



## ENTREVISTA

# Marco Aurélio Klein

# M

arco Aurélio Klein é diretor responsável pela área de futebol do Ministério dos Esportes e coordenador-executivo da Comissão Paz no Esporte, além de professor de marketing esportivo na FGV-EAESP. Nesta entrevista, faz um balanço das práticas esportivas no país, especificamente do ponto de vista da administração. Como conclusão, aponta que ainda há muito a fazer pelo esporte, tanto em termos de políticas públicas quanto de profissionalização da gestão esportiva.

por **Rafael Valente** Mackenzie

### **Quais são as principais forças do esporte brasileiro? E suas principais fraquezas?**

**M:** Qualidade da mão-de-obra – ou “pé-de-obra”,

como diz o jornalista Matinas Suzuki. Há também um clima favorável, o qual nos permite ter atividades esportivas durante todo o ano. Esses são os pontos fortes. Quanto aos fracos, eu destacaria

principalmente o amadorismo da gestão. Quer dizer, o amadorismo no entendimento do esporte. Na prática, isso se reflete na falta de marcos regulatórios e no desprezo pelo entendimento do negócio.

Tudo isso gera a expectativa do assistencialismo governamental, quando tudo passa a depender do governo. Como consequência, o esporte não gera sua própria potencialidade no mercado.

**Quem predominantemente financia o esporte no Brasil hoje? É o governo? São as iniciativas dos próprios clubes e organizações esportivas, por exemplo, mediante licenciamento de marcas e parcerias com empresas? Qual a estrutura de financiamento do esporte em outros países?**

**M:** Podemos dizer que, no Brasil, nunca o governo investiu tanto no esporte. E de várias maneiras. Primeiro, há as loterias, que, de acordo com a Lei Agnelo-Piva, arrecadam dinheiro para os esportes chamados de olímpicos. Segundo, o dinheiro oriundo das estatais, sobretudo na forma de patrocínios. Temos uma terceira maneira, mais recente, que é a Lei de Incentivo ao Esporte. Apesar de salutares, essas formas de financiamento despertam nossa atenção pelo risco de privatizarem as políticas públicas de esporte no país. Veja-se o caso dos Estados Unidos. Lá, o esporte tem força porque está imbricado na estrutura da escola e das competições escolares, o que gera grande demanda econômica e, por conseguinte, grande participação do setor privado. Já no esporte profissional, tanto os Estados Unidos, com

Antes de voltar-se para o marketing esportivo, os clubes precisam antes alavancar o próprio futebol como potencial de negócios. Quer dizer, é preciso tratar o futebol como um produto de qualidade, garantindo presença de público nos espetáculos.

as ligas profissionais (principalmente futebol americano e basquete), como a Inglaterra, com a “Premier League” de futebol, estão muito à frente do Brasil. Ambos são excelentes exemplos de como o esporte pode gerar emprego e riqueza. No Brasil, temos ainda muito a aprender com eles, seja em termos de organização e gestão, seja, sobretudo, com modelos de negócio bem-sucedidos nessa área.

**Do ponto de vista dos atletas, qual a situação que encontramos hoje no Brasil? Ao que parece, temos um sério problema de identificação e formação de atletas, o que pode ser um obstáculo quando pensamos na “sucessão” no esporte brasileiro. Isso se confirma?**

**M:** Do ponto de vista técnico, é legítimo pensar que o Brasil está bastante desenvolvido na formação de atletas, em todas as áreas, inclusive médicas. No futebol, por exemplo, o Brasil é referência internacional, até mesmo

na preparação física. A dificuldade é de natureza econômica, em função dos problemas decorrentes da gestão. Tornou-se comum no Brasil os atletas receberem seus salários atrasados, o que em parte os leva a emigrar muito cedo para sobreviver profissionalmente em outros países. Por essa e outras dificuldades que encontram, acabam não tendo condições de se preparar para enfrentar novos mercados; seu respectivo desenvolvimento técnico e econômico fica comprometido. Para cada Ronaldinho Gaúcho com sucesso financeiro, há uma porção de outros atletas ganhando pouco, que trocam o Brasil pelo desconhecido, muitas vezes por países sem nenhuma tradição no futebol, apenas pela “certeza” de receber no final do mês.

**Do ponto de vista cultural, o futebol ainda parece ser o esporte mais popular no Brasil. Contudo, há exemplos de esportes que, aos poucos, foram ganhando evidência perante o público, como, por exemplo, o vôlei. Em primeiro lugar, a que se**



**deve esse destaque relativo ao vôlei nos últimos anos? Em segundo lugar, o modelo utilizado nesse esporte poderia ser estendido a outros? Exemplo: o vôlei é patrocinado pelo Banco do Brasil há anos.**

**M:** O futebol domina totalmente a cena brasileira. Não é “ameaçado” por nenhum outro esporte. O vôlei, à exceção das espetaculares Seleções Brasileiras, masculina e feminina, não atrai público além de uma ou duas centenas de espectadores nos seus jogos regulares. Basta observar o espaço dedicado a um e outro esporte na imprensa, no rádio ou na TV aberta. Quanto aos patrocínios, a Petrobras patrocina o Flamengo há mais tempo, embora a participação do Banco do Brasil no vôlei seja mais estruturada. Ela se parece mais com marketing esportivo, ao passo que a presença da Petrobras diz mais respeito a uma simples opção de mídia. O importante é entender que patrocínio não é a solução para os males do esporte no Brasil.

