com os conceitos teóricos que serão aprofundados (ativismo de marca, autenticidade, gestão de crise).

#### · Aplicação dos conceitos teóricos (30 minutos):

- Objetivo: fornecer o embasamento teórico para análise.

- Atividade: exposição do professor ou discussão guiada sobre ativismo de marca, autenticidade, e gestão de *stakeholders* no esporte.



- Proposta de solução e plano de comunicação (45 minutos):

- Objetivo: Desenvolver uma solução prática para o dilema.

- Atividade: os grupos elaboram a recomendação que Arthur Campos e Vitória Brave deveriam fazer ao Sr. Dubois, incluindo a decisão sobre a braçadeira e um esboço do plano de comunicação para justificar a escolha aos diferentes públicos.

### · Apresentação das soluções e debate (30 minutos):

- Objetivo: comparar diferentes abordagens e aprender com as propostas dos colegas.

- Atividade: grupos selecionados apresentam suas soluções. Essa ação pode ser feita por meio de uma breve apresentação visual criada em sala, com plataformas de apresentações (Canva, Prezzi, PowerPoint, por exemplo), ou até mesmo um cartaz em cartolina ou papel *craft* com canetas coloridas e recortes de revistas, fornecidos pelo professor. Após a apresentação, deve ocorrer o debate sobre os méritos e possíveis problemas de cada uma.

### · Fechamento e lições aprendidas (15 minutos):

- Objetivo: consolidar o aprendizado.

- Atividade: o professor resume as principais lições do caso, como o esporte pode ser um catalisador para o diálogo, a importância da preparação para o ativismo de marca e a complexidade da tomada de decisão em ambientes multiculturais e sob pressão.

## 2. Fontes de dados

O caso foi construído a partir de fontes secundárias publicamente disponíveis (considerados dados reais), incluindo:

- Artigos de notícias e reportagens de veículos de comunicação de credibilidade internacional que cobriram extensivamente a Copa do Mundo do Catar 2022 e a controvérsia da braçadeira "One Love" (Alves, 2022; Reuters, 2022; Syed, 2022).

- Artigos acadêmicos sobre ativismo de

marca, *marketing* esportivo, comunicação de crise e identidade corporativa, incluindo os trabalhos de Balmer (2001); Cammarota et al. (2023); Forni (2022); Melewar (2003); Nuortimo et al. (2024), Pimentel, Suter e Didonet (2023); Podnar (2024); Rindell e Strandvik (2010); Vredenburg et al. (2020).

- O aluno/professor pode complementar com: comunicados oficiais da FIFA, das federações de futebol envolvidas e de organizações de direitos humanos, se disponíveis e relevantes para a discussão. Para graduação, o professor pode traduzir ou disponibilizar um resumo em português dos artigos que estão em língua estrangeira.

## 3. Questões para discussão

1. Proponha uma recomendação estratégica ao presidente da FFL e coloque-se no lugar de Artur Campos e Vitória Brave. **Qual das três opções (desafiar a FIFA, recuar completamente, ou buscar uma alternativa) você recomendaria ao presidente da FFL?** Justifique sua decisão, considerando os impactos de curto e longo prazo para a FFL em termos de reputação, relacionamento com atletas, torcedores, patrocinadores e com a própria FIFA.

2. Avalie os riscos da decisão da FIFA de proibir a braçadeira "One Love", listando os argumentos que sustentam essa decisão e aqueles que a criticam.

3. Com a decisão de proibição, surge uma questão: a FIFA agiu de forma consistente com seu papel de entidade máxima do futebol ou priorizou outros interesses? Responda explicando também se a FIFA poderia ter conduzido melhor a partida para equilibrar suas responsabilidades e as demandas por maior engajamento social

4. Com relação a um gerente de *marketing* de um patrocinador da FFL. Analise como aconselharia a marca a se posicionar em campo após o incidente e que jogadas poderiam ser feitas para mitigar danos à reputação, considerando os princípios de comunicação de crise.

5. Considerando a afirmação de Podnar (2024) de que o verdadeiro ativismo de marca requer coragem para desafiar normas e resistir a



pressões, e a ideia de que “nem sempre a melhor jogada é atacar”, explique como o incidente “*One Love*” contribuiu, ou não, para o avanço da pauta da inclusão e dos direitos LGBTQIA+ no esporte e se a repercussão do caso pode ser considerada um resultado positivo, mesmo se houver um recuo na ação específica.

6. Explique como a FFL poderia utilizar os conceitos de identidade corporativa de Balmer (2001) (identidade real, comunicada, concebida, ideal e desejada) para reconstruir ou fortalecer sua estratégia de marca após esse campeonato.

