



CURSO LIVRE

SAF:
COMO FAZER

DA IDEIA AO INVESTIMENTO

A Raiz do problema: o declínio do futebol brasileiro no fim dos anos 1990

Marco Sirangelo

footure
academy

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Introdução ao pensamento de gestão do futebol
- Contextualização histórica buscando o entendimento do futebol como mercado
- Debate sobre o atual momento de transformações – com mais argumentos acrescidos na discussão.

O futebol brasileiro passa por um momento de adaptação e de insegurança. Não se tem certeza do futuro. Tudo indica, porém, que o futebol dos cifrões dará certo, considerando que os clubes eram pessimamente administrados até hoje. No entanto, as empresas não podem esquecer que o futebol, antes de ser um bom produto, é uma grande paixão.



**Data da
Publicação:**
Fevereiro, 2000
Revista Placar

Entre a Glória e a bancarrota

- A década de 1990 marcou o fim da maior **seca** (até então) do Brasil em Copas do Mundo e consolidou a Seleção como uma potência mundial temida.
- Hoje, os anos 90 são lembrados como “**raiz**”, mas essa visão desconsidera a **evolução do futebol moderno**.
- Com o tempo, os clubes enfrentaram **queda no poder de investimento**, e análises financeiras ganharam espaço antes reservado a gols e jogadas marcantes.
- **Refletir sobre o passado** é crucial para evitar os mesmos erros e construir um futuro melhor para o futebol brasileiro.

CONTEXTUALIZAÇÃO: O MODELO A SER SEGUIDO

- Após o sucesso de seu IPO em 1990, a **Parmalat** implantou uma estratégia agressiva buscando a expansão global de sua marca: vincular-se ao esporte.
- Entrou na América do Sul estampando sua marca em importantes camisas, como as de **Boca** e **Peñarol**. Porém, focando no maior mercado do continente, firmou, em **1992**, um contrato de **oito anos** cujo objetivo principal seria transformar o **Palmeiras** no time mais bem-sucedido do Brasil, no mesmo modo em que a empresa, responsável direta pelo sucesso esportivo, assumisse uma posição de destaque em seu mercado.
- O plano deu tão certo que na metade do acordo a Parmalat já **era líder de mercado** no Brasil, enquanto o Palmeiras enfileirava troféus.

O **“Portfólio Parmalat”** pode ser considerado o embrião do que hoje é conhecido como **Multi-Club Ownership**, representado principalmente por Red Bull e Grupo City.



Por que o Palmeiras deu tão certo?

Profissionalização da gestão do futebol

Injeção substancial de recursos

Muito talento à disposição no Brasil

Baixa concorrência no mercado de transferências

Terreno aberto para negócios no Brasil

Lei Bosman, 1995

Mercado europeu abrindo e com menos restrições para estrangeiros

Venda de jogadores se tornou fonte de renda significativa aos clubes do Brasil

Parênteses Necessário: Lei Bosman (1995)

- Fim da restrição contratual: Jogadores europeus puderam negociar com novos clubes ao fim (ou 6 meses antes) de seus contratos, sem compensação aos antigos clubes. “Foi o fim da Lei do Passe europeia”.
- Impacto na União Europeia: Jogadores de países da UE não eram mais considerados estrangeiros, ampliando as opções dos clubes.
- Cotas de extracomunitários: Times passaram a formar "seleções mundiais" com talentos europeus e jogadores de fora da EU (principalmente Brasil e Argentina).
- Aumento de estrangeiros: A presença de estrangeiros nas 5 principais ligas europeias dobrou em 3 anos.





A equação perfeita

A grande fonte de receita dos times (em todo o mundo) esteve ligada à venda de ingressos. Somente no fim dos anos 1980 que iniciativas de marketing e outras fontes de receita, como por exemplo as de direitos televisivos, passaram a compor uma parcela mais relevante nas finanças dos clubes.