**O marketing esportivo encontra-se em que patamar no futebol brasileiro? De que forma ele poderia alavancar a renda dos clubes?**

**M:** No mundo, o marketing esportivo é historicamente recente. O mesmo se aplica ao Brasil, onde está dando seus primeiros passos. O crescimento desse tipo

de marketing está associado, basicamente, à televisão e a seus interesses em relação ao esporte. Podemos encontrar desde iniciativas interessantes, como o próprio exemplo do Banco do Brasil e o vôlei brasileiro, até iniciativas menos sistemáticas, que se limitam à compra de mídia barata – como na exposição em camisas de clubes, por exemplo. Já no que diz respeito à receita dos clubes de futebol, há um ponto anterior: antes de voltar-se para o marketing esportivo, os clubes precisam antes alavancar o próprio futebol como potencial de negócios. Quer dizer, é preciso tratar o futebol como um produto de qualidade, garantindo presença de público nos espetáculos. Creio ser necessário valorizar o esporte de um modo geral, e o futebol em particular, como produtos para que então surjam oportunidades de geração de receitas. A NBA (liga de basquete profissional norte-americana) e o futebol inglês são dois bons exemplos de mudança na percepção do produto: ambos estavam em condições muito precárias nos anos de 1980 e agora são referência internacional em termos de qualidade de gestão, de produto e de espetáculos de entretenimento. A NBA tem uma média de ocupação da capacidade instalada superior a 80%. A “Premier League” (primeira divisão do campeonato inglês) supera os 90%. Direitos de TV altamente valorizados, receitas de bilheterias, faturamento com venda de produtos – tudo isso vem como consequência de um produto altamente valorizado.

**Além do Banco do Brasil e da Petrobras, há outros exemplos de marketing esportivo bem-sucedidos no Brasil?**

**M:** A ação Parmalat no Palmeiras foi um caso bastante interessante e de sucesso, bem como o patrocínio da Caixa ao atletismo. Estratégia e planejamento são fundamentais. Infelizmente, o que ainda ocorre na maioria dos casos é o patrocínio por emoção, interesses difusos e de pouca consistência. Tendem a ter resultado diluído. Outras vezes trata-se apenas da compra de mídia barata ou, noutro exemplo, de oportunidade por conta da transmissão de determinada partida final. Clubes e entidades esportivas têm poucas ações de marketing planejadas para médio ou longo prazo, à exceção do Figueirense, de Santa Catarina, e do Atlético Paranaense. A propósito, não por acaso, ambos são os clubes que trabalham com planos estratégicos de médio e longo prazos.

**O senhor avalia que existe base instalada no Brasil para formar “gestores esportivos”, quer dizer, indivíduos realmente focados e capacitados para atuar estratégica e profissionalmente no esporte? Ou a figura do “cartola” é mais forte no Brasil? Como superá-la?**

**M:** A figura do cartola tem fortes razões históricas

na formação do modelo esportivo brasileiro. Advém do poder político das federações, que exercem ainda hoje certos atributos negativos do feudalismo. Isso é muito forte no futebol, até mesmo pela importância relativa dessa modalidade. A relação do esporte com o chamado marketing esportivo e a consolidação – em nível mundial – do esporte como indústria do entretenimento, entretanto, provocam uma necessidade inevitável de modernização e de formação de quadros mais bem preparados. Será inevitável a mudança, ainda que seja mantida certa convivência entre os modelos. No Brasil, a academia tem respondido a essa necessidade com a oferta de cursos tanto na graduação como nas esferas de especialização. Esse é o caso da FGV, onde o marketing esportivo é uma disciplina eletiva na graduação desde há praticamente dez anos. É preciso, porém, que a inclusão de especialistas ocorra também no mercado de trabalho em geral, especialmente no mercado publicitário. Nos Estados Unidos é prática comum as *job fairs* organizadas pelas ligas profissionais nas universidades. A profissionalização e o alto grau de capacitação permitem que o mercado esportivo norte-americano absorva quase 70% das verbas publicitárias fora da compra de mídia.

**Na sua opinião, qual é a importância dos jogos Pan-Americanos para o Brasil e o que eles representam efetivamente para o país?**

**A figura do cartola tem fortes razões históricas na formação do modelo esportivo brasileiro. Advém do poder político das federações, que exercem ainda hoje certos atributos negativos do feudalismo. Isso é muito forte no futebol, até mesmo pela importância relativa dessa modalidade.**

**M:** Esta é uma questão difícil e precisaria passar por uma avaliação sensata do que significam jogos regionais como os Pan-Americanos em relação aos Jogos Olímpicos. Tecnicamente, significam muito pouco – dado a baixa representatividade esportiva que têm. Nesse tipo de encontro, raríssimos recordes mundiais ou olímpicos são quebrados. Até porque, gigantes esportivos como os EUA dão tão pouca importância que não enviam seus principais atletas em nenhuma modalidade. A equipe de beisebol dos EUA, por exemplo, está sendo recrutada via Internet. É possível, portanto, não esperar muito sequer da cobertura de mídia internacional. Seria algo equivalente ao que ocorre com nossa mídia em relação aos Jogos Asiáticos, por exemplo – sequer ouvimos falar que existam. Contudo, não nos enganemos: isso não quer dizer que os Jogos Pan-Americanos não tenham importância para o Brasil. Eles têm importância sobretudo como oportunidade para a difusão de outras modalidades além do futebol. A oportunidade para isso com certeza existe. O ponto de atenção refere-se ao que vamos fazer depois do Pan.

