



**nova  
força**

**São Paulo Futebol Clube**



**“Se é um sonho,  
que seja grande”**

**Lema da Comissão Pró-Estádio**







# Nossa Missão

Atuar na política São-Paulina em defesa de pilares históricos de sua identidade, como vanguarda e modernidade, com foco em planejamento, inovação e na aplicação das melhores práticas de gestão no futebol e na administração do clube, mantendo o São Paulo FC em constante evolução e à frente de seus rivais.



# Nossa Visão

Trabalhar contínua, apaixonada e propositivamente para que o São Paulo FC sempre seja reconhecido como um dos clubes mais relevantes do futebol e referência no esporte mundial, dentro e fora de campo.



# Nossos Valores

- ▼ Profissionalismo
- ▼ Prioridade ao Futebol
- ▼ Gestão de Pessoas
- ▼ Vanguarda
- ▼ Modernidade
- ▼ Transparência
- ▼ Coragem
- ▼ Ética
- ▼ Constante Aperfeiçoamento



# Nossa História

Em **2003**, fundado por jovens apaixonados pelo São Paulo FC, surgia o grupo Nova Força. Elegemos nossos primeiros representantes no Conselho Deliberativo em **2008**, e na eleição de **2014** aumentamos nossa representatividade.

Em **2016**, três de nossos membros atuaram com protagonismo na linha de frente da Comissão de Sistematização do Novo Estatuto do Clube, e o respeito e completa implementação desse novo regramento - que estabelece mecanismos claros de profissionalização, renovação e controle, mas que pode e deve ser melhorado para que o São Paulo FC seja administrado com competência - é uma de nossas principais bandeiras.





# Nossos Integrantes

Somos atualmente 34 integrantes, com média de idade de 40 anos, que atuam em diversas áreas profissionais dos setores público e privado. Acreditamos em novos caminhos para que o São Paulo FC retome e perpetue sua vocação vanguardista e vencedora, sem desrespeitar a história, pioneirismo e experiência dos grandes São-Paulinos que nos antecederam e construíram o gigante que o São Paulo se tornou.



# Nossos Conselheiros

Contamos hoje com quatro Conselheiros, três deles vitalícios.



Marcelo Marcucci  
Portugal Gouvêa



Rui Stefanelli



Guilherme  
Sanchez



Rogê David



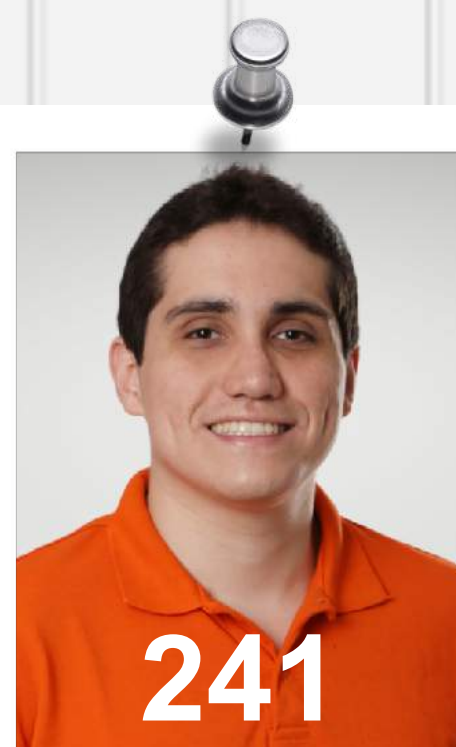


# Nossos Candidatos

Em 2020, serão 8 candidatos do grupo concorrendo a uma vaga no Conselho Deliberativo.



Eduardo  
Calbucci  
(Professor  
Bucci)



Fábio  
Giaconi  
Machado



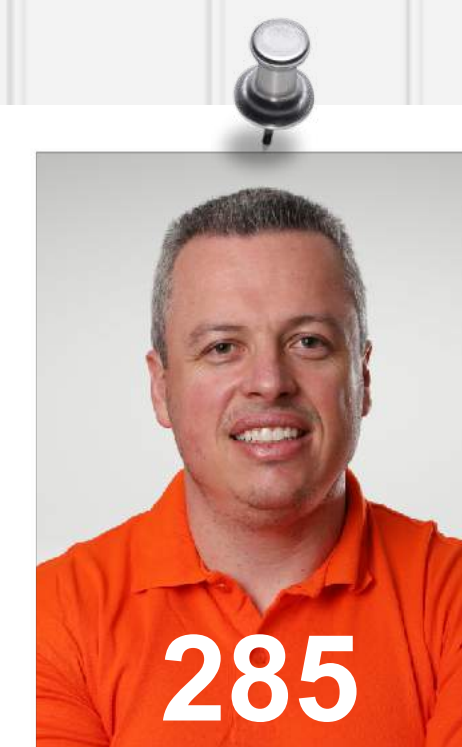
Jean  
Nicolau



José Carlos  
Ferreira  
Alves Jr  
(Xará)



Kristian  
Carneiro  
Orberg



Rafael  
Jacobson



Rodrigo  
Macedo



Rogê David

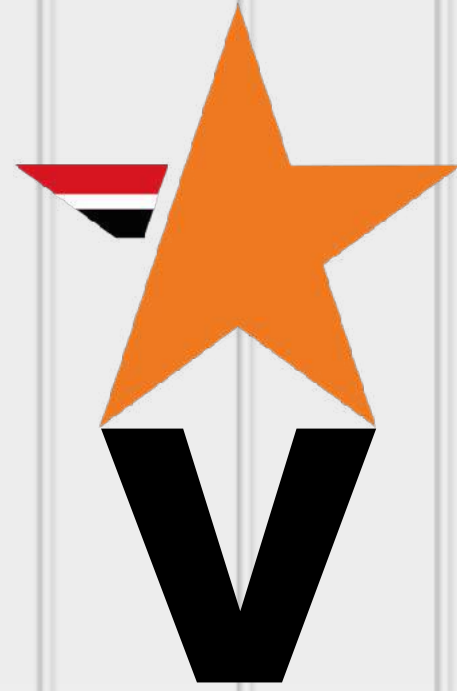


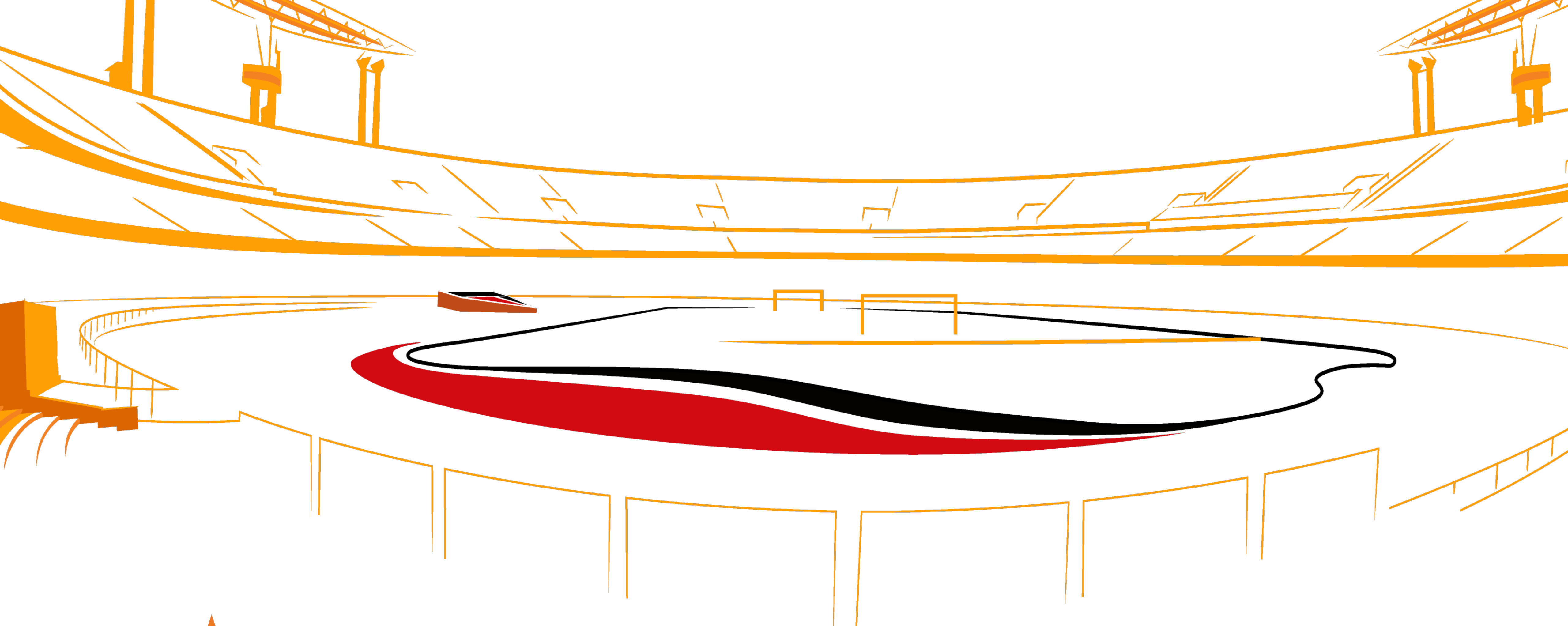
# **Presidência do Conselho**

A eleição de 2020 também marca a primeira disputa do Nova Força a um cargo de liderança, com a candidatura de Marcelo M. Portugal Gouvêa à Presidência do Conselho Deliberativo.









  
**nova gestão**  
São Paulo Futebol Clube

**nova força | 2021 - 2030**



		<b>PROPRIETARIO</b> DR. CICERO POMPEU DE TOLEDO
<b>AREAS</b>		<b>AUTOR DO PROJETO</b> J. VILANOWA ARTIGAS
TERRENO	154.520 M2	<b>TEC. RESPONSÁVEL</b> CONSTRUTOR
EMBASAMENTO	675 "	
TERREO	2.779 "	<b>C. R. E. A.</b> 3720
1º PAV.	2.344 "	
2º PAV.	1.248 "	<b>REG. P. A. F.</b> 307 B
<b>TOTAL</b>	<b>7.043 M2</b>	
OCUPADA	2779 "	
<b>VALOR DO TERRENO</b>	<b>CR \$ 9575200,00</b>	

**“Fazer o possível agora,  
e o impossível depois”**

**Cícero Pompeu de Toledo**





## Justificativa

Tendo em vista o ano eleitoral e a estagnação da instituição em termos esportivos, tecnológicos e estruturais - além da flagrante crise financeira e de credibilidade -, faz-se necessário um estudo aprofundado sobre a atual situação do São Paulo Futebol Clube e a formulação de soluções estratégicas com base em dados e nas melhores práticas do mercado nacional e internacional.







## Objetivo

Conhecer mais sobre como o clube é administrado hoje e desenvolver até a Assembleia um plano de gestão para o São Paulo FC que analise diferentes áreas e ofereça soluções possíveis a curto, médio e longo prazo para que o clube se reorganize financeiramente, recupere credibilidade e volte a ter bons resultados dentro e fora de campo.

## Escopo


Desenvolver um plano de gestão de curto, médio e longo prazo com um diagnóstico claro, proposta estratégica e sugestões táticas que garantam maior eficiência, profissionalização e modernidade à gestão executiva do São Paulo Futebol Clube, priorizando o futebol, atividade fim do clube, seguindo as boas práticas do mercado e respeitando o estatuto da Instituição.

## Premissas

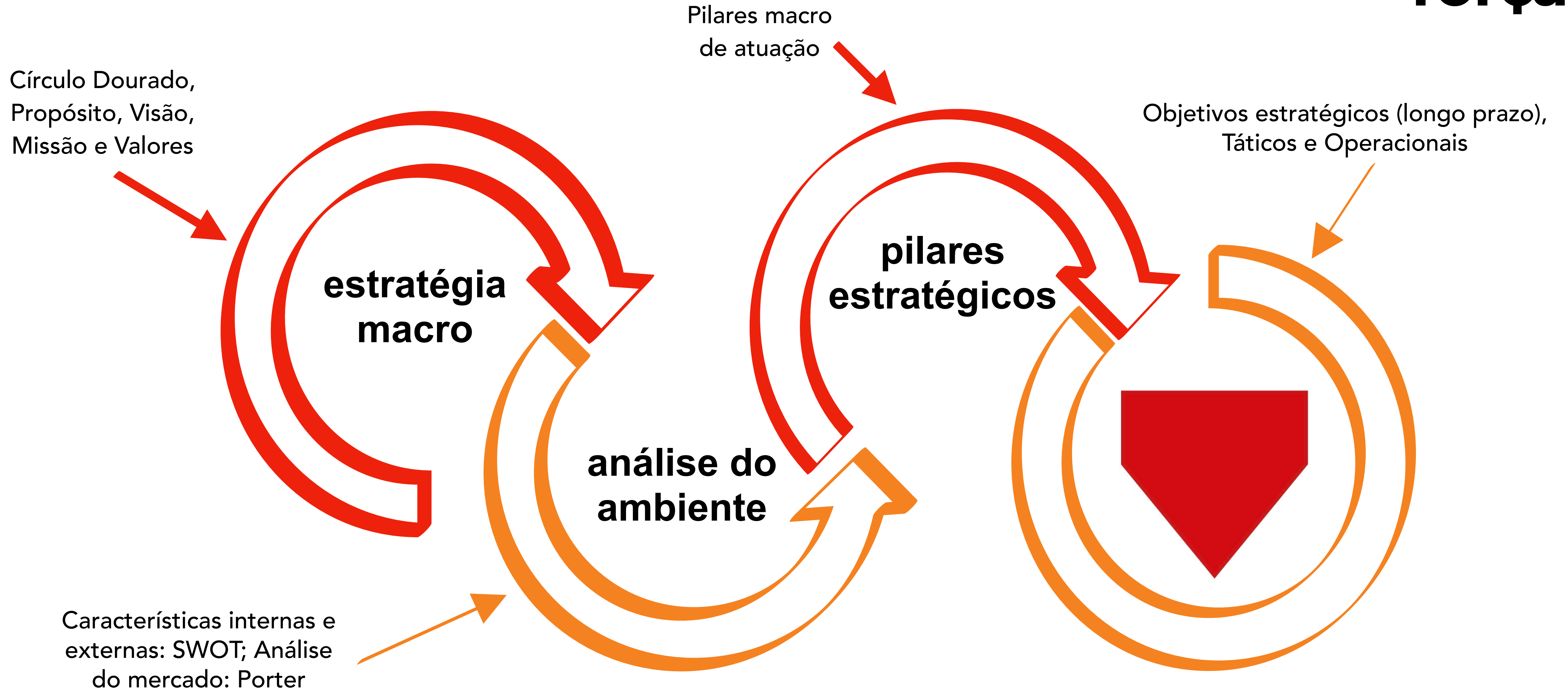
-  Contratos atuais geradores de receita serão cumpridos
-  Baixa capacidade de investimento
-  Instituição em crise financeira e de credibilidade
-  Pandemia afetará o esporte até julho de 2021
-  Poucas informações internas disponíveis
-  Estatuto atual será mantido e respeitado



Esta é uma versão resumida de todo o material elaborado durante os meses de estudo, que segue em constante desenvolvimento. Foram diversas conversas com profissionais de diversas áreas, países e clubes. Os itens abaixo apresentam o caminho para a elaboração deste plano, mas nem todos estão neste documento já que ele busca sintetizar o que pensamos para o São Paulo FC.