Desta forma, o poder de investimento dos clubes, medido principalmente através do orçamento disponível para contratações e salários de novos jogadores, crescia a medida em que conseguiam diversificar suas fontes de receita ou quando recebiam **injeções substanciais de recursos**



Muito talento à disposição

+

Exemplo positivo da terceirização na gestão/aproximação com investidores

+

Mercado de venda de atletas aquecido



É importante ressaltar que esse retorno financeiro gerado para empresas e terceiros, como a Parmalat, através da venda de jogadores foi uma prática muito comum no futebol, principalmente no continente sul-americano, até ser banida pela FIFA em 2015.

Atualmente apenas clubes, agentes e os próprios jogadores estão autorizados a receberem dinheiro proveniente de transferências.

Necessidade de modernização e o terreno aberto para as parcerias



Impactos da Lei Pelé (1998)

- Fim do passe: Jogadores passaram a ser regidos pela CLT.
- Profissionalização dos clubes: Incentivo (e obrigatoriedade) à transformação em empresas e maior abertura ao mercado.
- Parcerias estratégicas: Clubes buscaram investidores para fortalecer elencos e **terceirizarem** a gestão esportiva.

RAIZ DO PROBLEMA

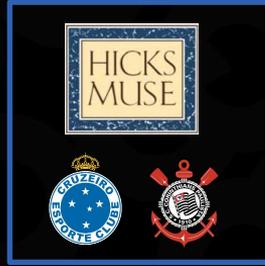




1992



1998



1999



2000



2004



Formato dos acordos

Contratos longos, em torno de 10 anos. Em geral, a parceira seria responsável pela gestão do futebol, injetando fundos para a **contratação** de jogadores e pagamento de salários e teria retorno na venda deles e na exploração de propriedades comerciais dos clubes. Foram prometidos **estádios** para Corinthians, Cruzeiro, Flamengo e um projeto Olímpico ao Vasco, para citar alguns. Além disso, o clube receberia uma compensação grande pelos acordos – Flamengo recebeu US\$ 80 milhões e o Grêmio US\$ 50 milhões da ISL.

ISL – Flamengo e Grêmio

De origem suíça, a International Sports Leisure era a principal agência de marketing esportivo do mundo e parceira de longa data da FIFA e do COI. Mais detalhes no livro *Invasão de Campo* (Barbara Smit) e em *Jogo Sujo* (Andrew Jennings)

Hicks, Muse, Tate & Furst – Corinthians e Cruzeiro

Fundo de pensões dos EUA, também dono do canal PSN e com ambições grandes no futebol sul-americano. Tom Hicks, texano e principal sócio do negócio, era dono do Texas Rangers (baseball), amigo de George W. Bush, e afirmou: “Não conheço todas as regras (do futebol), mas sei mais agora sobre futebol do que sabia sobre hóquei quando comprei um time de hóquei”.

NationsBank - Vasco

Hoje Bank of America, era o maior contrato da história do esporte brasileiro, com 83 dos 203 atletas brasileiros nas Olimpíadas de Sydney vinculados ao Vasco. Os retornos financeiros esperados estavam todos relacionados com a exploração de propriedades comerciais.

1995

~ €6,9 mi



~ US\$ 7 mi

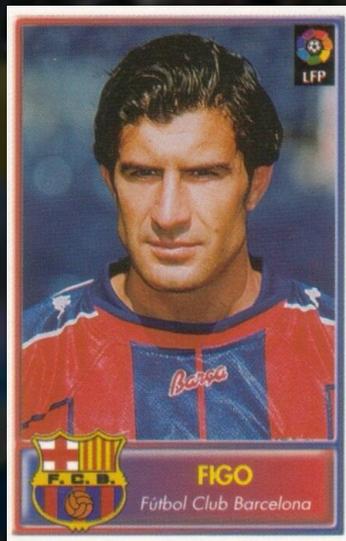
1995



~ US\$ 5,5
mi



1996



~ US\$ 2 mi

1996



1996



~ €3,5 mi

1996



~ US\$ 5,5 mi

1999



~ US\$ 25 mi

1999



  [essencia_vascaina](#)

~ US\$ 14 mi

De fora para dentro do campo: os impactos dos fatores externos

Um primeiro indício de que este cenário seria **insustentável** aconteceu em janeiro de 1999 com a **maxidesvalorização** não planejada do real em relação ao dólar em pouquíssimo tempo (ver alteração regime de bandas para flutuação).