**Exatamente. Vemos que, a pouco mais de dois meses para o início dos jogos, ainda havia problemas referentes à organização. Como o senhor analisa essa questão e até que ponto ela pode ser prejudicial ao país no que se refere à organização de eventos esportivos futuros (vale lembrar que o Brasil é candidato a sede da Copa do Mundo de 2014)?**

**M:** Do ponto de vista internacional, o impacto deve ser pequeno, pela razão da baixa importância desses jogos. Ainda assim, problemas graves, sobretudo na área de segurança, podem ter repercussão desproporcional à cobertura dos jogos. Não organizar a contento um evento como esse pode representar, acima de tudo, a perda da oportunidade do aprimoramento técnico para a realização e a gestão de megaeventos como a Copa do Mundo ou as Olimpíadas. Significa perder a oportunidade para a criação de parâmetros superiores em todos os sentidos relativos à organização de eventos. Quando um país é sede de um evento internacional de porte,



O futebol domina totalmente a cena brasileira. Não é “ameaçado” por nenhum outro esporte. O vôlei, à exceção das espetaculares Seleções Brasileiras, masculina e feminina, não atrai público além de uma ou duas centenas de espectadores nos seus jogos regulares.

ele precisa, necessariamente, tornar-se melhor do que antes. Em suma, podemos perder a oportunidade extrair boas lições desse evento, de modo que não poderemos generalizá-las para outros eventos futuros.

**Muitos não concordam com o investimento gasto na organização do Pan-Americano, uma vez que o país é carente em áreas como a saúde e a educação. Qual sua opinião a respeito?**

**M:** Esta é, com certeza, outra questão polêmica. De fato, se a realização dos jogos fosse feita com maestria, deixando um legado de experiências para outros eventos semelhantes, com certeza não haveria esse tipo de ceticismo ou oposição. Do contrário, acentuam-se toda e qualquer forma de avaliação negativa dos erros e desencontros do planejamento e da gestão. O sucesso dos Jogos Olímpicos de Barcelona ou de Sidney, bem como da Copa da Alemanha em 2006, deixou para trás toda e qualquer crítica com o volume dos investimentos realizados – que, aliás, não foram poucos. Os

benefícios foram tantos que superaram as mais otimistas previsões. Já a percepção dos inúmeros problemas nos Jogos Olímpicos de Atlanta, em 1996, nos Estados Unidos, e no Pan de Santo Domingo, em 2003, na República Dominicana, a título de exemplos, reforçou a imagem de eventos fracos que acentuaram, com boas razões, as críticas mais ferozes.

**Qual será o impacto dos jogos Pan-Americanos na economia e no esporte nacional?**

**M:** Na economia como um todo, pequeno. Nada igual ao que seria a eventual realização de uma Copa do Mundo. No esporte, porém, poderia ser muito grande se houvesse uma política para o aproveitamento sistemático da projeção que os esportes não-tradicionais – que recebem pouca ou nenhuma atenção da mídia em tempos normais – receberão durante o Pan, notadamente aqueles nos quais o Brasil tiver bom desempenho. Há um desafio a ser vencido que é trazer participação do público fora das modalidades triviais, ou seja,

futebol, vôlei, basquete e futsal. Seria desejável envolver as crianças com outros esportes de tal forma que pudesse haver continuidade no conhecimento e, quem sabe, no estímulo a essas práticas de forma sistematizada. Infelizmente, isso parece completamente esquecido.

**Que futuro o senhor vislumbra para o esporte brasileiro, principalmente no que diz respeito às suas fronteiras com o mundo da administração e dos negócios?**

**M:** Destaquei aqui inúmeros problemas que, de uma outra perspectiva, podem representar oportunidades para o país. A indústria do entretenimento movimenta 700 bilhões de dólares ao ano. Estima-se que o esporte responda por cerca de 20% desse total, ou seja, 140 bilhões de dólares (27% do PIB brasileiro). Como o Brasil detém 1% do comércio internacional, conservadoramente poderíamos avaliar nosso potencial do esporte em quase 1,5 bilhão de dólares ao ano (hoje, é estimado em um quinto disso). Ora, diante desses valores não acreditamos ser possível que este segmento continue dependente de modelos amadores e assistencialistas.

---

Rafael Valente  
Graduando em Jornalismo na Universidade Presbiteriana Mackenzie  
E-mail: jornalismo.rafael@gmail.com