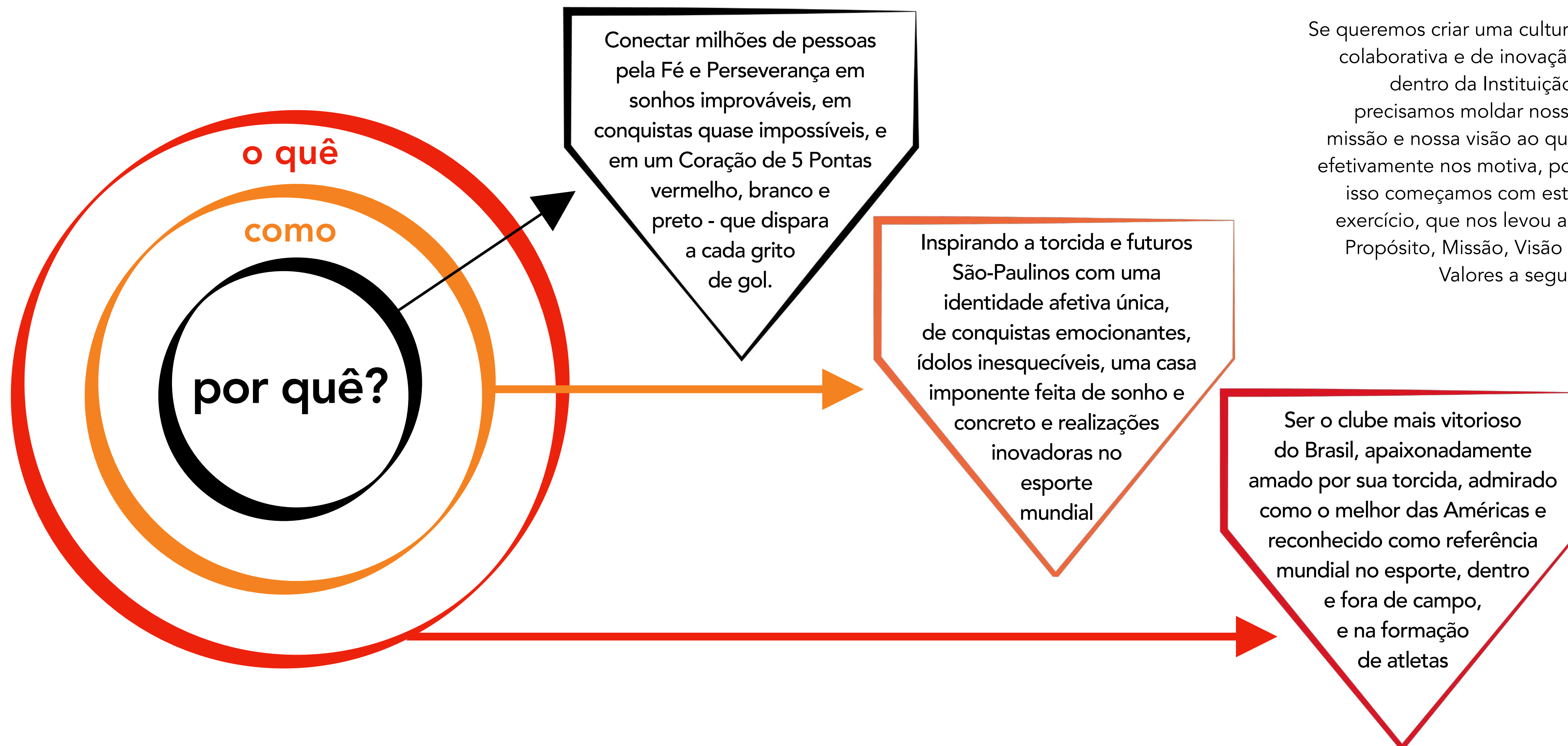
- ★ Mapa Estratégico
- ★ Visão, Missão e Valores
- ★ Diagnóstico
  - ▾ Análise SWOT
  - ▾ Forças de Porter
- ★ Pilares Estratégicos
- ★ Objetivos do Presidente
- ★ Stakeholders
- ★ Sobre Metas e Objetivos
- ★ Análise e Propostas por Área de Concentração
  - ▾ Gestão e Governança
  - ▾ Futebol
  - ▾ Finanças
  - ▾ Marca e Geração de Receitas
    - ▾  Instituto Coração de 5 Pontas
  - ▾ Jurídico
  - ▾ Social
- ★ Sugestões Táticas

# Mapa Estratégico





# Círculo Dourado São-Paulino



Se queremos criar uma cultura colaborativa e de inovação dentro da Instituição, precisamos moldar nossa missão e nossa visão ao que efetivamente nos motiva, por isso começamos com este exercício, que nos levou ao Propósito, Missão, Visão e Valores a seguir

# Propósito

Somos um Coração de 5 Pontas vermelho, branco e preto que bate em milhões de peitos mundo afora, e que para ou dispara na proximidade do gol.

Conectamos milhões de pessoas a uma identidade afetiva única, que mora numa casa imponente feita de sonho e concreto.

Somos o Clube da Fé e da Perseverança, onde se sonha grande e com competência. Onde a moeda cai em pé.

E de pé em pé segue o jogo são-paulino de sonhar, vencer, inovar e realizar o improvável, jogado há 90 anos por uma legião unida por três cores.

Nós somos isso.

Isso é São Paulo!





# Planejamento

Missão, Visão e Valores



## Visão

Ser um clube apaixonadamente amado por sua torcida e permanentemente conectado aos seus valores, reconhecido como o mais vitorioso do Brasil e o mais admirado das Américas, referência mundial no esporte e na formação de atletas.

## Missão

Representar, orgulhar e engajar toda a legião São-Paulina mantendo times de futebol que persigam incessantemente a vitória. Gerir o clube com postura ética, firme e competente, reafirmando nossa vocação pioneira e vencedora. Ser inspiração para a Sociedade com práticas efetivas de inclusão, diversidade, excelência no esporte e uma gestão eficaz e focada em pessoas.

## Valores

**T**orcedor é sempre prioridade, sempre valorizar o maior ativo do clube: a torcida São-Paulina;

**R**esponsabilidade fiscal e ética perante a sociedade, sócios, colaboradores e governo, sendo exemplo admirado no esporte

**I**novar sempre, ser a vanguarda do esporte dentro e fora de campo, inspirando e sendo admirado por pares e pela Sociedade;

**C**oragem e perseverança para tomar decisões necessárias e sempre éticas que visem o bem do São Paulo FC;

**O**rgulho da história, passado, símbolos, cores, tradições, ídolos e de tudo que represente a comunidade Tricolor;

**L**iderança no futebol e em qualquer esporte que o clube disputar, bem como nas discussões sobre o cenário esportivo brasileiro.

**O**bjetivos definidos e diretrizes claras com visão de longo prazo: espelhar-se no passado para criar um futuro contínuo de glórias;

**R**espeito e apoio às pessoas que fizeram e fazem do clube o gigante que ele é, quer sejam atletas, colaboradores, torcedores, associados ou dirigentes.

# Pilares Estratégicos

Coração de 5 Pontas



**Ética**  
na gestão,  
transparência e  
responsabilidade  
sócio-ambiental



**Respeito**  
às pessoas,  
tradições,  
comunidade e  
clube social



**Transformação**  
digital, esportiva  
e administrativa,  
cultura organizacional  
voltada à inovação



**Solidez**  
estratégica,  
jurídica,  
financeira  
e comercial



**Protagonismo**  
no futebol, dentro e  
fora de campo, e na  
sociedade





# Protagonismo

No Futebol, dentro e fora de campo, e na Sociedade



São Paulo Futebol Clube. O único dos grandes da capital paulista que carrega **FUTEBOL** no nome.

E não é por acaso. Fomos fundados em 1930 por sócios do CA Paulistano que não aceitavam perder seu time de **Futebol**. Já nascemos inovando: nosso escudo foi o primeiro registrado no formato diamante, o nosso Coração de 5 Pontas Tricolor.

Em 1935, renascemos pelas mãos de São-Paulinos que, perseverantes, mais uma vez não quiseram abrir mão de seu time de **Futebol**. Nas duas ocasiões seguimos com o mesmo sobrenome, "**Futebol** Clube", estranho até então a todas as agremiações das quais descendemos. E não por acaso.

O **Futebol** é nossa razão primeira, nossa atividade fim. Uma paixão que foi combustível para nossa maior realização, a casa não só do time, mas de todo São-Paulino: o Estádio do Morumbi. O maior estádio particular do Brasil - e, por décadas, do mundo - já nasceu protagonista de sua época. Fomos pioneiros em inovação com a implementação da tecnologia na análise de performance do **Futebol** em todas as categorias, nos anos 90, e novamente em 2005 com o CFA Laudo Natel, em Cotia, referência mundial.

Mais do que isso, sempre soubemos olhar para além dos nossos muros, marcando presença e posição, e tendo o respeito de todos os órgãos que comandam o **Futebol** regional, nacional e mundial, da imprensa, governo e sociedade.

É hora do Resgate. Resgate da nossa origem de Fé e Perseverança, do nosso DNA de conquistas, da nossa coragem em pensar além do já conhecido. E isso começa pelo resgate do nosso Protagonismo, começando pelo **Futebol**.

Uma gestão planejada e financeiramente responsável traz resultados dentro e fora de campo. Mais que isso, está alinhada aos Valores do Clube.

O São Paulo FC tem não apenas condições, mas a obrigação de estar entre as quatro maiores receitas do país, com gastos condizentes, previsíveis e responsáveis. É hora de rever não apenas gastos, mas processos, estrutura e cultura organizacional.

Não é aceitável que um clube que tem em seu quadro associativo muitos dos maiores juristas do Brasil não tenha até hoje implantado normas básicas de Compliance.

Ou que a Instituição que capitaneou com uma das principais faculdades do país um MBA em Marketing Esportivo não tenha um planejamento estratégico, objetivos claros ou metas para as áreas.

É urgente que nos reorganizemos financeiramente, mas é também imprescindível que essa reorganização seja holística, com uma análise completa do clube, assim como da integração entre as diferentes áreas. Se temos algumas dificuldades pela distância física, mesmo áreas que convivem em espaços próximos têm atuação desconectada.

Temos unidades de negócio distintas que precisam ser estrategicamente pensadas, para que alcancem não apenas seu melhor desempenho mas estejam integradas aos objetivos da Instituição.



Uma marca que não pensa primeiro em pessoas está fadada ao fracasso. Uma gestão também.

O São Paulo é maior que qualquer pessoa, mas é também o resultado conjunto de todas elas. Torcedores, colaboradores, atletas, associados, dirigentes, conselheiros, ex-atletas, parceiros, vizinhos, minorias... todos os públicos devem ser tratados com respeito. Todos devem ter o olhar da gestão, com ações e comunicação planejada para cada público.

Respeitar pessoas é respeitar a história de um clube que sempre foi marcado por pessoas extraordinárias. Ídolos que mudaram o patamar do clube e o esporte mundial. Dirigentes que ousaram e perseveraram, garantindo ao São Paulo tradição e vanguarda. Colaboradores que planejaram e executaram grandes projetos e foram a base de sustentação de tudo isso. É tradição nossa cuidar de gente, e é a nossa gente que vai cuidar eternamente da tradição das nossas cores.

É fundamental que se tenha também uma atuação mais efetiva na comunidade. Não apenas em projetos sociais pontuais, mas em iniciativas planejadas e duradouras que transformem a realidade social não apenas ao redor do Morumbi, mas muito além dele. Em outra nota, queremos estar mais próximos das grandes escolas particulares que nos rodeiam, os hospitais de referência, as empresas de comunicação. O protagonismo no futebol não pode prescindir de protagonismo na sociedade. A base do protagonismo é feita de respeito e admiração. E isso se consegue com ação, presença e posicionamento.

Além disso, boa parte da comunidade ao redor inclui associados que frequentam e dão vida ao nosso clube social. Um clube social independente e cada vez mais autônomo, que merece liberdade para escolher diretamente - juntamente com torcedores - seu presidente, como já acontece na maior parte dos grandes times brasileiros.

Entendendo Ética como a “investigação sobre o que é bom”, e não apenas bom para uma pessoa, um departamento ou mesmo uma instituição, mas para a vida em sociedade, nossa proposta é que o São Paulo FC seja sempre regido por esse pilar, que está também nos Valores aqui definidos para a Instituição.

Nesse contexto, é fundamental que o clube aja de forma ética interna e externamente - ou seja, em harmonia com o que é bom, transparente, correto, legal, leal e justo. Isso vale para a postura de dirigentes, funcionários, associados, atletas e todos que de alguma maneira representam o que é o São Paulo FC.

Além do já citado compliance, é fundamental a criação de documentos com políticas claras, como Códigos de Ética, Política Comercial e de Patrocínios, Manuais de Conduta atualizados e que pensem além do simples valor jurídico de resguardar o clube. Além disso, é importante para a marca São Paulo que se divulgue esses e outros documentos em uma área de Transparência robusta e relevante no site oficial, que vá além do balanço financeiro anual e atas do Conselho de Administração.

Mais do que isso, propomos que o clube seja mais ativo na comunidade esportiva e na Sociedade. Nossa atuação em questões sociais e ambientais - interna e externamente - é sempre pontual e errática, sem continuidade ou objetivos concretos. O mesmo vale para a preservação da memória do clube e relacionamento com ex-atletas. Acreditamos que uma das maneiras de tornar essa atuação mais efetiva é a entrada do clube no Terceiro Setor, com a criação do Instituto Coração de 5 Pontas.



# Transformação

Digital, Esportiva e Administrativa, com Cultura Organizacional voltada à Inovação



Organizações regidas de forma amadora tendem a confundir respeito à tradição com resistência à mudança. O São Paulo não pode ter medo de mudar. Tradição é piso, a base do que somos, não o teto das nossas possibilidades.

Fomos pioneiros na adoção da estatística computacional para análise de desempenho no futebol, e por muito tempo estivemos à frente dos rivais nesse campo, o que claramente nos deu a vantagem esportiva como resultado. Fomos os primeiros entrantes em todas as redes sociais que hoje dominam o mundo, e por anos nosso site esteve entre os mais visitados das Américas.

É hora de dar uso pleno a esse potencial digital, mas indo além: na comunicação e engajamento dos torcedores e sócios, com ferramentas proprietárias como o Site Oficial, o Portão 7, o App Oficial e o da Social - não apenas com conteúdo, mas especialmente serviços e atendimento; na gestão, com a plena implementação do SAP e integração total entre todas as áreas do clube. No futebol, expandindo nosso núcleo de análise de desempenho e scout, com foco numa base de dados abrangente, que pense além dos dados do campo.

Mais do que digitalmente, o São Paulo precisa mudar sua cultura organizacional, precisa voltar a ter sede de inovação. E a inovação que interessa: a que resolve problemas, que cria possibilidades, que pensa além do que já está posto e que não se condiciona aos limites conhecidos. O São Paulo precisa mudar para voltar a ser a mudança. Como sempre foi.