## 4. Revisão de literatura e análise

### 4.1 Identidade em jogo: analisando ativismo, autenticidade e risco

O *Brand Activism* (ativismo de marca) tem emergido como um fenômeno central no campo do *marketing* estratégico, marcado pelo engajamento deliberado de marcas em questões sociais, políticas ou ambientais, muitas vezes polêmicas e sensíveis. Tal abordagem se diferencia de práticas como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) em pontos-chave: enquanto a RSC geralmente foca em temas de alto consenso e baixo risco (Pimentel et al., 2023), o ativismo mergulha em questões controversas e polarizadoras (Cammarota et al., 2023; Podnar, 2024), buscando “provocar uma mudança” em vez de apenas fortalecer a reputação (Pimentel et al., 2023).

Essa atuação de alto risco, no entanto, traz consigo o “paradoxo da autenticidade”: ao mesmo tempo em que os *stakeholders* exigem posicionamentos, eles também questionam a veracidade dessas ações, suspeitando de motivações puramente comerciais, o chamado *woke-washing*, quando a prática não parece genuína (Vredenburg et al., 2020).

A solução para esse paradoxo, segundo a literatura, reside na profunda conexão entre o ativismo e a identidade corporativa. Para Balmer (2001), a identidade é a essência da organização, trazendo seus atributos centrais, valores e cultura. Melewar (2003) complementa, afirmando que a identidade se manifesta em elementos tangíveis (símbolos, *design*) e intangíveis (comportamentos, reputação), sendo a expressão de como a organização deseja ser percebida. Portanto,

para ser autêntico, o ativismo de marca deve ser uma emanção natural dessa identidade central, e não apenas uma camada superficial de comunicação.

A forma como essa identidade é percebida é um processo dinâmico. Rindell e Strandvik (2010) propõem uma visão evolutiva da imagem da marca, distinguindo a herança de imagem (*image heritage*) que é um acúmulo de percepções e experiências passadas que cria uma memória coletiva e expectativas sobre a marca, da imagem em uso (*image-in-use*), que é a percepção viva e atual, moldada por interações recentes e pelo contexto. Qualquer desalinhamento entre o que a marca “sempre foi” (sua herança) e o que ela “está fazendo agora” (sua imagem em uso) pode desencadear uma crise, colocando em impedimento sua credibilidade.

### 4.2 Comunicação em campo minado: a gestão da crise e da reputação

O dilema estratégico enfrentado pela FFL, ao colocar sua identidade e seus valores em rota de colisão com uma força institucional, gera o potencial para o que a literatura define como uma crise: uma ruptura da normalidade que ameaça o mais frágil e valioso ativo de uma organização, ou seja, sua reputação (Forni, 2022).

Segundo Forni (2022), uma crise raramente surge do nada, muitas vezes resultando de riscos de reputação ignorados. No contexto da FFL, o risco estava claro: alinhar sua identidade progressista (*image heritage*) a uma causa controversa em um ambiente hostil (Rindell & Strandvik, 2010).

A decisão da FIFA de proibir a braçadeira transformou o risco em uma crise iminente. Recuar, neste ponto, criaria um conflito direto com a identidade da FFL, abalando a confiança construída junto a seus *stakeholders*. A percepção de inconsistência entre o discurso e a prática é particularmente danosa no esporte, onde a conexão com os torcedores é profundamente emocional. Por outro lado, manter a posição e desafiar a FIFA acarretaria sanções esportivas e conflitos institucionais.

É nesse cenário que a comunicação de crise se torna a jogada decisiva. O ambiente digital



amplifica exponencialmente a magnitude da crise, onde narrativas e percepções se formam com velocidade viral, como alertam Nuortimo et al. (2024). Forni (2022) observa que, em momentos críticos, a ausência de um posicionamento claro ou a tentativa de silêncio tendem a agravar o cenário, pois o vácuo de informação é rapidamente preenchido por especulações e críticas. Para o autor, pilares como transparência sobre os fatos, agilidade na resposta e empatia com os públicos impactados são fundamentais para conter danos. Essa postura proativa de alinhar identidade, discurso e prática é o que protege e fortalece a reputação, mesmo em cenários adversos.

Qualquer que seja a decisão da FFL, ela precisa ser comunicada de forma estratégica para todos os públicos. Manter a posição e desafiar a FIFA demandaria uma comunicação assertiva, focada na defesa de valores e na legitimidade da causa. Recuar, por outro lado, exigiria uma comunicação de crise extremamente transparente e empática para mitigar as acusações de incoerência, explicando as pressões sofridas. A situação ilustra a “face simbólica da crise” (Forni, 2022): o desafio não é apenas gerenciar o fato em si, mas as percepções e os significados que a decisão irá gerar, cristalizando a reputação e o futuro institucional da FFL.