As consequências no futebol foram as piores possíveis, pois pagamento de salários (principalmente das estrelas) e **compra de jogadores era toda feita em dólar**.

Custos com Gamarra (Corinthians)

Salário: US\$ 80 mil

Janeiro/1999

Cotação Dólar ~ R\$ 1,20

Valor total em real: R\$ 96 mil

Março/1999

Cotação Dólar ~ R\$ 2,16

Valor total em real: R\$ 173 mil

Bola de Neve

- **Relação mal definida:** Clubes e parceiros não alinhavam decisões estratégicas, e os clubes mantinham figuras centralizadoras com poder unilateral. Era uma terceirização, sem qualquer equity envolvido.
- **Problemas financeiros:** Retornos comerciais demoraram a aparecer, assim como a venda de jogadores. projeções falhas geraram atrasos de pagamento e acúmulo de dívidas para os clubes, principalmente trabalhistas.
- **Desorganização estrutural:** Viradas de mesa e calendários congestionados, CPI do Futebol (1999-2001) e um cenário de caos total – segurança jurídica inexistente.

“Eles fingem que pagam e eu finjo que jogo”

Vampeta no Flamengo é o símbolo do que aconteceu a partir do segundo semestre de 2000. Sem condições de cobrir os custos que deveriam ser de responsabilidade das parceiras e sendo juridicamente **responsáveis** pelos contratos, os **clubes** passaram a responder pelos pagamentos. Sem recursos, acumularam dívidas impagáveis que se arrastaram por muitos anos.

A Lei Pelé passou por novas **alterações**, retirando a obrigatoriedade da mudança de personalidade jurídica.

De regulamento complicado, a Copa João Havelange foi um **presságio** do que estava por vir, com fracassos esportivos de Corinthians (vice lanterna) e Flamengo, e a ascensão de coadjuvantes como o São Caetano e posteriormente o Atlético PR.

Castelo de Areia

- No primeiro semestre de 2001, após o Vasco romper unilateralmente com o NationsBank, a ISL declarou **falência** (ver Fifa Gate).
- A HMTF declarava um **rombo** de US\$ 800 milhões em suas operações no futebol e os acordos com Corinthians e Cruzeiro definharia até o fim em 2002.
- Com o fim estipulado em contrato, a Parmalat deixou o futebol e também declararia falência em 2003 em um **escândalo** de proporções gigantescas.
- Fundador do banco Opportunity, Daniel Dantas foi **preso** durante o Mensalão anos mais tarde.
- **Nenhum projeto** de estádio ou shopping saiu do papel.

Consequências

- O fim precoce das parcerias comprometeu a capacidade de investimento e manutenção dos clubes e também foi acompanhado por um processo de **perda de credibilidade** das agremiações perante o mercado de anunciantes. **O futebol brasileiro tornou-se, portanto, insustentável** e presa fácil para os mercados europeus e asiáticos.
- No decorrer da primeira década do novo século, Palmeiras, Grêmio, Vasco, Corinthians, além de Bahia e Vitória, cujos associados enfrentariam longos processos até recuperarem o controle estatutário anos depois, foram **rebaixados**.
- Enquanto isso, **seis dos oito títulos brasileiros** disputados entre 2001 e 2008 foram **vencidos por clubes que não formalizaram acordos de parceria** ao fim da década anterior e **somente em 2012** é que um desses clubes **voltaria a vencer a Copa Libertadores**.
- Resquícios dessa época **ecoam** até hoje

A Mais Nova Chance de Ouro