# Década do Centenário

Primeiro Passo: objetivos até 2023

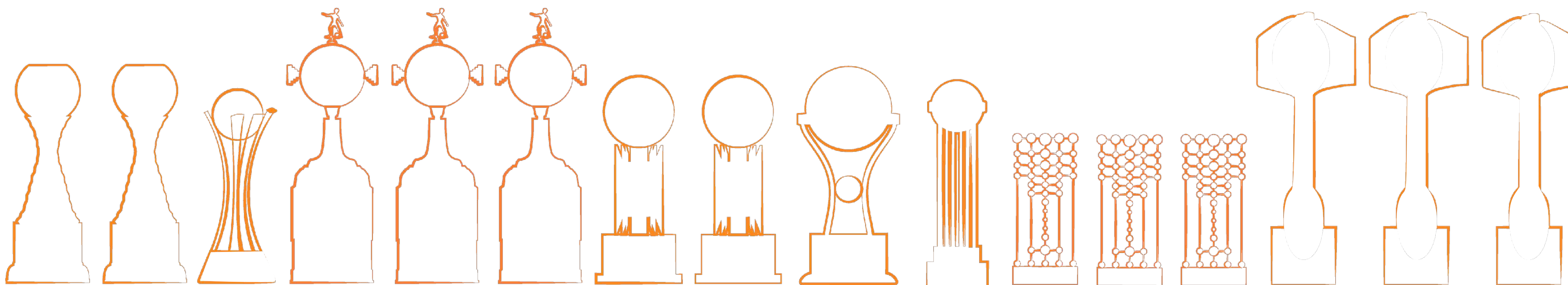


O clube fez 90 anos em janeiro em tom melancólico, e a próxima gestão ditará o rumo e o ritmo da jornada do clube até 2030. Estamos, assim, na **Década do Centenário**.

Atenção às finanças, planejamento e reorganização do futebol e práticas de gestão sérias, transparentes e eficazes serão pontos fundamentais nos próximos 3 anos.

Apesar do cenário preocupante em que começamos essa caminhada até 2030, se bem planejados e executados os próximos três anos serão a base para que cheguemos ao centenário do clube na situação em que o SPFC merece estar.

Por isso, relacionamos as **principais metas** para a primeira gestão do período a partir dos pilares estratégicos definidos por este estudo.





# Protagonismo | Metas 2021 - 2023

No Futebol, dentro e fora de campo, e na Sociedade



## OBJETIVOS 2021-2023

### Curto Prazo

(da posse ao primeiro ano)

- Revisitar organogramas e responsabilidades das áreas;
- Substituir e contratar de acordo com metas estratégicas;
- Revisar gastos, contratos e fluxo de aprovação de negociações de atletas (compra, venda, contratos);
- Chegar às finais do Paulista e se classificar à Libertadores;
- Revisar condições profissionais de trabalho do futebol feminino (alojamento, preparação física, área médica, fisioterapia, etc)

### Médio Prazo

(até o segundo ano)

- Top 3 nacional e ao menos um título regional;
- Gestão de base e profissional integrada em objetivos e conceitos;
- Plano de carreira para atletas da base;
- Papel integrador e comunicação eficiente com as áreas de apoio (comunicação, marketing, jurídico, comercial, financeiro, etc);
- Planejamento a longo prazo do futebol feminino e definição de equipe, orçamento e estrutura;

### Longo Prazo

(3 anos e/ou legado)

- Top 3 sul-americano, ao menos um título nacional;
- Futebol feminino planejado, respeitado e vencedor
- Atualização do CT da Barra Funda;
- Estrutura e planejamento do futebol feminino definidos e implementados;
- Liderança fora de campo:
  - Formação de liga nacional
  - Negociação coletiva de TV
  - Participação efetiva em congressos e eventos do esporte mundial

# Solidez | Metas 2021 - 2023

Estratégica, Jurídica, Financeira e Comercial



## OBJETIVOS 2021-2023

### Curto Prazo

(da posse ao primeiro ano)

- Rever dívidas de curto prazo e colocá-las em patamar condizente com a receita, definindo metas fiscais para cada área.
- Plano emergencial pós-pandemia;
- Avaliar os contratos atuais e identificar novas oportunidades de receita;
- Orçamento de 6 meses fixos e 4 trimestres com rolling forecast.
- Revisitar o organograma;
- Assessment dos profissionais de 1º e 2º nível e remunerações
- Atrelar a remuneração variável ao cumprimento dos objetivos;

### Médio Prazo

(até o segundo ano)

- Estar entre as três maiores arrecadações do país;
- Dívida equacionada e capacidade de pagamento sustentável;
- Programa Sócio-Torcedor rentável e desejado pela comunidade São-Paulina;
- Avaliar ISO 9001 ou similar para governança de processos;
- Sistema de revisão de objetivos estruturado para apoiar remuneração variável dos profissionais do clube;
- Criar sistema de Business Score Card para todas as áreas do clube.

### Longo Prazo

(3 anos e/ou legado)

- Revisar o planejamento estratégico, avaliar o que foi feito corretamente e criar planos de ação para corrigir erros;
- Avaliar substituição de profissionais com baixo desempenho;
- A receita já não depende apenas da venda de jogadores;
- Estamos entre as três maiores receitas de patrocínios do Brasil;
- Estádio é grande fonte de receita: em jogos, experiência do torcedor, shows e eventos e o Morumbi Concept Hall.



# Respeito | Metas 2021 - 2023

às Pessoas, Tradições, Comunidade e Clube social



## OBJETIVOS 2021-2023

### Curto Prazo

(da posse ao primeiro ano)

- ▼ O clube social tem que arrecadar e gastar conforme orçamento e todas as contas serem separadas do futebol profissional;
- ▼ A gestão do clube visa exclusivamente o bem estar e experiência do sócio do clube;
- ▼ Comitê de Tradições Tricolores criado para revisar toda comunicação, estatística, arquivo histórico e tudo que usa cores e dados do SPFC;
- ▼ Revisitar a experiência do torcedor nos jogos de futebol profissional (Programa ST incluso).

### Médio Prazo

(até o segundo ano)

- ▼ Clube tem fontes de receita alternativas visando melhoria na taxa de manutenção do clube;
- ▼ Negociação com a prefeitura para solucionar problemas das enchentes anuais;
- ▼ Elaborar plano auto-financiado para estacionamento do clube independente de jogos de futebol no estádio;
- ▼ A experiência dentro e fora de campo de um torcedor, é tida como das melhores no país.

### Longo Prazo

(3 anos e/ou legado)

- ▼ Plano para modernização do memorial e alternativas a visitação;
- ▼ Plano de separar juridicamente o clube do futebol;
- ▼ Avaliar a opção de voto do Sócio-Torcedor;
- ▼ Rever e melhorar a experiência do torcedor envolvendo o entorno do estádio (bar do SPFC fora do estádio?).

# Ética | Metas 2021 - 2023

na Gestão, com Transparência e Responsabilidade Sócio-Ambiental



## OBJETIVOS 2021-2023

### Curto Prazo

(da posse ao primeiro ano)

- ▼ Criação do Instituto Coração de Cinco Pontas, num primeiro momento centralizando todos os projetos sociais;
- ▼ Mapeamento da comunidade do entorno do clube: escolas, hospitais, comunidades carentes, etc;
- ▼ Elaborar sistema de compliance para todo o clube e rever empresas de auditoria;
- ▼ Elaborar comissões para avaliar todos os contratos atuais;
- ▼ Divulgação de resultados trimestrais.

### Médio Prazo

(até o segundo ano)

- ▼ Trabalhar com as escolas da região para integrá-los ao clube;
- ▼ Programa de voluntariado Tricolor para integrar a comunidade são-paulina (sócios, torcedores e atletas) às comunidades carentes e hospitais da região;
- ▼ A auditoria de compliance aprova todos os processos do clube;
- ▼ Instituto Coração de 5 Pontas está ativo e já cuida também das Relações Institucionais do clube.

### Longo Prazo

(3 anos e/ou legado)

- ▼ A comunidade participa das atividades do clube - seja em visitas ao CT, ingressos para jogos ou apoio às atividades de comunidades carentes pelo clube;
- ▼ Instituto Coração de 5 Pontas atua em todas as frentes planejadas: Relações Institucionais e Internacionais; Responsabilidade Sócio-Ambiental e Preservação de Memória (Novo Memorial e outras iniciativas já estão em curso)



# Transformação | Metas 2021 - 2023

Digital, Esportiva e Administrativa, com Cultura Organizacional voltada à Inovação



## OBJETIVOS 2021-2023

### Curto Prazo

(da posse ao primeiro ano)

- ▼ Estruturar toda informação de relacionamento nos diversos níveis (plataformas digitais, ST, Sócios patrimoniais, parceiros, Morumbi, etc.);
- ▼ Reformular definitivamente o ST para que seja atrativo para os diferentes setores da torcida e uma fonte de receita relevante
- ▼ Revisar toda a "rede digital" do clube: app do torcedor, app do sócio e sites em geral: avaliar integração entre plataformas;
- ▼ Elaborar um projeto sério e sustentável de viabilidade de atuação em e-sports;
- ▼ Estabelecer um plano diretor do estádio de longo prazo, em que todas as iniciativas e reformas futuras terão uma direção a ser seguida por todo o clube.

### Médio Prazo

(até o segundo ano)

- ▼ Ter um mapeamento dos perfis de são-paulinos nos diferentes níveis de relação com o clube que possibilite uma interação mais próxima e efetiva;
- ▼ Capacitação contínua de gestores e colaboradores, avaliar opções in-company
- ▼ Estruturar um time de Inteligência de mercado e negócios que potencialize acordos comerciais para os diferentes ativos do clube;
- ▼ Finalizar implantação do SAP, simplificando e revendo processos internos e analisando pontos de resistência
- ▼ Estabelecer parcerias / HUB de inovação em busca de soluções eficientes e pioneiras para desempenho esportivo, desenvolvimento de pessoas, fan-engagement e negócios;

### Longo Prazo

(3 anos e/ou legado)

- ▼ Ter um programa ST de referência no país, tanto em número de associados, receitas, presença no estádio, consumo de produtos / conteúdo e satisfação da torcida.
- ▼ Ativos digitais são importante fonte de receita do clube;
- ▼ Estrutura do estádio modernizada ou em vias de, visando melhorar a atratividade para os parceiros comerciais (atuais e novos) e a experiência do torcedor em seus diferentes setores;
- ▼ Estruturar e planejar a UniSPFC: Universidade do São Paulo FC para o esporte.



**“Dentre os grandes,  
és o primeiro!”**

**Trecho do Hino do  
São Paulo Futebol Clube  
que guia este trabalho**





# Análise e Propostas

## Áreas de Concentração



Para uma análise mais integrada dividimos nosso estudo sobre a atual gestão do São Paulo FC por áreas que não necessariamente refletem a divisão de diretorias.








O Novo Estatuto, adequando-se às inovações em modelos de gestão, deu à Diretoria eleita liberdade bastante ampla para definir seu organograma, desde que profissionalizado. Infelizmente a gestão que se seguiu a ele não acompanhou essas inovações. Pelo contrário, buscou meios de burlar várias das obrigações estipuladas.

Um exame detalhado do que se sabe do novo organograma e descrição de funções, já que não é divulgado pela atual gestão, aponta que várias das funções anteriormente designadas a diretorias extintas não foram absorvidas pela estrutura montada.

Para que fique claro: apoiamos a liberdade definida em estatuto, que permite que a gestão se adeque a novos tempos, tecnologias e modelos.

O objetivo deste estudo é pensar como uma gestão planejada pelo Nova Força se valeria dessa liberdade para não apenas entregar o clube em outra situação, mas deixando um legado forte o suficiente para guiar as gestões seguintes, entendendo problemas atuais, e o que foi contemplado ou não na estrutura atual.

### Áreas analisadas





-  Gestão e Governança
-  Futebol
-  Finanças
-  Marca e Geração de Receitas
  -  Instituto Coração de 5 Pontas
-  Jurídico
-  Social

### **A reforma do estatuto do clube não só possibilitou, como comprovou a forte demanda da coletividade São-Paulina por uma gestão profissional**

- O presidente e vice-presidente eleitos na próxima eleição do clube têm a obrigação de buscar profissionais altamente capacitados, com experiência comprovada em seus ramos de atuação;
- Na última década o Brasil sediou os principais eventos esportivos do mundo, fazendo com que o mercado profissional envolvido com o futebol e o esporte em geral se desenvolvesse muito no país. Há profissionais capacitados dentro e fora do Brasil aptos e motivados a trabalhar no São Paulo;
- A remuneração variável baseada em resultados mensuráveis e sustentáveis deve ser a chave no processo de seleção, contratação e retenção de profissionais altamente capacitados;



*Artigo 96 - A Administração do SPFC competirá ao Conselho de Administração e à Diretoria Eleita, auxiliada pela Diretoria Executiva, que será contratada, na forma deste Estatuto.*

-  Não é poder decorativo, é um órgão de decisão colegiada que também responde pela administração do clube
-  Relatórios bimestrais, bem como qualquer documento referente à gestão que seja encaminhado ao Conselho Deliberativo deve ser referendado pelo Conselho de Administração
-  Cumprir estatuto: junto ao Presidente, deve dar início, supervisionar e dar parecer sobre um estudo profundo e de qualidade a respeito da votação direta para Presidente da Diretoria, que equilibre eleitoralmente futebol e complexo social (exemplo: voto para Sócios Torcedores ou outra categoria associativa ligada ao Futebol)
-  Conselheiros Independentes devem ser cobrados por ausências, justificadas ou não, especialmente porque são remunerados pela função

**Divulgação em área claramente indicada no site oficial de tudo que concerne ao compliance, transparência e governança. Dentre outros documentos, devem ser disponibilizados:**










- ▼ Atas das Assembleias Gerais do Conselho de Administração e do Conselho Deliberativo
- ▼ Relatório Anual das Atividades
- ▼ Código de Ética:
  - ★ Deve-se elaborar um Código de Ética para que se possa ter os limites bem resguardados de atuação de todos os personagens do SPFC.
  - ★ Criação do rito investigativo, bem como dos ritos processuais ordinários e especiais
- ▼ Estrutura interna e organograma atualizados com os respectivos responsáveis de cada área identificados
- ▼ Manual Anticorrupção: Elaboração de um Manual Anticorrupção, definindo todos os critérios legais e infralegais, visando dar clareza a todos os atos e evitando ações ilícitas de seus funcionários
- ▼ Disponibilização dos documentos financeiros: Publicação dos relatórios financeiros e balanços trimestrais, e atualização das atividades do conselho fiscal
- ▼ Regimento dos processos da Ouvidoria: A ouvidoria deve possuir seus procedimentos, prazos e atuações bem claros, para que seja uma ferramenta fundamental de aprimoramento dos serviços do SPFC
- ▼ Relatórios de Ouvidoria : Disponibilizar, ao menos de forma quantitativa, quais foram as demandas fruto de chamada ao ouvidor, possibilitando, assim, definir quais são os pontos a serem melhorados dentro do SPFC e as estratégias a serem seguidas pela gestão.
- ▼ Documento balizando formas de contratações, definindo métodos e avaliações dos prestadores de serviço
- ▼ Regulamentação geral de contratações e compras.
- ▼ Criação de Cadastro de fornecedores e classificação de risco individualizado



