

Entre títulos e dívidas: como gestão separou os caminhos de Flamengo e São Paulo

Equipes se enfrentam na rodada de abertura do Brasileirão



(Foto: Guilherme Dionizio/Código 19/Gazeta Press)

Thiago Braga
São Paulo (SP)

Dia 28/01/2026 • 04:15

Compartilhar

Matéria Mais Notícias

Conteúdo Especial

São Paulo e **Flamengo** entram em campo na noite desta quarta-feira (28), às 21h30, no MorumBis, na estreia do Campeonato Brasileiro. Em campo, duas equipes que vivem momentos complicados, com ambas vindo de derrotas para rivais no Estadual. Fora dele, a situação é oposta: enquanto o Tricolor saiu do auge esportivo e institucional para uma crise profunda, o Rubro-Negro atravessou da beira da insolvência à condição de protagonista hegemônico no país e no continente. Entre um ponto e outro, escolhas de gestão, processos internos e visão de longo prazo explicam por que os papéis se inverteram.

Relacionadas



Paquetá, Brasileirão e pressão no São Paulo: Lance a Lance traz os...

Futebol Nacional 27/01/2026



Rafinha comenta atrasos salariais no São Paulo: 'Não pode servir de muleta'

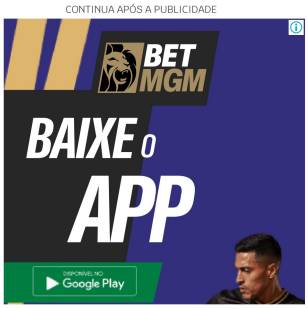
São Paulo 27/01/2026

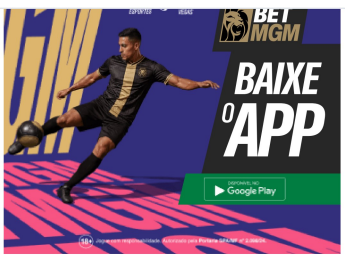


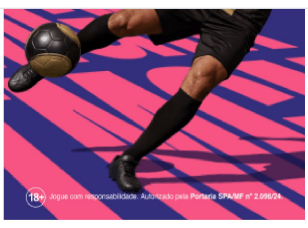
São Paulo aposta em Cotia, e Crespo recebe novos reforços para Brasileirão

São Paulo 27/01/2026

CONTINUA APÓS A PUBLICIDADE







No início dos anos 2000, o São Paulo consolidou uma imagem de clube-modelo, capaz de combinar centros de treinamento de ponta, protagonismo esportivo e liderança em inovação na gestão. A estrutura de Cotia e o Reffis sintetizavam essa visão de modernidade, que colocava o Tricolor à frente de praticamente todos os rivais brasileiros.



Esse protagonismo, porém, não se traduziu em renovação interna na mesma velocidade. A partir da década de 2010, o clube acumulou déficits sucessivos, conflitos políticos e perda de capacidade de investimento, mesmo ainda levantando taças pontuais como a Sul-Americana de 2012, o Paulista de 2021, a Copa do Brasil de 2023 e a Supercopa Rei em 2024. A sensação de "clube-modelo" foi sendo substituída por um ambiente de disputa interna permanente, decisões pouco transparentes e uma estrutura que deixava de ser referência e passava a ser questionada.

CONTINUA APÓS A PUBLICIDADE

— A gestão do meu pai tinha um objetivo principal que era voltar a ter protagonismo no futebol, desde 1994 não disputava a Libertadores, era uma época em que não tinha tantas vagas. O primeiro objetivo colocado foi esse — explica Marcelo Marcucci Portugal Gouvea, filho do ex-presidente Marcelo Portugal Gouvêa, que comandou o São Paulo entre 2002 e 2006, conquistando um Paulista, uma Libertadores e um Mundial. Foi diretor de futebol adjunto entre 2004 e 2008.

Como os pontos corridos transformaram o Brasileirão em modelo de sucesso

— Em 2002 montou um time muito forte, que liderou o campeonato com vantagem, mas o Brasileiro na época tinha fase de classificação e mata-mata, e o São Paulo caiu para o Santos, de Diego e Robinho. Em 2003 foi um ano mais difícil; o time de 2002 tinha muitas estrelas, mas o de 2003 era mais brigador, que começou a plantar uma semente de time mais competitivo. Essa foi a ideia, voltada para um time mais brigador, que em 2004 chegou à semifinal da Libertadores, e que, com mais reforços, foi campeão paulista, da Libertadores e depois campeão mundial — completa.

CONTINUA APÓS A PUBLICIDADE

Mas, segundo ele, o grande legado do ex-presidente Marcelo Portugal foi o que construiu além das quatro linhas.