### 4.3 Analisando o placar: uma síntese dos riscos e oportunidades

O universo esportivo opera sob um conjunto complexo de normas e forças institucionais, muitas vezes invisíveis, mas determinantes para a atuação das organizações. A FIFA, enquanto órgão máximo do futebol mundial, exerce poder regulatório sobre federações, clubes e atletas, não apenas nas dimensões técnicas do jogo, mas também sobre o que é permitido em termos de manifestações políticas ou sociais. Essa governança institucional cria fronteiras para o *Brand Activism*, pois, ainda que as marcas sejam instigadas a se posicionar, encontram barreiras que podem transformar causas legítimas em riscos esportivos e financeiros.

O impasse vivido pela FFL pode ser mais bem compreendido ao se analisar o complexo ecossistema de ativismos em que a federação está inserida, um conceito explorado por Podnar

(2024). Nesse ecossistema, forças com interesses distintos exercem pressão simultânea sobre a organização.

De um lado, a FIFA representa uma força institucional-regulatória que exige conformidade. Do outro, atletas, torcedores e grupos de direitos humanos representam uma força de ativismo comunitário e de identidade, demandando que a FFL aja de acordo com seus valores declarados. Adicionalmente, os patrocinadores atuam como uma força de mercado com preocupações ambivalentes. Nesse cenário, a decisão de Artur Campos e Vitória Brave transcende uma simples escolha de comunicação, tornando-se uma negociação estratégica sobre a qual força dentro desse ecossistema a FFL irá se alinhar ou confrontar.

A análise do caso da FFL converge para um dilema central para marcas engajadas: o conflito entre a fidelidade à própria identidade e as pressões do ambiente regulatório e de mercado. Por um lado, existe uma identidade organizacional forte (Balmer, 2001; Melewar, 2003) alinhada a valores progressistas. Por outro, há as forças institucionais globais que impõem limites a essa manifestação (Podnar, 2024). Qualquer decisão envolverá custos: recuar poderia ferir a coerência entre identidade e prática, gerando percepção de hipocrisia ou oportunismo (Vredenburg et al., 2020), enquanto manter a postura implica enfrentar os riscos institucionais e a crise de reputação (Forni, 2022).

Assim, a situação da FFL ilustra a essência do debate sobre *Brand Activism*: até que ponto marcas devem permanecer fiéis às suas convicções em contextos regulatórios adversos? A decisão revela o ponto crítico onde identidade, reputação, risco institucional e estratégia se encontram. O caso da Ludônia convida gestores, acadêmicos e estudantes a refletirem sobre as fronteiras do ativismo de marca e sobre o custo (simbólico e real) de cada “jogada decisiva” no campo do marketing, da ética e da governança global.

## REFERÊNCIAS

Alves, C. (2022, 22 de novembro). O que é One Love: entenda símbolo proibido pela Fifa nas



braçadeiras dos capitães na Copa. Portal Globo Esporte. <https://ge.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2022/11/21/copa-2022-entenda-polemica-sobre-bracadeira-one-love.ghtml>

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.

Cammarota, A., D'Arco, M., Marino, V., & Resciniti, R. (2023). Brand activism: A literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 47(5), 1669-1691. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12967>

Forni, J. J. (2022). Gestão de crises e comunicação: O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas (3ª ed.). Atlas.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>

Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>

Pimentel, P. C., Suter, M. B., & Didonet, S. R. (2023). Brand activism as a marketing strategy: An integrative framework and research agenda. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00335-8>

Podnar, K. (2024). Brands and activism: Ecosystem and paradoxes. *Journal of Brand Management*, 31, 95-107. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00355-y>

Reuters. (2022, 24 de novembro). World Cup 2022: What is the OneLove armband and why did FIFA ban it? <https://www.reuters.com/lifestyle/sports/world-cup-2022-what-is-onelove-armband-why-did-fifa-ban-it-2022-11-24/>

Rindell, A., & Strandvik, T. (2010). Corporate brand evolution: Corporate brand images evolving in consumers' everyday life. *European Business Review*, 22(3), 276-286. <https://doi.org/10.1108/09555341011040976>

Syed, A. (2022, 21 de novembro). The 'One Love' LGBTQ rights armband is causing a stir at the Qatar World Cup. *Time*. <https://time.com/6235503/>

[one-love-armband-qatar-world-cup/](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n1(jan/abr).p89-100)

Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620re947359>