# Gestão e Governança

## Outras medidas

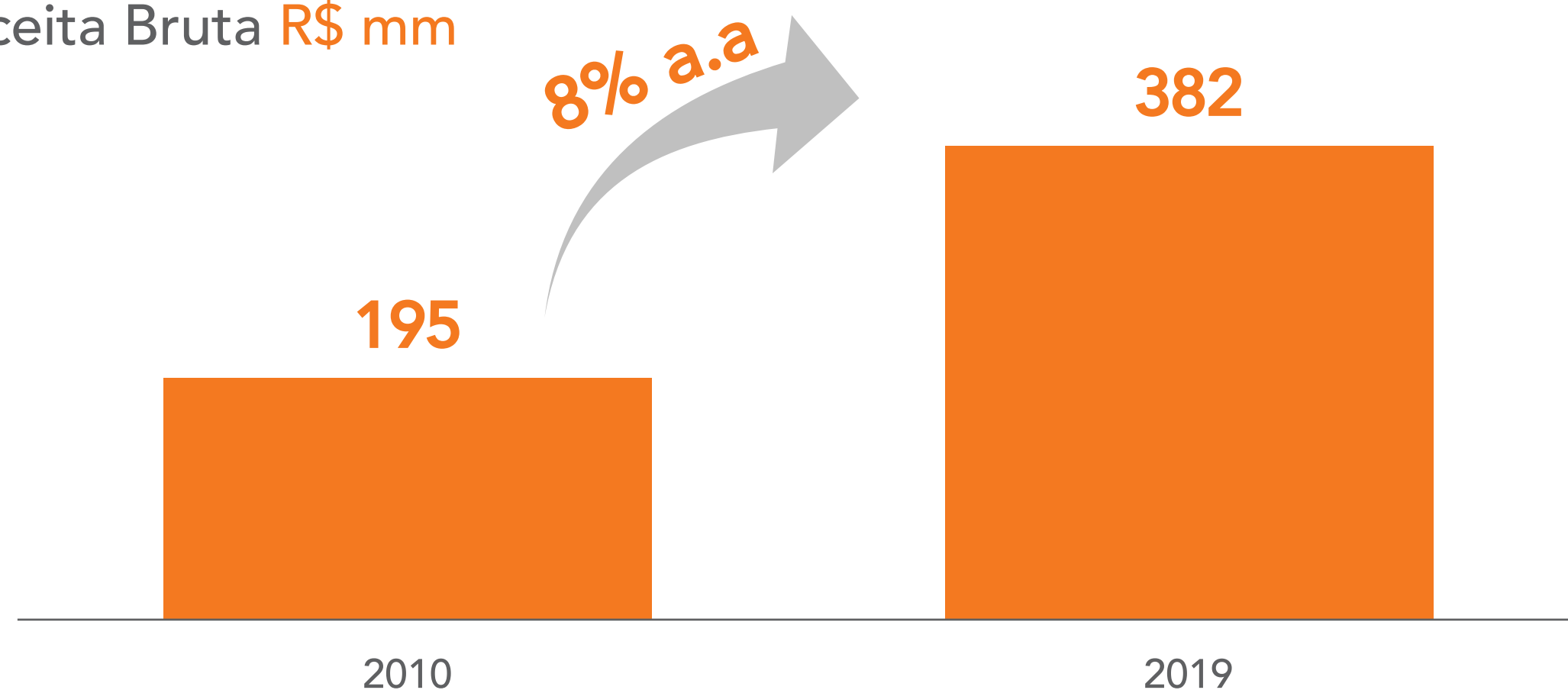


-  Ampliar o horizonte para antecipar-se a términos de contratos;
-  Maior foco no curtíssimo-prazo, sem perda de visão do futuro;
-  Diretorias com metas quantificáveis (Balanced Scorecard em reuniões);
-  Plano de Carreira; Cargos e Salários; Política de Contratação de colaboradores
-  Integração das diretorias com ampla comunicação interna;
-  Criação de área (Inovação) dedicada a melhorar processos e resolver problemas (metodologia Six Sigma, por exemplo)
  -  Lugar ocioso no estádio é um problema. É necessário que haja uma equipe avaliando jogo a jogo o motivo do público não ter atingido uma determinada meta de ocupação;
-  Criação de um Departamento de Gestão da Qualidade;
-  Implementar ISO 9001 (definir escopo);

<b>PROTAGONISMO</b>	Antecipar-se ao cenário esportivo e posicionar-se sobre questões relevantes ao cenário esportivo e ao core business do clube, o Futebol
<b>SOLIDEZ</b>	Conselho de Administração forte e atuante na gestão, como determinado em Estatuto; Metas definidas - Balanced Scorecard
<b>RESPEITO</b>	Plano de Carreira; Cargos e Salários; Política de Contratação de Colaboradores; Remuneração variável conforme metas claramente definidas
<b>ÉTICA</b>	Relatórios bimestrais, bem como qualquer documento referente à gestão que seja encaminhado ao Conselho Deliberativo deve ser referendado pelo Presidente e/ou Conselho de Administração;
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Criação de Departamento de Gestão da Qualidade, implementação de ISO 9001; publicidade e votação dos estudos previstos em Estatuto sobre voto direto e separação Futebol / Social



Receita Bruta R\$ mm

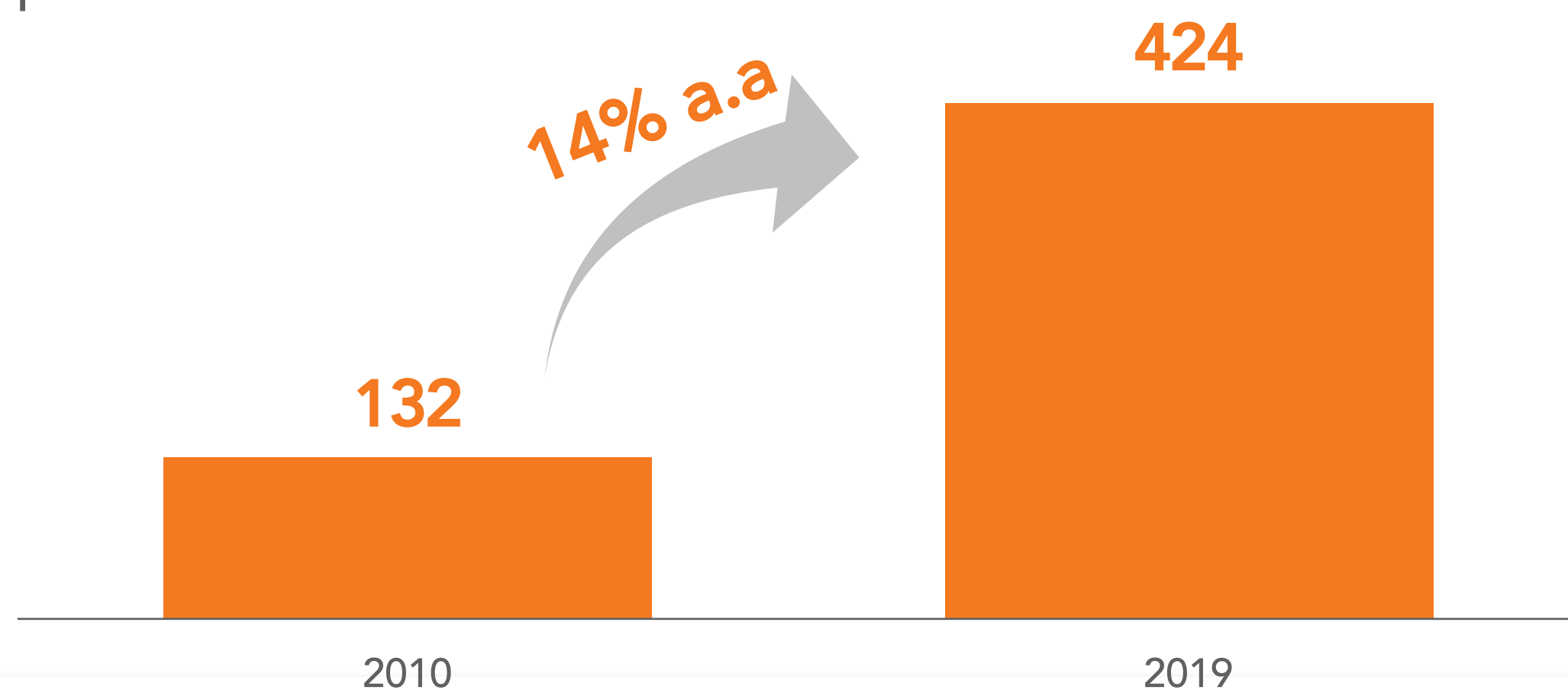


★ As despesas com futebol cresceram a uma taxa de 14% ao ano desde 2010, quase o dobro das receitas

★ Mesmo esse aumento do faturamento veio basicamente de (i) venda de jogadores e (ii) televisão: Não houve aumento significativo do faturamento em áreas como patrocínio, marketing, venda de ingressos e etc

★ Essa situação fez com que clube tivesse prejuízo de R\$156 milhões em 2019, o que fez com que pela 1ª vez em sua história o patrimônio líquido do clube se tornasse negativo

Despesas com Futebol R\$ mm

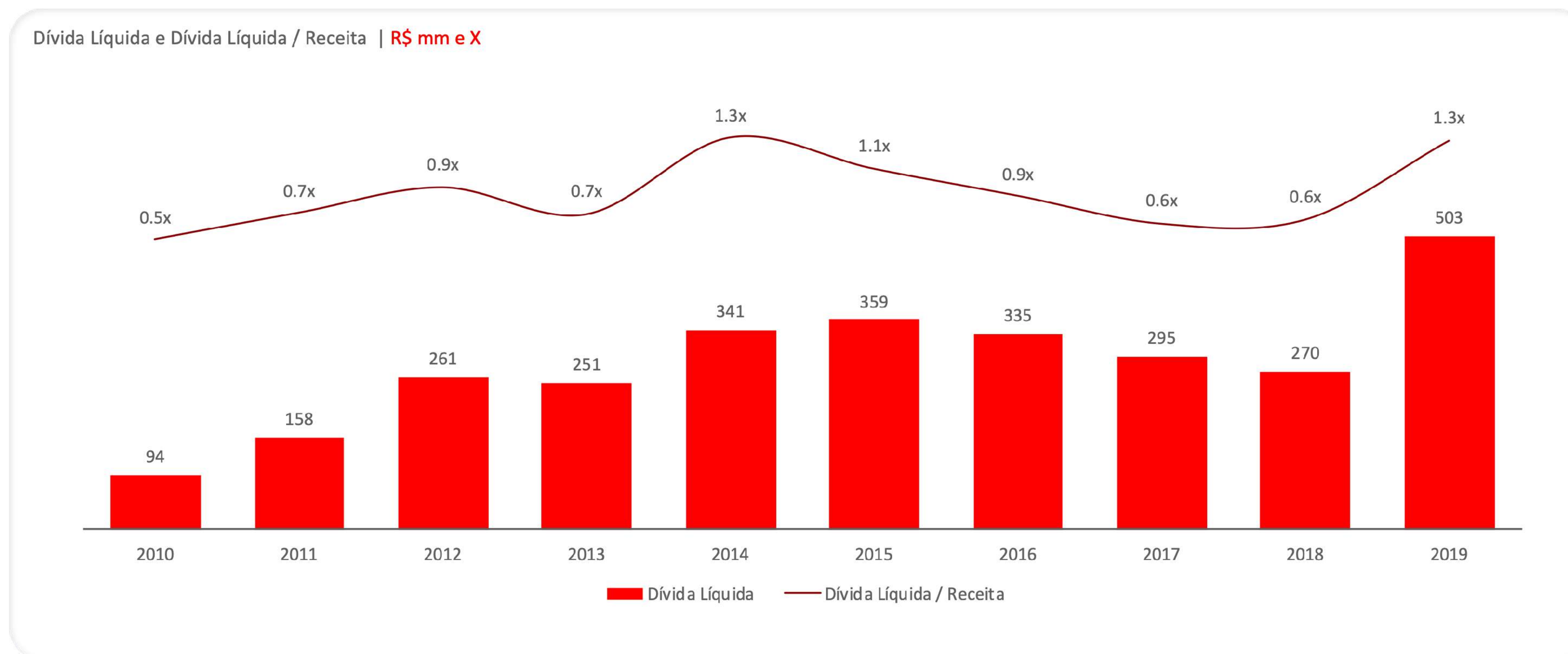


Principais Indicadores Financeiros (R\$ mm)

	2018	2019	Varição
Faturamento	419	382	(9%)
Despesas com Futebol	305	424	+39%
Resultado do Exercício	7	(156)	-
Necessidade de Capital de Giro	63	263	+319%
Dívida Líquida	270	503	+86%
Patrimônio Líquido	107	(46)	-

## Diagnóstico: Evolução do Endividamento

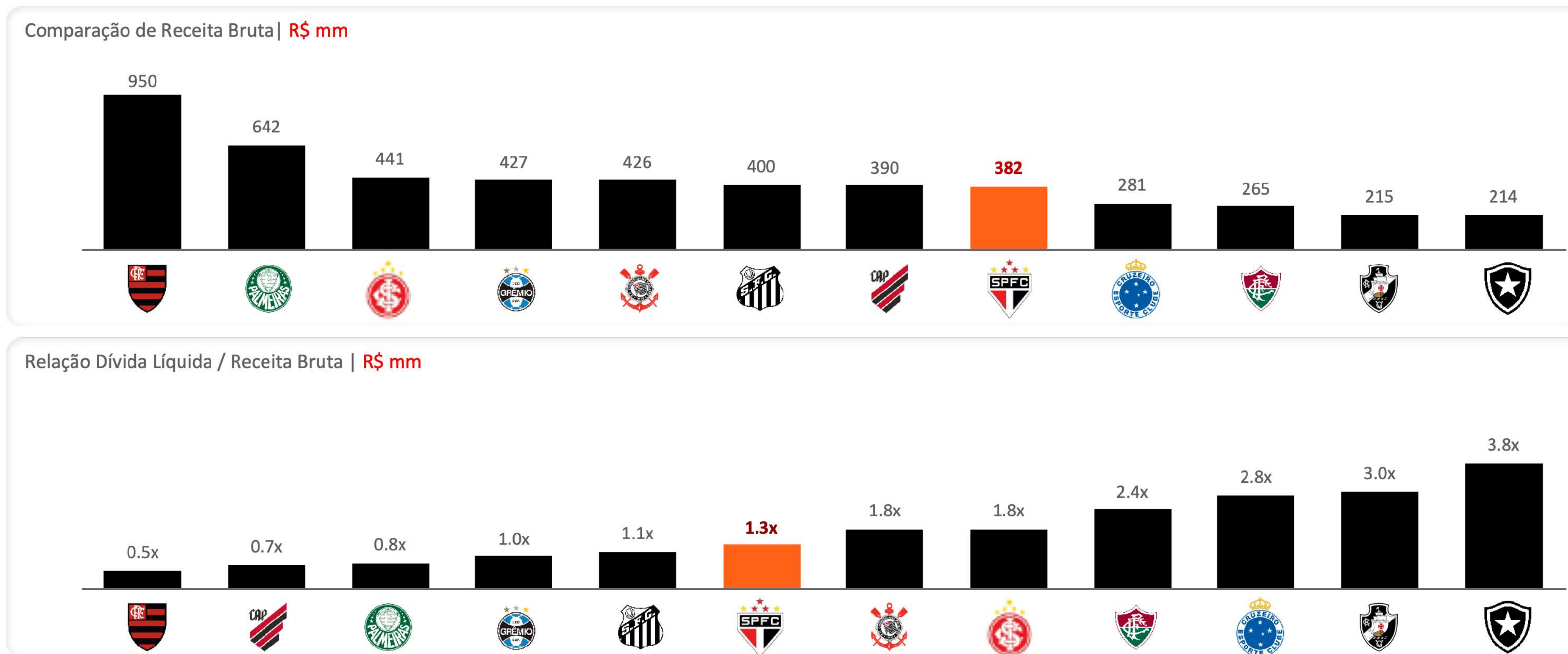
O São Paulo alcançou o patamar histórico de R\$500 milhões de endividamento líquido em 2019





## Diagnóstico: Evolução do Endividamento

Apesar de ter a 3ª maior torcida do país, o faturamento do São Paulo em 2019 foi inferior a clubes como Internacional, Grêmio, Santos e Athletico Paranaense



Fonte: Clubes e Pluri Consultoria

Nota:  
1 Resultado 2019 dos 12 maiores clubes do país + Athletico Paranaense, com exceção do Atlético Mineiro

## O Ciclo Virtuoso da Gestão Financeira

O São Paulo Futebol Clube está na maior crise financeira de sua história. A retomada das conquistas esportivas deve ser uma consequência da melhora das finanças do clube

- ★ A situação financeira sem precedentes só será recuperada com uma **gestão profissional**, que seja capaz de montar um plano de negócios viável e detalhado, renegocie as dívidas do clube e aja com **transparência e responsabilidade**.
- ★ O São Paulo voltará a ser competitivo quando **financeiramente sustentável**. Elencos fortes serão possíveis apenas com melhor gestão financeira.
- ★ A retomada técnica gerará aumentos de receitas em premiação, venda de ingressos, sócio-torcedor, patrocínio e etc, contribuindo para o ciclo **virtuoso da gestão financeira**.