— Em 2006, já com uma base formada, ele começou os primeiros jogos como presidente, mas saiu porque o mandato acabava em abril. Ele começou a abrir os olhos para algumas modernidades que eram a essência do São Paulo até aquele momento: fazer coisas inovadoras. Na década de 80, ajudou a conseguir o terreno do CT; o São Paulo teve o Projeto Tóquio, que resultou nos títulos mundiais de 1992 e 1993. Na gestão dele como presidente, tivemos o Reffis, centro de recuperação de jogadores na Barra Funda, e o clube ficou marcado por atletas que atuavam na Europa irem se tratar no Reffis. E o principal foi a questão da aquisição do terreno em Cotia, para o centro de formação de atletas.

Tinha clube que nem tinha CT para o time profissional, e o São Paulo parou no tempo, os outros clubes passaram a copiar, e o São Paulo deixou de evoluir — sentenciou.

➡️ Siga o Lance! no WhatsApp e acompanhe em tempo real as principais notícias do esporte

Enquanto o São Paulo começava a perder a dianteira, o Flamengo mostrava que estava mais perto do fundo do poço. Apesar do título brasileiro em 2009, no fim de 2012 o clube acumulava salários atrasados e um passivo que envolvia dívidas, ambiente desorganizado e penhoras que consumiam parte relevante da receita.

Eduardo Bandeira de Mello assumiu a presidência em 2013 com a proposta de um "choque de gestão" que, à época, soava quase herético para o universo do futebol brasileiro.

— Quando a gente assumiu, em 2013, já sabíamos que o clube vivia uma crise de instabilidade. E não era injusto. Tinha aquelas dívidas históricas com Joel Santana, Petkovic, Romário e Consórcio Plaza. A primeira coisa que precisamos fazer foi um choque de gestão, com sacrifício. E o São Paulo era o contrário, então, campeão mundial. Nunca imaginaria que, 20 anos depois, a situação se inverteria — falou ao Lance! Eduardo Bandeira de Mello, ex-presidente do Flamengo.

O marco simbólico dessa virada foi a rescisão com Vágner Love logo nas primeiras semanas de mandato.

— Em 12 de janeiro de 2013, o Flamengo entrou em acordo com o CSKA para devolver Vágner Love porque não tínhamos como pagar o que devíamos para o CSKA e para o próprio atleta. Tivemos de nos desfazer também das estrelas do esporte olímpico, como César Cielo e a Ginástica. Começamos a procurar e fazer acordos com nossos credores, que perceberam que estávamos cumprindo nossos compromissos. Tivemos uma reunião na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, e falei aos procuradores que as luvas que iríamos receber do contrato da Adidas iriam direto para a PGFN, para "apagar o fogo". Pouco depois, conseguimos um acordo definitivo. A gente tinha mais de 600 ações trabalhistas, e cerca de 10% da receita bruta do Flamengo ia para a Justiça. Em 2017, nós já éramos credores da Justiça do Trabalho — orgulha-se o ex-mandatário.

A principal mudança não esteve apenas na prioridade de pagar impostos e dívidas, mas em transformar a estrutura interna num ambiente corporativo real, com executivos profissionais em áreas-chave, rotinas integradas, controle de processos e responsabilidade clara sobre decisões. O jurídico passou a trabalhar lado a lado com financeiro, RH e futebol, com cálculo preciso do impacto de cada passo no fluxo de caixa e no risco jurídico.

— Até então, existiam várias áreas de suporte comandadas por diretores que eram cargos políticos, não remunerados, como acontece na maioria dos clubes. No Flamengo isso ainda existe, com os vice-presidentes estatutários, mas a grande diferença é que, já na primeira gestão do Bandeira, foi montada uma estrutura 100% profissional, e isso se mantém até hoje — explica Bernardo Accioly, então diretor jurídico do Flamengo.

Ao longo dos anos, o Flamengo adotou mecanismos que hoje o aproximam mais de uma empresa de capital aberto do que de uma associação desorganizada. Esse arcabouço atravessou disputas políticas e gestões distintas sem ser desmontado, o que explica em grande parte a consistência de resultados e a percepção de credibilidade entre atletas, empresários e outros clubes.

— Essa busca por sustentabilidade, governança, gastar menos do que se arrecada e pagar as dívidas foi levada muito a sério desde 2013 e

continua sendo até hoje. Quando a gente olha para outros clubes, como

estrutura do São Paulo era maravilhosa, anos-luz à frente da do Flamengo naquele momento, e havia governança funcionando. Mas, em algum momento, isso começou a cair, cair, e hoje a situação é muito ruim. O ponto central é sustentabilidade, ética profissional e não gastar mais do que se ganha. Só se deve contratar quando se tem dinheiro para pagar, pagar salários em dia e cumprir contratos. Hoje, talvez meia dúzia de clubes na Série A atuem assim. Outros tantos, não, independentemente de serem SAF ou associação — justificou Accioly.

➡️ **Aposte nas partidas do seu time!***
É preciso ter mais de 18 anos para participar de qualquer atividade de jogo de apostas. Jogue de forma responsável.

No São Paulo, o debate gira em torno de como reaprender a fazer o básico: gastar menos do que arrecada, tratar a dívida como prioridade e reconstruir uma cultura interna de profissionalismo. Para Marcelinho Portugal Gouvea, isso passa por retomar instrumentos usados com sucesso no passado.