**O jejum de títulos nos últimos anos não pode ser justificativa de gastos excessivos no futebol, sob o risco de comprometimento da saúde financeira do clube de forma definitiva**





### Profissionalização e Estratégia

- ★ **Diretor Financeiro de Mercado:** Remunerado e com experiência em grandes companhias do mercado. Metas atreladas a melhoria dos indicadores financeiros do clube.
- ★ **Plano de Negócios** de longo prazo detalhado atualizado anualmente e aprovado pelo Conselho de Administração.
- ★ **Gestão responsável do passivo do Clube**, com foco em investimento e troca gradativa das dívidas de curto para longo prazo.
- ★ Modernização da elaboração do **Orçamento**, obrigatório no nosso Estatuto. O ano será orçado em detalhe, com maior foco no curtíssimo prazo, e com horizonte de mais 2 trimestres sempre atualizados nas análises, ampliando a visão da gestão (rolling forecast).
- ★ Avaliar a contratação de **consultorias externas de 1ª linha** (Bain, McKinsey, BCG ou outras) para auxiliar no plano de negócios do clube.

### Transparência

- ▼ **Auditoria Big 4:** Adotando as melhores práticas de mercado, com revezamento da auditoria entre as companhias Big 4 (Deloitte, E&Y, KPMG e PwC).
- ▼ **Conselho Fiscal:** Independente e forte, com acesso a todos os contratos em ambiente de confiança e confidencialidade. Comissões de Conselheiros também devem ter acesso aos contratos sempre que necessário.
- ▼ **Compliance:** Torcida e sociedade também terão acesso a relatórios trimestrais publicados no site do Clube incluindo os balanços trimestrais auditados, como é feito nas empresas de capital aberto.

<b>PROTAGONISMO</b>	Diretor Executivo de mercado, remunerado e com experiência em grandes companhias do mercado. Metas atreladas a melhoria dos indicadores financeiros do clube.
<b>SOLIDEZ</b>	Plano de Negócios de longo prazo detalhado atualizado anualmente e aprovado pelo Conselho de Administração; Auditoria Big 4
<b>RESPEITO</b>	Gestão responsável e eficiente dos recursos gerados pelo clube social, pela torcida e acordos com parceiros; quadro de colaboradores enxuto mas reconhecido e valorizado, com remuneração variável e plano de carreira e política de cargos e salários.
<b>ÉTICA</b>	Compliance e transparência, com balanços trimestrais públicos e um Conselho Fiscal independente e forte, com acesso a todos os contratos em ambiente de confiança e confidencialidade
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Modernização da elaboração do Orçamento, com rolling forecast; contratação de consultorias externas para auxiliar no Plano de Negócios

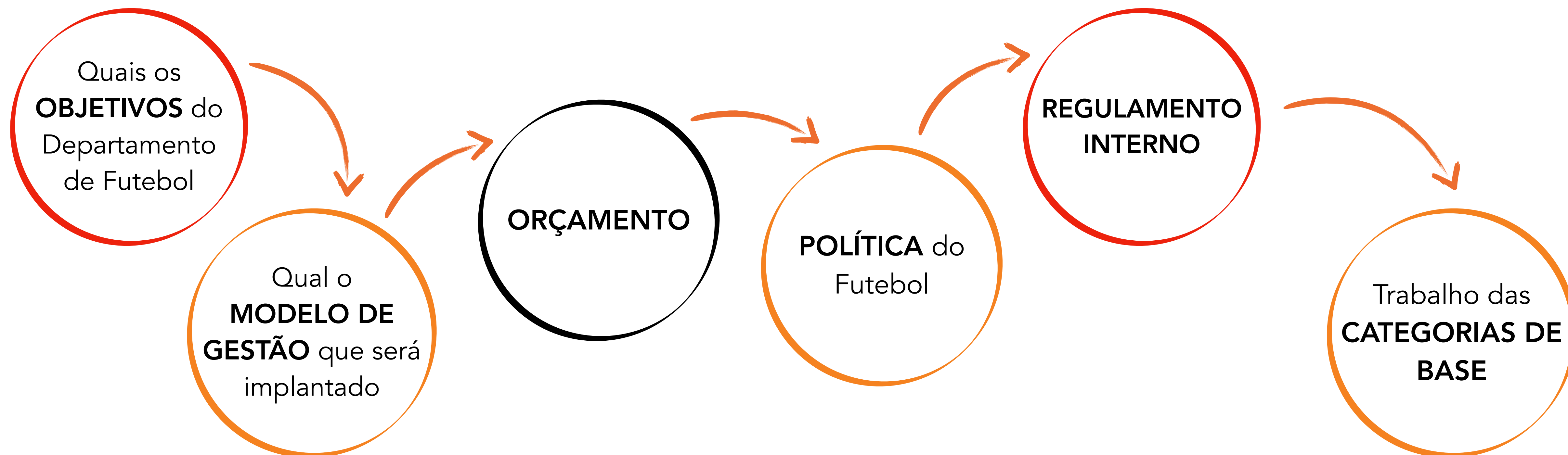


## Plano e Diretrizes de Estruturação

O Departamento de Futebol tem um papel central dentro do clube, pois é o ponto de interligação de diversas áreas, principalmente: Política, Administrativa e Financeira.

Para que essa interligação seja bem sucedida a necessidade central é de que os **processos internos sejam muito bem estabelecidos e fluidez nas informações.**

A estruturação do departamento de futebol só será possível com a observância dos seguintes pontos centrais:



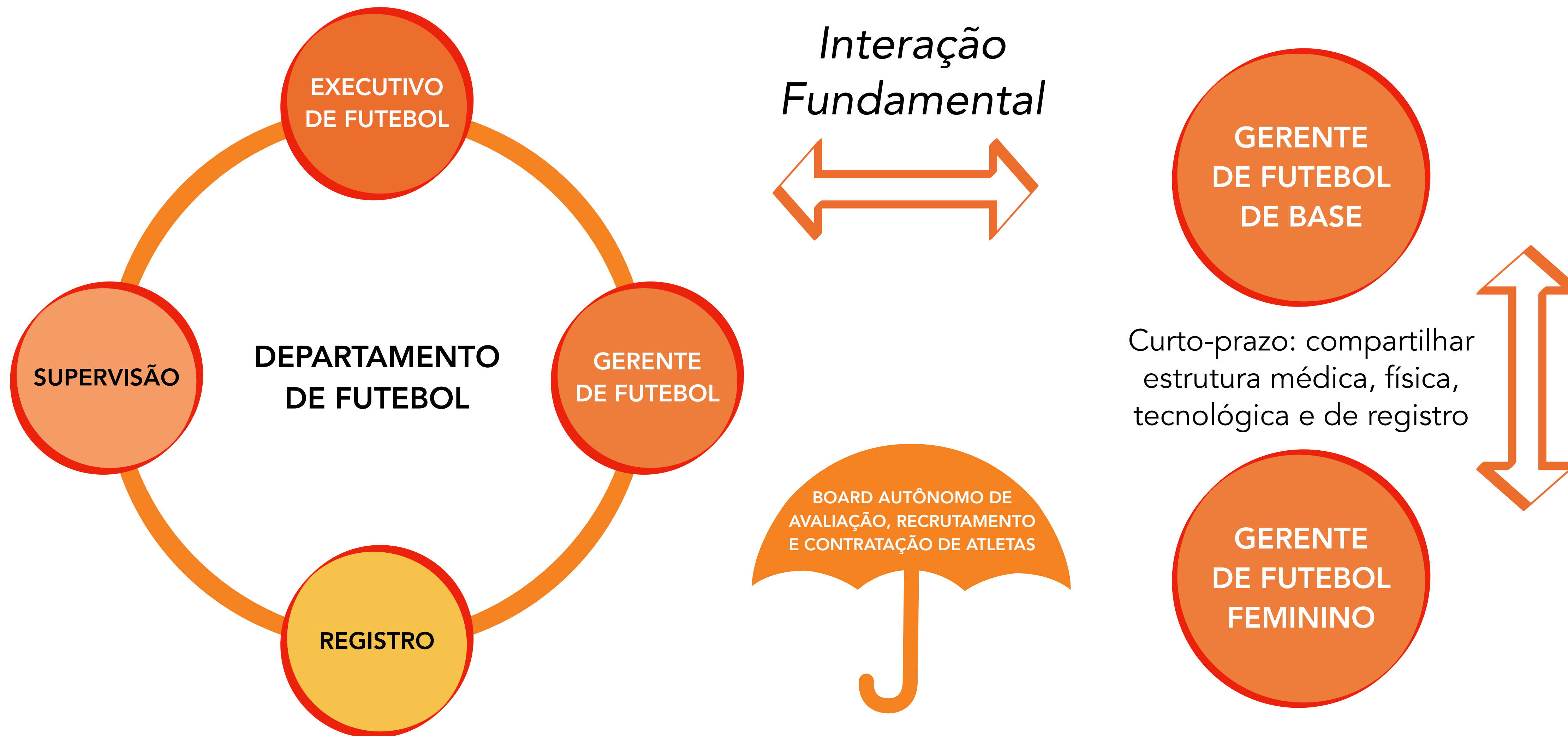
O futebol como atividade-fim do clube, é um ponto de interligação de todas as outras áreas. Portanto, é de extrema importância que este departamento participe e se relacione ativamente com todas as outras áreas, em um fluxograma circular, permitindo um maior controle das ações e um planejamento em conjunto visando o objetivo final.

O Departamento de Futebol não será responsável por executar ações que são de outras áreas, entretanto participará ativamente do planejamento e estará disponível para a operação, cumprimento e entrega dos temas acordados sempre interligando as áreas com processos bem definidos e organização.





Prioridade: profissionalização real e estrutura clara



Definição de treinador e seu auxiliar técnico	Definição de auxiliar técnico do clube e treinador de goleiros	Visão estratégica antecedente do calendário de jogos	Interação com as estratégias logísticas
Definição da área de saúde e análise de desempenho	Board de Avaliação, Recrutamento e Contratação de Atletas	Atenção a vida econômico-financeira do clube	Definição de viagem e concentrações
Interação da convocação para jogos (Seleção e Clube)	Fornecimento de condições de trabalho necessárias e ideais	Zelo total pela disciplina em todo o ambiente	Gerenciamento de Crises e Prevenção de Conflito



### O departamento deve priorizar:

- ★ Imagem (incluindo Atletas, Gestores, Colaboradores, etc)
- ★ Ambiente de convivência
- ★ Estrutura física de excelência
- ★ Qualificação dos profissionais
- ★ Organização
- ★ Processos internos bem estabelecidos

### Para que tudo isso seja aplicado é necessário:

- ★ Consolidar o Regulamento Interno e seus processos
- ★ Valorizar ao máximo conhecimento científico e técnico (ex: não realizar contratações meramente empíricas baseadas apenas no conhecimento sensorial)
- ★ Identificar o grau de comprometimento / aderência de todos os envolvidos
- ★ Manifestações públicas estratégicas

Liderança, cadeia decisória clara, descritivo de funções e integração e capacitação de colaboradores

- ★ O Departamento de Futebol não é um simples “contratador”, mas o responsável por gerir os processos de integração com as demais áreas do São Paulo FC
- ★ Os líderes de área têm que se posicionar dando o exemplo de conduta
- ★ Estabelecer um fluxograma e processos internos
- ★ Distribuição e regramento de tarefas (cada um sabe seu papel e sua função, horários, uniformes a se vestir)
- ★ Justiça e coerência na tomada de decisões e na conduta das equipes
- ★ Tratamento de todos os colaboradores com isonomia
- ★ Toda semana emissão de relatórios de todas as áreas envolvidas no departamento de futebol
- ★ Estimular a máxima qualificação de todos



## Board Autônomo de Avaliação, Recrutamento e Contratação de Atletas

- ★ É preciso quebrar o círculo vicioso de contratações mal sucedidas - foram dezenas nos últimos anos -, que interferem no desempenho esportivo e financeiro do São Paulo. Seja pela falta de planejamento, pela quebra da cadeia hierárquica, má gestão ou pelo pedido de técnicos que não seguiram no clube, fato é que há um vazio de funções que precisa ser ocupado, organizado e constantemente aprimorado.
- ★ O São Paulo precisa inovar, fazer como todos os grandes europeus e se tornar o primeiro clube brasileiro a contar com uma estrutura efetivamente autônoma responsável pela observação e indicação de jogadores aos gestores do futebol. Da mesma forma que inovamos com a criação do REFFIS, integrando as áreas de saúde do esporte, é hora de profissionalizar a forma como atletas (profissionais - masculino e feminino - e de base) chegam ao clube.
- ★ Com acompanhamento total das nossas categorias de base, além de ramificações espalhadas por diversos países e por todas as regiões do Brasil, o **Board Autônomo de Avaliação, Recrutamento e Contratação de Atletas** contará com estrutura multidisciplinar e 100% profissional, reduzindo a margem de erro das contratações do time principal e a influência de agentes sobre as decisões dos gestores e facilitando a descoberta de talentos em mercados secundários (interior do Brasil e países da América Latina).
- ★ O Board será responsável, ainda, pela criação de um **banco de dados completo e extremamente detalhado** com informações não apenas esportivas, mas comportamentais, financeiras e administrativas de possíveis prospects.



### PROBLEMA

Especialmente na última década, a transferência precoce de talentos é um problema recorrente. O São Paulo, grande clube formador, apresenta-se ao mercado como balcão de negócios. A dinâmica é perversa. Seguidos desmanches prejudicam a criação de identidade entre time e torcedor. Essa fuga precoce de talentos não apenas reduz as chances de conquistas esportivas, como também convida o clube a ir ao mercado para tentar fortalecer seu elenco profissional mediante investimento que, paradoxalmente, aproxima-se dos valores obtidos com a negociação de pratas da casa. O pior é que, com frequência, os atletas contratados (mais de 60 durante a atual gestão) ganham mais e entregam menos do que os formados em casa. Por último, o clube ainda é obrigado a arcar com custos não desprezíveis decorrentes dessas operações de transferência (comissões de agentes, honorários de advogados).

### EXPLICAÇÕES

Além da necessidade de caixa, os dirigentes responsáveis pela negociação de jovens atletas tendem a se esquivar das críticas sob o escudo de um argumento habitual: a Lei Pelé deixa o clube desprotegido e as negociações são inevitáveis. No entanto, não é bem assim. Salvo em situações excepcionais, a ruptura unilateral do contrato esportivo de trabalho por parte do atleta apenas é possível mediante o pagamento da chamada “multa rescisória”. Também vale lembrar que, há tempos, a regulamentação da FIFA garante aos clubes proteção adicional durante os primeiros anos do contrato esportivo (o chamado “período protegido”)



### O CAMINHO

A criação de **Parâmetros de Conduta** destinados aos dirigentes. Ante a inexistência de ferramentas legais com tal finalidade, a retenção de pratas da casa pode ser estimulada pela **elaboração de uma regulamentação interna**. Tal normativa pautaria as decisões dos gestores do clube que, ao receberem propostas, deparam-se com o dilema de negociar ou não os atletas do clube. Se a definição desses Parâmetros de Conduta ainda seria objeto de discussão, é razoável limitar a negociação de atletas formados no clube ao menos durante o primeiro e o segundo anos a contar de suas estreias na equipe principal do São Paulo.

### O OBJETIVO

Garantir maior identidade entre a equipe principal do São Paulo e seus torcedores; recuperar o padrão de excelência do São Paulo; transmitir ao mercado e aos clubes rivais a mensagem de que o São Paulo tem uma política esportiva; reduzir a dependência de contratações questionáveis sob as perspectivas técnica e econômica.



# Futebol Feminino

## Novos caminhos



- ★ O futebol feminino já é uma realidade - obrigatória.
- ★ Mais do que investimento, a modalidade hoje precisa de respeito dentro da estrutura do clube. Várias dos problemas existentes (por exemplo: estrutura de medicina do esporte e condicionamento físico para atletas alto rendimento, campo de treinamento em grama natural, alojamento com alimentação específica), podem ser solucionadas a curto prazo com compartilhamento de estrutura e profissionais já existentes.
- ★ Para facilitar essa integração, e por ser obrigatória e profissional, a modalidade deve estar sob o "guarda-chuva" da gestão integrada de futebol, juntamente com os times masculinos de base e profissional.
- ★ Além disso, quem acompanha o público presente a jogos de futebol feminino não apenas do São Paulo FC, mas da Seleção Brasileira e de outros times paulistas, sabe a imensa oportunidade que o esporte representa para atingir um público de meninas de 10 a 18 anos, além de mulheres jovens.

<b>PROTAGONISMO</b>	Resgatar o protagonismo NO Futebol através do protagonismo DO Futebol no clube, com autonomia para que a área seja gerida por profissionais com conhecimento técnico.
<b>SOLIDEZ</b>	Departamento profissional, remunerado, com metas e orçamento claros e definidos, que devem ser respeitados e/ou reavaliados somente quanto estritamente necessário.
<b>RESPEITO</b>	Política de retenção de pratas da casa, com apoio do Conselho Deliberativo; incorporar o Futebol Feminino à estrutura profissional do clube, compartilhando instalações, campos e profissionais.
<b>ÉTICA</b>	Cadeia hierárquica clara, remuneração paga em dia, Política de Contratações definida e sempre seguindo as diretrizes técnicas da área responsável.
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Criação do Board Autônomo de Avaliação, Recrutamento e Contratação de Atletas.



# Marca e Geração de Receitas

## Gestão Integrada



Em pesquisa para este estudo, torcedores, sócios e colaboradores responderam dando notas de 0 a 10 em uma série de questões para determinarmos o Brand Report Card do clube. As notas com média mais baixa foram para as questões:

- ★ *"A marca SPFC está posicionada apropriadamente? Ela está hoje alinhada ao que você consideraria serem sua missão, visão e valores?"* - Nota 3.5 de 10
- ★ *"Os gestores da marca SPFC entendem o significado da marca para os torcedores?"* - Nota 3.4 de 10
- ★ *"O SPFC monitora o valor de sua marca?"* - Nota 2.2 de 10

O poder da marca SPFC impacta diretamente na Geração de Receitas, tão necessárias no atual momento financeiro do clube. Pensando nisso, e pelas particularidades de funcionamento do São Paulo FC, acreditamos que para fortalecer a marca SPFC - e todo o portfólio abaixo dela (Estádio do Morumbi, Sócio Torcedor, Passaporte FC, REFFIS, etc) - é preciso pensar numa gestão multidisciplinar e, principalmente, integrada em diversos níveis para que a construção de valor seja longa e sustentável.

Assim, o Marketing não será meramente um departamento comercial ou de ativações pontuais, a Comunicação não será entendida apenas como assessoria de imprensa ou o departamento do "estagiário" das mídias digitais, o Estádio será gerido como algo muito além de uma instalação esportiva e, especialmente, tudo terá não apenas Planejamento, mas será estruturado pensando a longo prazo (como por exemplo a proposta de um Instituto).

# Marca e Geração de Receitas

## Mind Map

Mais do que abrir novas frentes, é fundamental reimaginar a estrutura que já existe no clube, analisando áreas "adormecidas" que precisam ser retomadas.

A gestão efetiva e integrada dessas áreas apresentará novas maneiras de potencializar e tornar mais eficiente a atuação do clube nas diversas competências listadas que se relacionam à marca e a oportunidades de geração de receitas a curto e longo prazo..

Além disso, a INOVAÇÃO tem grande papel no pilar **Transformação** deste estudo, e deve ser pensada integradamente, com foco em pessoas, experiência do usuário, otimização de processos, geração de receitas e no fortalecimento da missão e identidade do clube. É preciso fugir do lugar comum de que a inovação é somente digital, e criar uma cultura organizacional que abrace iniciativas inovadoras.







- ★ É preciso ir além do Comercial, e além de meras oportunidades de mídia / exposição, criando propriedades e oportunidades de geração de receitas, permutas e parcerias que não dependam de espaço no uniforme do time;
- ★ É urgente a transformação digital da área e a ampliação do perfil estratégico da equipe, preservando a capacidade operacional;
- ★ Definir KPIs, reavaliar funções e parceiros e verificar possibilidades de terceirização (ex: agência de identidade visual);
- ★ É fundamental conhecer melhor os perfis, nuances, dores e desejos da torcida, a partir da inteligência obtida através da consolidação de dados de parceiros (Total Acesso, São Paulo Mania, Passaporte FC, etc) e pesquisas ad hoc;
- ★ A partir disso será possível estruturar uma base de dados sólida e abrangente, que ofereça insights para o departamento e também para áreas como inovação, comunicação, estádio, além de ser a base para um CRM profissional e eficiente;
- ★ Participar não apenas da precificação de ingressos, mas da criação de pacotes e pensar como agregar maior valor a produtos premium (ex: material entregue aos portadores de Season Tickets nos esportes americanos);
- ★ Criar Políticas de Patrocínios e Práticas Comerciais obrigatórias em parceria com o Comitê de Compliance e publicá-las no Site Oficial;
- ★ Fomentar time de criação e aperfeiçoamento de produtos (físicos, experiências, serviços, digitais, oportunidade OTT proprietárias, etc), focando não apenas em quantidade e diversidade, mas em relevância, qualidade e estratégia;
- ★ Desassociar a comercialização dos direitos de transmissão online e offline e diversificar marcas que apoiem somente o time feminino e base / outros esportes, aproveitando para trabalhar outros perfis não somente de público, mas de parceiros;
- ★ Retomar a presença do SPFC em grandes eventos (e: Soccerex), não apenas com representantes convidados mas também com espaços próprios - se preciso em parceria com patrocinadores para baixar custos;
- ★ Revisitar conceito da SAO Store, rede de lojas dos tempos de Reebok. A marca ainda é do clube e está "congelada";
- ★ Reavaliar a rede São Paulo Mania, analisando o grau de satisfação dos franqueados e o modelo atual de produtos e franqueamento;
- ★ Planejar ações mais consistentes, relevantes e de médio e longo prazo para os públicos infantil e feminino;





- ★ Mitigar a dificuldade do clube em se posicionar com agilidade e assertividade sobre temas importantes, ainda que arriscados;
- ★ Mapeamento e gestão dos diversos públicos de interesse;
- ★ Integração com marketing, estádio e demais áreas para a melhor divulgação de parceiros, iniciativas 360 de fan-engagement (on e offline) e matchday, além do acompanhamento de resultados de campanhas;
- ★ Retomar o modelo fan-centric e reaproximar a comunicação do torcedor, com estratégia firmemente fundada em conteúdo para os diversos meios - não somente os digitais - com planejamento e produção abrangente que equilibre a cobertura factual do dia a dia com material evergreen em diversas frentes, além de opções de entretenimento digital, como paper toys, desafios gamificados e opções relevantes ligadas a novas tecnologias, como VR ou realidade aumentada;
- ★ Estreitar relações diretas com os grandes players digitais - eliminando intermediários - e entender particularidades de cada canal, sem abandonar aqueles que mais pagam diretamente por conteúdo (ex: Facebook);
- ★ Ir além do Digital e da Assessoria de Imprensa, retomar a vocação de eventos e iniciativas de branding do departamento.
- ★ Revisitar e fomentar o avanço de todos os canais proprietários (atualmente, Site Oficial - abandonado - e App), preparando o clube para o cenário atual e pensando além do "agora" das redes sociais; lançar um novo Site Oficial, novamente referência em conteúdo, relevância e visitação, que implemente ferramentas mais intuitivas também na área de transparência e seja um polo integrador e redistribuidor da capacidade de produção do SPFC em diferentes plataformas;
- ★ Estabelecer metas semanais, mensais e anuais para os canais de relacionamento com a torcida e analisar constantemente a performance em todas as plataformas a partir de boas ferramentas de analytics;
- ★ Planejar e operar a SPFCtv como um HUB de conteúdo não apenas digital e de consumo rápido, mas como unidade de produção multiplataforma, de registro histórico e de arquivo para produções (sistema de backup e documentação de material bruto) futuras não apenas para internet, mas para cinema, parceiros OTT e TV aberta ou fechada - cases NFL Films; The Last Dance; Barça Studios;
- ★ Integração cada vez maior da produção de conteúdo próprio à estrutura audiovisual do estádio (circuito interno / telões)



## Gestão Integrada - Planejamento

- ★ Redesenhar a área, entendendo as diversas frentes que impactam no planejamento, operação e custos do Estádio do Morumbi;
- ★ É preciso centralizar a gestão da programação do Estádio, tornando o planejamento de todas as áreas envolvidas nos



# Instituto Coração de 5 Pontas

Pulsando continuamente, e além dos muros do Morumbi



A volatilidade política do futebol - e não apenas do São Paulo FC - torna pouco atrativos projetos a longo prazo que não se mostrem grandiosos desde o princípio.

O Instituto Coração de 5 Pontas seria uma entidade do terceiro setor, sem fins lucrativos, ligada ao São Paulo FC mas não subordinada às mudanças de gestão, para garantir a seriedade e planejamento de ações importantes nas áreas de Responsabilidade Sócio-Ambiental, Relações Institucionais, Relações Internacionais, Inserção na Comunidade e Preservação de Memória.

Seu financiamento se daria através de doações de pessoas físicas e jurídicas, eventos como Corridas de Rua, Jantares com Ídolos do clube ou até mesmo um plano de Sócio Torcedor com parte da renda revertida à entidade.



# Instituto Coração de 5 Pontas

Pulsando continuamente, e além dos muros do Morumbi



## Responsabilidade Social

- ★ Ex-atletas: capacitação profissional; ações assistenciais, retomada do encontro anual, assistência médica e/ou psicológica através de parceiros
- ★ Ser mais presente em comunidades carentes do entorno (Paraisópolis, Jardim Colombo), com programas esportivos e educacionais (também em parceria com entidades já existentes)
- ★ Programa de Voluntariado estruturado e bem organizado, engajando sócios, colaboradores e torcedores nas iniciativas do Instituto
- ★ Fomentar a inclusão de mulheres e minorias na administração (cargos decisórios), conselhos, e ações voltadas a meninas tendo seu primeiro contato com o esporte (ex: Liverpool Foundation)

## Responsabilidade Ambiental

- ★ Morumbi Sustentável: analisar ações além da coleta seletiva, como captação de águas da chuva, energia solar, conscientização de causas em parceria com grandes ONGs (WWF, SOS Mata Atlântica, etc)



# Instituto Coração de 5 Pontas

Pulsando continuamente, e além dos muros do Morumbi

  
nova  
força

## Relações Institucionais e Comunidade

- ★ Presença forte e atuante no CONSEG e demais órgãos com participação da sociedade civil
- ★ Relacionamento com grandes players vizinhos como Einstein, São Luiz, Fleury, Santo Américo, Porto Seguro, Miguel de Cervantes, Grupo Bandeirantes.
- ★ Organização das Embaixadas São-Paulinas pelo Brasil e pelo Mundo

## Relações Internacionais

- ★ Fomentar oportunidades de troca de experiências, projetos e parcerias com entidades internacionais, esportivas ou não, que capacitem profissionais e atletas do clube e expandam o alcance da marca São Paulo
- ★ Parceria com o time de Legends para eventos dentro e fora do Brasil

## Preservação de Marca e Memória

- ★ Novo Memorial
- ★ (ex: estátuas de figuras históricas, Calçada da Fama, datas comemorativas, eventos, etc)
- ★ Mais estrutura para o Arquivo Histórico, aumentando a quantidade e alcance de acervo preservado e conteúdo produzido
- ★ Universidade do São Paulo





## Gestão da Mudança e Cultura de Inovação

Todos sabemos que não faltam oportunidades para inovação no esporte:

- ★ Mídia: OTT, tecnologias de transmissão, mídias sociais, conteúdo digital, nova mídia, marketing digital, segundas telas, gráficos, análises, pirataria;
- ★ Fan engagement: perfil do torcedor, mídias sociais, e-sports, gamificação, monitoramento social, comunidades, comercialização, realidade virtual, realidade aumentada, jogos digitais;
- ★ Estádio: segurança, engajamento do torcedor, venda de ingressos, fan experience, A&B, conectividade, pagamentos sem dinheiro, controle de acesso e gestão de público;
- ★ Performance esportiva: análise, materiais de treinamento, prevenção de lesões, saúde e estilo de vida, pesquisa;
- ★ Outras: big data, inteligência artificial, machine learning, etc...

Para que sejam aproveitadas ao máximo, porém, precisam de espaço e fomento organizacional. Embora nossa tarefa inicial seja "arrumar a casa", isso não exclui que alguns dos problemas sejam resolvidos com novas propostas, com a participação de quem mais conhece o funcionamento do clube: os colaboradores.

Este estudo fala bastante da **gestão de pessoas**, justamente porque é através delas, e não somente nas salas de diretoria dou no Salão Nobre, que o São Paulo acontece. Por isso, o primeiro passo para retomar nossa vocação de vanguarda e pioneirismo - já que a inovação está em nosso DNA - é avançar na cultura organizacional, não apenas criando uma área ou laboratório de inovação, mas favorecendo a formação de redes colaborativas e estimulando criatividade e encorajando a apresentação de insights e identificação e solução de problemas, sempre trabalhando a resistência interna a mudanças.