— A gente sabia que, se vacilássemos, os outros clubes iriam nos alcançar, o futebol é um mercado muito competitivo. A gente não imaginava que fosse acontecer, porque não imaginávamos que o São Paulo fosse parar no tempo — disse, para depois completar.

— A primeira medida é fazer um controle firme de despesas, reduzir as despesas para ter fôlego financeiro, pagar a folha, mudar as atitudes, mudar as pessoas que estão lá. Não ter um clube tão fechado; ter ideias de fora. Na gestão do meu pai, foi criado um grupo de empresários são-paulinos, sucesso na vida empresarial, que fizeram um grande "brainstorm" de ideias, apresentando soluções para o São Paulo. Hoje são sempre as mesmas pessoas decidindo. Mas não adianta fazer isso hoje; primeiro precisa sanear as questões para depois pensar em coisas para investir dinheiro e ter retorno — explicou.

No campo, a colheita veio em avalanche. De 2019 para cá, o Flamengo empilhou títulos nacionais e continentais, incluindo três conquistas da Libertadores e três do Campeonato Brasileiro, além de taças como Supercopa do Brasil e Recopa, até chegar a uma temporada com quatro troféus em 2025, igualando o ano mais vitorioso de sua história. Em novembro de 2025, o clube se isolou como o maior campeão brasileiro da Libertadores, ao alcançar o tetracampeonato continental, superando, entre outros times, o próprio São Paulo — e pouco tempo depois começou a discutir perto de 41 milhões de euros para trazer de volta Lucas Paquetá.

— Em 2018, tivemos de vender o Lucas Paquetá. Se acontecer o repatriamento do Paquetá, mostra que o sacrifício e o planejamento que todos nós fizemos deram certo — exaltou Bandeira de Mello.

— Não existe mágica, não existe mago das finanças. O que a gente fez foi simples: boa gestão associada à atitude. Não se pode avançar na irresponsabilidade, sob a justificativa de que se pode ganhar um título, investindo pesado para aumentar a arrecadação. Tem de fazer um planejamento bem feito e cumpri-lo. Luvas, por exemplo, não devem ser usadas para montar elencos; essas receitas devem ir primeiro para pagar dívidas — finalizou Bandeira de Mello, com a certeza de quem conhece o caminho para fazer um gigante ressurgir.



Danilo ergue taça da Libertadores -(Foto: ERNESTO BENAVIDES / AFP)

Tudo sobre

Conteúdo Exclusivo | Futebol Nacional

Siga o Lance! no Google

Mais lidas



Futebol Internacional

Europeus reagem a jogo de Thiago Silva pelo Porto: 'Acho que não falamos'



Futebol Nacional

CBF confirma confrontos da primeira fase da Copa do Brasil



Fora de Ca

Marcão, pa manifesta Cruzeiro p

Matéria | Mais Notícias

Fique por dentro de tudo!



Botafogo vê dívidas sufocarem gestão da SAF e estuda novas...

Futebol Nacional

28/01/2026 - 08:51



Por onde anda Arinélson, ex-meia do Santos?

Futebol Nacional

28/01/2026 - 07:34



O que foram a Primeira Academia e a Segunda Academia do Palmeiras

Futebol Nacional

28/01/2026 - 07:19



Brasileirão: tarólogo crava resultado dos jogos da primeira rodada

Futebol Nacional

28/01/2026 - 07:10



O que foi o Esquadrão Imortal do Grêmio

Futebol Nacional

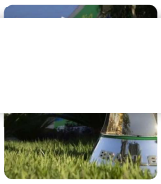
28/01/2026 - 07:09



Como chega a Chapecoense para o Brasileirão 2026?

Futebol Nacional

28/01/2026 - 07:00



Brasileirão começa prometendo ser um dos mais valorizados...

Futebol Nacional

28/01/2026 - 06:50



Brasileirão: colunistas do Lance! apontam campeão e rebaixados

Futebol Nacional

28/01/2026 - 06:40

Ver mais notícias →

voltar ao topo

lance!

Mais lidas



Europeus reagem a jogo de Thiago Silva...
27/01/2026 - 09:14



CBF confirma confrontos da primeir...
26/01/2026 - 18:56



Marcão, pai de Gerson, se manifesta após...
26/01/2026 - 18:09

Futebol Nacional

Brasileirão Série A
Copa do Brasil
Copa do Nordeste
Futebol Feminino

Futebol Internacional

Libertadores
Champions League
Premier League
La Liga
Bundesliga
Ligue 1

Esportes

NBA
NBB
Lutas
Tênis
Vôlei
Fórmula 1
Onde assistir
Todas as notícias

Lance! +

Lance! Biz
Colunistas
Fora de Campo
Sites de Apostas
Lance! Jogos
Canais WhatsApp
Sócio Lance!
Arquiba!
Lance! Indica
Lance! Educação
Vídeos

Anuncie Mídia Kit Fale Conosco Carreiras

Política de Privacidade

© LANCE WEB LTDA. Todos os direitos reservados