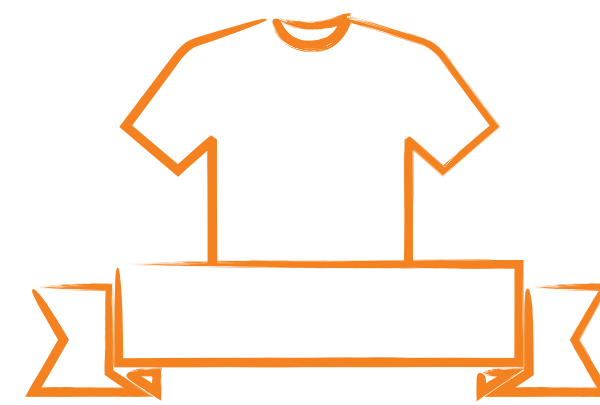
<b>PROTAGONISMO</b>	Mitigar a dificuldade do clube em se posicionar com agilidade e assertividade sobre temas ligados ao futebol; retomar liderança do Site Oficial e inovação digital.
<b>SOLIDEZ</b>	Criar o Instituto Coração de 5 Pontas, organização do terceiro setor que não estaria sujeita às mudanças políticas do clube e estaria livre para projetos consistentes de longo prazo em frentes como Relações Institucionais e Internacionais e Preservação de Memória.
<b>RESPEITO</b>	Através do Instituto Coração de 5 Pontas será possível criar ações contínuas de assistência a ex-atletas e colaboradores, além de estabelecer maior proximidade com organizações vizinhas ao clube; Planejar ações mais consistentes para os públicos infantil e feminino.
<b>ÉTICA</b>	Estabelecer Políticas de Patrocínios e Práticas Comerciais, disponível na área de transparência do Site Oficial, que deve ser extremamente ampliada e de fácil acesso / busca de informações.
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Inovação com foco em pessoas, experiência do usuário, otimização de processos, geração de receitas e no fortalecimento da missão e identidade do clube. Fomentar cultura organizacional que abrace iniciativas inovadoras.

# Geração de Receitas

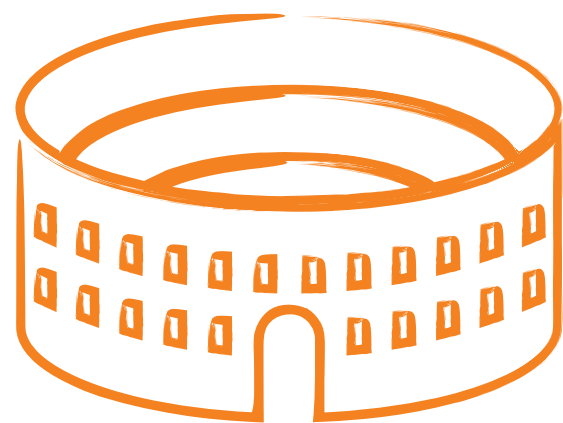
De maneira resumida, uma propriedade esportiva tem seis grandes geradores de Receita:



Direitos de Transmissão



Patrocínios e Parcerias



Estádio, Bilheteria e Eventos  
(MatchDay)



Sócios

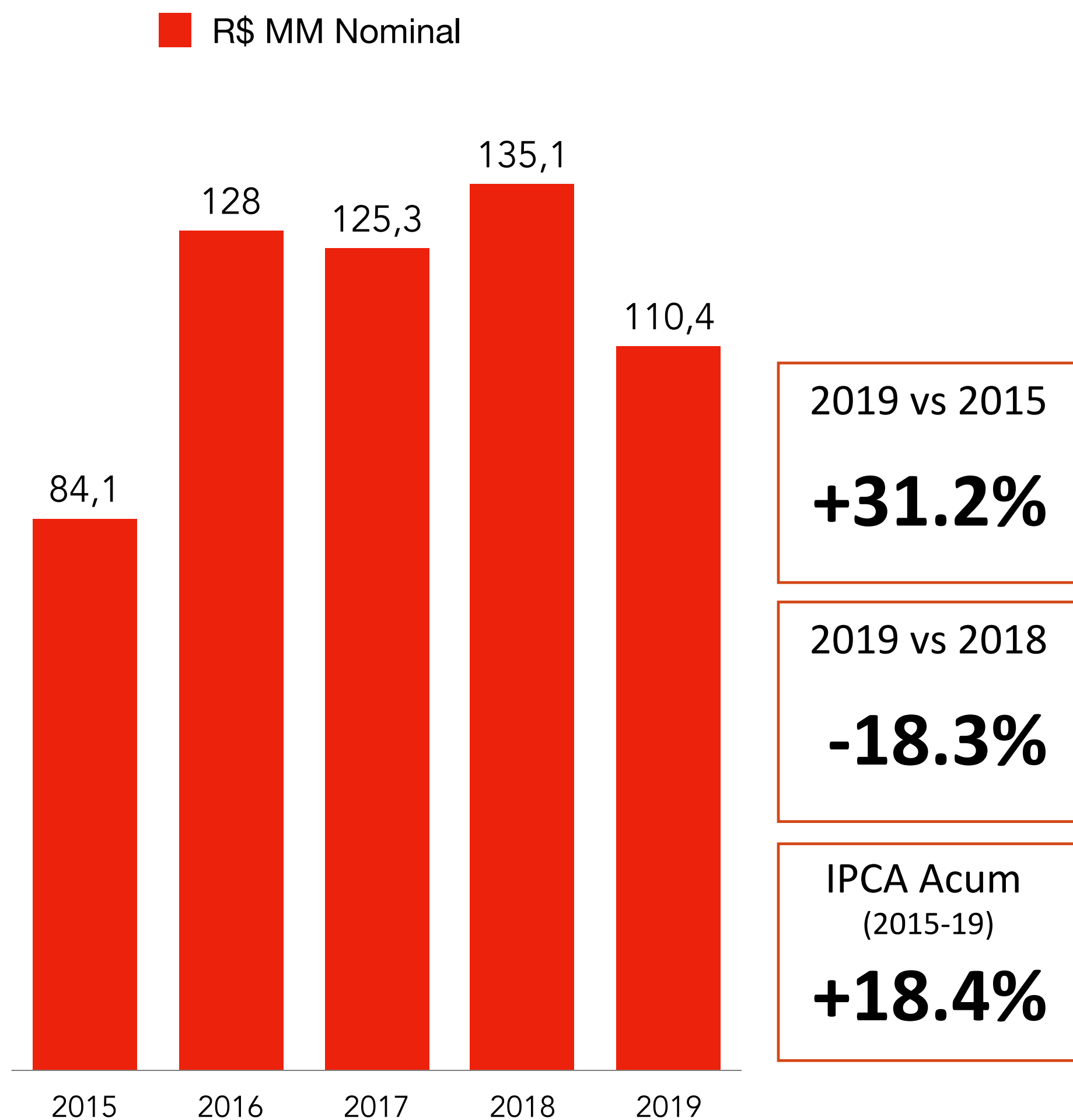
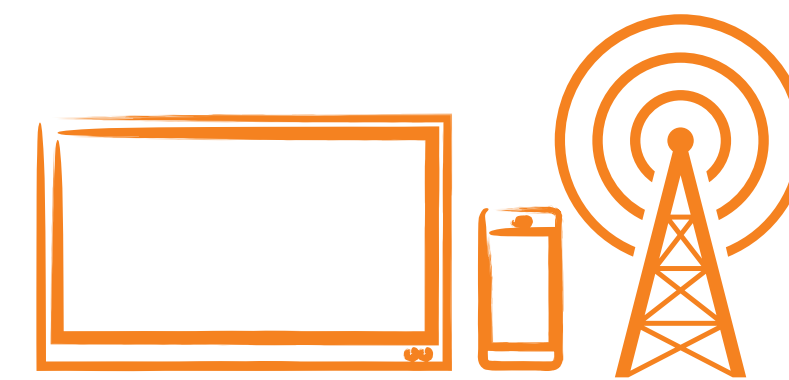
Receitas decorrentes  
de performance  
esportiva não farão  
parte do escopo  
deste plano



Negociação de Atletas

# Geração de Receitas

## Direitos de Transmissão



- ❖ O São Paulo vem sendo coadjuvante nas negociações de contrato de transmissão ao longo da última década, perdendo espaço e vendo os principais clubes competidores negociarem acordos mais vantajosos (por meio de luvas ou receita garantida em PPV)
- ❖ Cada vez mais a parcela significativa da receita do acordo de transmissão está atrelada à performance esportiva e o baixo desempenho do time profissional pode ser ainda mais danoso às finanças do clube
- ❖ A antecipação de receitas dos contratos de TV (ou até inclusão dessas receitas como garantia para algumas operações financeiras) pode enfraquecer o poder de negociação do clube com a Globo
- ❖ É importante que o São Paulo tenha o maior número de transmissões em TV aberta e fechada, uma vez que uma das variáveis do valor anual pago pela Globo é o número de jogos transmitidos
- ❖ Cenário incerto da MP do Mandante gerou novas demandas; caso mantida, os contratos de transmissão podem ser renegociados
- ❖ É fundamental que os direitos digitais sejam negociados separadamente, a quantidade de players do mercado mobile e streaming aumentou consideravelmente desde a negociação de 2016

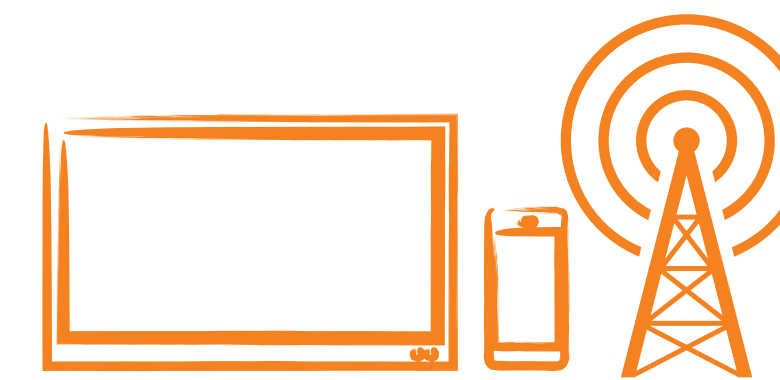


# Geração de Receitas

## Direitos de Transmissão

Estrutura Interna para Negociação e acompanhamento dos contratos de transmissão

- Os contratos de transmissão são plurianuais, não faria sentido ter diretor/equipe alocada exclusivamente para o tema
- Uma alta comissão envolvendo os principais executivos do clube deveria ser responsável pelo posicionamento e negociações dos contratos do clube. Essa comissão deveria ser formada por:
  - ★ Presidente / CEO (líder da comissão)
  - ★ Marketing
  - ★ Comercial
  - ★ Comunicação
  - ★ Financeiro

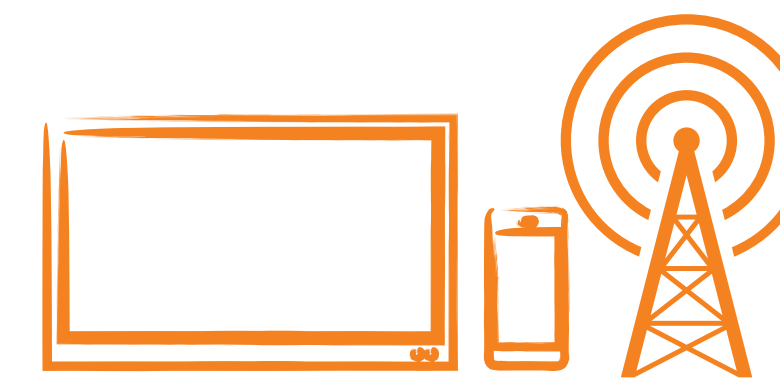


São Paulo FC assumindo o protagonismo que lhe cabe nas negociações de direitos de transmissão

- Sob a luz da MP 984 (ainda que extinta, apresentou uma nova realidade), a discussão sobre os direitos de propriedade da transmissão de partidas assim como sua decorrente negociação está em alta no momento
- Todas as ligas esportivas desenvolvidas do mundo negociam em bloco os direitos de transmissão. No Brasil, parece-se que está se tomando a direção contrária
- O São Paulo deveria assumir o protagonismo dessa discussão, juntar e reunir-se com outros clubes
- É importante liderar e sentar a mesa com os principais stakeholders desse processo: Clubes, Federações (regional, nacional e continental) e potencial TVs / OTTs interessadas no futebol brasileiro (mercado doméstico e internacional)
- Parcerias comerciais acordadas deveriam ser respeitadas pela transmissão (ex: naming rights)

# Geração de Receitas

## Direitos de Transmissão



### Foco no Cliente I – O TORCEDOR

▼ O São Paulo deve entender se sua torcida está sendo corretamente atendida pelos provedores da transmissão

- ★ Comunicação que atinja o público
- ★ As praças de maior torcida são atendidas
- ★ Horário condizente e atrativo ao público que assiste sem comprometer a ida ao estádio
- ★ Comunicação visual e linguagem moderna e interativa (a atual estrutura média de transmissão parece ter evoluído pouco nos últimos 20 anos)
- ★ Incentivar a ampliação da oferta de provedores de transmissão (ao menos para TV fechada, PPV e Streaming)

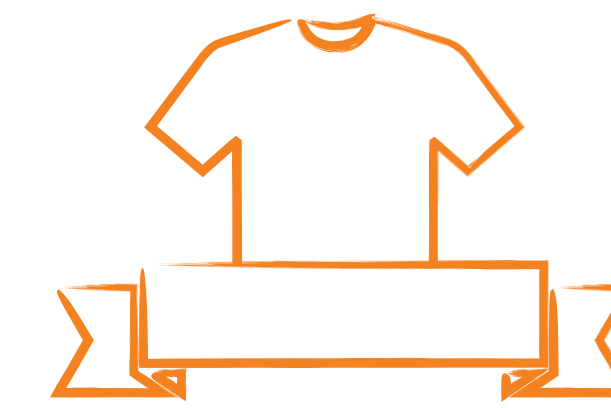
▼ Sempre que possível e desejável, lutar por transmissões próprias (SPFCtv), por exemplo base e feminino e investir em uma melhor estrutura de transmissão

### Foco no Cliente II – EMPRESA DETENTORA DOS DIREITOS

- ★ O Clube é corresponsável pela comunicação e promoção dos seus jogos – o departamento de comunicação deve engajar a torcida em relação não somente da presença no estádio, mas também da audiência da partida
- ★ O acompanhamento e discussão dos níveis de audiência (análise demográfica) dos diferentes níveis de transmissão devem ser tarefa contínua da comissão formada pelo clube e análises devem ser compartilhadas
- ★ A estrutura do Morumbi para a transmissão de uma partida deve ser adequada a grandeza do clube e da importância de suas partidas (iluminação – campo e estádio; posicionamento das câmeras; estrutura para o trabalho da imprensa, etc)

# Geração de Receitas

## Patrocínios e parcerias

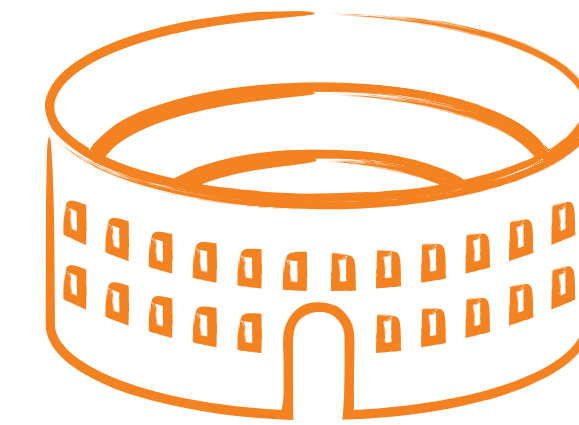


- Reconstruir e valorizar a marca São Paulo FC, ressaltando qual é a proposta de valor do clube para seus parceiros (atuais e potenciais);
  - ★ A coletividade São-Paulina é de milhões de torcedores, espalhados com grande intensidade por todo o território nacional (pouquíssimos clubes no país têm essa penetração), a inteligência de dados gerados pelo relacionamento do clube com seus torcedores (respeitando todos os preceitos legais e morais) deve ser alavancada para criação e valorização de ativos comerciais juntos aos parceiros do São Paulo;
- A contrapartida dos parceiros não deve ser exclusivamente financeira. Os parceiros devem ativar e explorar corretamente o relacionamento com o clube (não se pode vender um camarote e esse espaço do estádio estar sempre vazio);
- Negociações que envolvam permutas com propriedades do clube (camarotes, placas, ingressos) não podem ser comunicadas como gratuitas, isso desvaloriza as propriedades envolvidas e dá uma imagem amadora à negociação;
- As áreas de Marketing e Negócios do clube devem ser capazes de apresentar e convencer os potenciais parceiros do clube do valor da associação com o São Paulo (é fundamental conhecer dos negócios do parceiros);
- Apresentar uma estratégia atraente para que o investimento do parceiro valha a pena para ambos. Presença em dias de jogos, ações com torcedores e atletas, participação em comemorações, etc.;
- O clube deve ser capaz de apresentar o resultado do relacionamento com os parceiros (ROI);
- Relacionamento com grandes clubes do mundo: criar canal de comunicação para troca de experiências e ações conjuntas. O que o São Paulo pode fazer junto com o Barcelona, Milan e Liverpool?
- Retrabalhar o programa de licenciamento de produtos de maneira ativa, e não apenas reativa; reestruturar Escolas Oficiais
- Lojas do estádio devem estar abertas antes, durante e ao final das partidas. Grande oferta de merchandising e alimentação. Campanhas do ST nas arquibancadas. Manter showroom de todos os parceiros (case Semp) - o estádio é amplo e tem espaços que podem ser aproveitados;



# Geração de Receitas

## Estádio & Matchday



➤ O clube deve melhorar muito a experiência do torcedor:

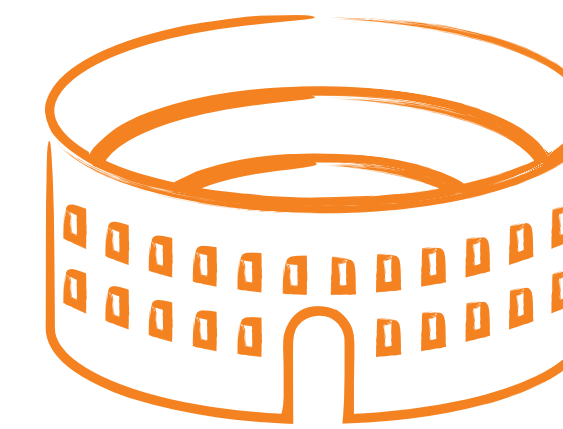
- ★ Conhecimento/Comunicação sobre a partida/campeonato/evento;
- ★ Compra do ingresso;
- ★ Transporte ao estádio;
- ★ Atividades pré-jogo;
- ★ Dentro do estádio;
- ★ Atividades pós-jogo;
- ★ Transporte de volta;

➤ Temas transversais:

- ★ Conhecimento Profundo sobre o nosso torcedor (e seus diferentes "segmentos");
- ★ Tecnologia / Wi-fi;
- ★ Integração de Fornecedores;
- ★ Informações de CRM sobre os torcedores;
- ★ Boas opções de Comida, Bebida e conforto para todos os torcedores;
- ★ Modelo de concessão vs. Modelo não exclusivo (vários fornecedores);
- ★ Hospitalidade: Oferta para torcedores que querem uma experiência mais "VIP";
- ★ Camarotes Corporativos: qual a percepção das empresas que atuam ou são parcerias do Morumbi (o que falta para novas parcerias).

# Geração de Receitas

## Estádio & Matchday



- ▼ O clube não consegue vender ingressos com eficiência há anos (operativa e financeiramente);
- ▼ Vender ingressos da metade coberta do estádio adequadamente;
- ▼ A arquibancada deve ser o 'cash cow' do estádio, sempre cheia, com preços atrativos a todas classes sociais;
- ▼ Precificação de acordo com a importância da partida (não mais que quatro níveis, transparentes ao torcedor em toda a temporada);
  - ★ ST: melhorar o sistema de pontuação de presença no estádio (com pontuação maior para jogos menos relevantes).
  - ★ Interior, Intermediário, Clássicos e Finais.
- ▼ Season pass: Pacotes de ingressos devem ser atrativos. É antecipação de receita e garantia de assistência. Implementação de check-in de sócios e proprietários de cativas (possibilidade de devolver o ingresso para o clube com deságio);
  - ★ Reorganização do setor de cativas
- ▼ Longo-prazo: criar nova geração de São-Paulinos. Ceder entradas para alunos de escolas públicas da região, por exemplo, é uma atitude simpática, midiática e que dará retorno futuro para o Clube
- ▼ Morumbi: definir mudanças que acontecerão ao longo do tempo e seguir premissas definidas. Acabar com "puxadinhos";
  - ★ Plano futuro para evitar "improvisações" ao longo do tempo;
- ▼ Atrair empresas para os camarotes dos dois anéis;
- ▼ Shows, eventos no estádio e gramado;
- ▼ Manutenção do patrimônio:
  - ★ Estética: embalar parapeitos dos anéis, tampar aparelhos de AC aparentes;
  - ★ Estádio deve estar sinalizado, limpo, bonito, confortável e iluminado;
  - ★ Cestos de lixo;
  - ★ Coberturas de camarotes uniformes (retráteis?);
- ▼ Naming Rights – receita extra para reformas;
  - ★ 'Naming Rights' de assentos - Forma de homenagens e patrocínios acessíveis com placas nos assentos do estádio.

<b>PROTAGONISMO</b>	Liderar discussões sobre negociação de direitos de transmissão e sentar-se à mesa com os principais stakeholders desse processo: Clubes, Federações (regional, nacional e continental) e potencial TVs / OTTs interessadas no futebol brasileiro (mercado doméstico e internacional).
<b>SOLIDEZ</b>	Reconstruir e valorizar a marca São Paulo FC. Ressaltar qual é a proposta de valor do clube para os parceiros (atuais e potenciais); aproveitar penetração nacional.
<b>RESPEITO</b>	Melhorar experiência do torcedor no estádio, especialmente na compra de ingressos; engajar a torcida que não vai ao estádio para que consuma as transmissões de jogos do clube.
<b>ÉTICA</b>	Precificação de acordo com a importância da partida (não mais que quatro níveis, transparentes ao torcedor em toda a temporada).
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Season pass: Pacotes de ingressos devem ser atrativos. É antecipação de receita e garantia de assistência. Implementação de check-in de sócios e cativas (possibilidade de devolver o ingresso para o clube com deságio); Plano Diretor do Estádio



**O departamento jurídico de um clube de futebol precisa de equilíbrio e eficácia para dirimir ao máximo questões presentes e futuras que podem refletir na gestão do clube, prevenindo falhas e riscos.**

Em linhas gerais, o departamento jurídico necessita de uma gestão profissional, com planejamento e metas de trabalho aliado a um controle junto à parceiros prestadores de serviços (Escritórios de Advocacia).

Analisa-se o que é conveniente pra a terceirização das demandas, com escritórios específicos de cada matéria (Ex: Ações Cíveis, Trabalhistas, Tributárias, Criminais, Marcas e Patentes, LGPD e etc.).

Questões relacionadas à gestão profissional ficam a cargo do jurídico interno do Clube (Ex: FIFA, TJD/STJD, CBF, FPF, Contratos de Marketing, Patrocínio, Estatuto, CT Barra Funda, CFA e etc). Não obstante, o jurídico interno poderá contar com o apoio dos escritórios terceirizados para consultoria de demandas internas.

É importante que, quando possível, se concentre em escritórios específicos as demandas de cada matéria, reduzindo ao máximo o número de escritórios parceiros, para a redução de custos.

Exemplo de alguns equacionamentos para serem discutidos e colocados em prática: redução de ações trabalhistas, redução nas demandas cíveis e renegociação dos contratos e das dívidas.

### Gestão e Estruturação

- ★ Processos internos e controles;
- ★ Arquivos físicos e digitais;
- ★ Jurídico no organograma do Clube;
- ★ Mapeamento do passivo – provisão contábil – dificuldade de conciliação ligada às alterações políticas;
- ★ Desvinculação política – essencial para a condução saudável das atividades internas;
- ★ Atuação 100% profissional;
- ★ Interação com outros clubes na discussão de temas comuns;

### Reestruturação

- ★ Análise imediata dos trabalhos internos e externos;
- ★ Job description – avaliação individual de tarefas e avaliação técnica da equipe;
- ★ Avaliação da jornada de trabalho da equipe;
- ★ Avaliação de pontos fortes e fracos;
- ★ Definição de urgências e prioridades;
- ★ Dimensionamento do departamento (de acordo com as áreas do Clube - esportes/sede social/categorias de base do futebol de campo);
- ★ Relação com terceirizados – necessidade de mudanças e correção de vícios;
- ★ Custo x benefício: experiência e “memória” x renovação e modernidade;
- ★ Definição sobre utilização de escritórios de advocacia – Terceirização de Demandas

### Imediatas

- ★ Redução de número de processos do clube.
- ★ Atuação e participação conjunta com TODOS os setores do SPFC (Ex: comercial, marketing e social). Isso dará suporte e direcionamento jurídico para tomada de decisões em cada área, permitindo uma supervisão e aconselhamento jurídico para as ações. Também, monitorar possibilidades de eventuais demandas judiciais.
- ★ Efetivar sempre a melhor resolução de conflitos no clube.
- ★ Colaborar na revisão de documentos estatutários, regimentos internos, elaborar atas, documentos e contratos.
- ★ Gerenciamento de equipe interna, planejando, controlando e dirigindo as demandas e atividades da área, nos diversos assuntos como: Cível, Tributário, Societário, Trabalhista, Desportiva, entre outras; auxiliando e supervisionando em uma atuação conjunta com escritórios parceiros

### Conselhos - Revisão Estatutária

- ★ Redução de Conselheiros Vitalícios para o número de 100. (Forma de redução natural: paralisação de eleição de novos vitalícios até a redução para o número de 100, proporção de metade de vitalícios no conselho)
- ★ Votação direta para Presidente e Vice-Presidente da diretoria.
- ★ Conselho de Administração com sua presidência exercida por um membro independente (Proibida a presidência ser exercida por qualquer conselheiro ou diretor) –  
DIVERSIDADE DE CONHECIMENTOS E  
RESPONSABILIDADE
- ★ Critérios objetivos para o preenchimento das vagas no Conselho de Administração, sem a possibilidade de indicações políticas.



A criação de medidas concretas de **compliance** no São Paulo FC tem como objetivo atrair mais investimentos e oferecer transparência às medidas tomadas pela gestão do presidente eleito.

Todas as organizações empresariais buscam cada vez mais aprimorar seus métodos de controle interno, lisura em suas ações, formas eficazes para otimizar investimentos e gastos, com a intenção final de atrair grandes investidores, pois estes apenas aportam valores altos nos locais que possuem regras claras e objetivas de COMPLIANCE.

### ★ Criação de cargo de Compliance Officer

Cargo a ser exercido por um profissional da área, que será responsável em analisar e fiscalizar, sob a ótica das boas práticas empresariais e os regulamentos criados pelo SPFC, todas as ações dos entes envolvidos no clube. Deverá possuir autonomia, independência e vinculado diretamente ao comitê de Compliance.

### ★ Comitê de Compliance

Comitê composto por 3 pessoas independentes e com experiência na área, que se reunirá periodicamente para a análise das ações realizadas no SPFC com bases em todos os regramentos internos e as boas práticas empresariais. Seria um colegiado autônomo vinculado ao Conselho de Administração.

<b>PROTAGONISMO</b>	Interação com outros clubes na discussão de temas comuns; liderar mudanças e avanços na legislação desportiva e em diversos âmbitos com impacto no esporte.
<b>SOLIDEZ</b>	Mapeamento do passivo – provisão contábil. Redução de ações trabalhistas, redução de demandas cíveis e renegociação de contratos e dívidas.
<b>RESPEITO</b>	Medidas concretas de compliance com o objetivo de atrair mais investimentos e oferecer transparência às medidas tomadas pela gestão da Diretoria Eleita.
<b>ÉTICA</b>	Atuação 100% Profissional e com desvinculação política – essencial para a condução saudável das atividades internas.
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Reestruturação do Departamento, Criação do Comitê de Compliance e análise de pautas como voto direto e redução do número de vitalícios para a Revisão Estatutária de 2023

Nossa proposta é de um Clube Social com **autonomia e independência administrativa e financeira, além de uma formação de diretoria mais democrática.**

Acreditamos ainda que o planejamento para a melhor execução dessa proposta deve ter **participação ativa dos associados**, para que o complexo social efetivamente **ofereça o que é necessário ou desejado por quem o frequenta.**

O **voto direto** para Presidente da Diretoria é hoje uma realidade nos maiores clubes brasileiros e é uma bandeira que defendemos, pois o processo eleitoral atual, dominado por uma política interna rasa e pouca democrática que favorece a formação de currais eleitorais, não serve nem ao São Paulo e sua imensa torcida, nem aos associados.

Por isso, exigiremos que os estudos previstos pelo Estatuto - sobre o voto direto para Presidente da Diretoria e sobre separação jurídica entre futebol e social - sejam feitos com qualidade (um já está pronto), apreciados pelos conselheiros, associados e pela legião de são-paulinos dentro e fora do clube, e levados a votação no Conselho Deliberativo e Assembleia Geral.

Acreditamos, como torcedores, que o Futebol não tem a representação devida no processo atual, por isso trabalharemos para que o sistema eleitoral seja mais inclusivo para sócios (talvez em uma nova categoria) interessados apenas no time de futebol.

Apresentamos a seguir um mapa geral para o desenvolvimento do plano para o complexo social, que deve ser pormenorizado pela diretoria social juntamente com os associados.



## **Visão**

Contribuir para convivência cultural, social e esportiva promovendo a saúde, integração e desenvolvimento recreativo e competitivo, bem como a satisfação, felicidade e conforto do associado e colaboradores, estimulando o exercício da cidadania e da responsabilidade social com o objetivo de melhoria da qualidade de vida social.

## **Missão**

Satisfazer as necessidades e expectativas dos seus associados e colaboradores, promovendo a qualidade e produtividade em todas as atividades da instituição, oferecer programas e atividades criativas, antecipando o futuro, utilizando novas tecnologias, tratando o associado e seus colaboradores de forma humanizada com respeito, dignidade e justiça, contribuindo para a qualidade de vida social baseado na responsabilidade socioambiental.

## **Valores**

Equilíbrio econômico financeiro com solidez patrimonial em sintonia com as necessidades de seus associados, com organização humana, ágil, flexível, dinâmica e inovadora que atue de forma criativa e ousada, preservando sua história e tradições, respeitando o Estatuto, Regimento e Regulamentos;  
Gestão profissional, produtiva, participativa e transparente, plenamente informatizada e investindo em novas tecnologias, visando a qualidade dos resultados de curto, médio e longo prazo.

# **Complexo Social**

Profissionalismo + Independência Administrativa



## **Estrutura organizacional:**

Formada para orientar o desenvolvimento sustentável do clube, em seus serviços, atividades, infraestrutura e investimento, com o objetivo de identificar, planejar e garantir a evolução física, financeira e social de forma a atender às necessidades e anseios do associado e seus colaboradores.

## **Gestão financeira:**

Totalmente independente das demais estruturas do SPFC (como estádio e futebol profissional, por ex.) com fluxo de caixa individualizado, sendo que os recursos captados pelo departamento social serão investidos na íntegra em manutenção e desenvolvimento do próprio clube.

# Complexo Social

## Formação da Diretoria



- ★ Presidente nomeia o Diretor Social
- ★ Diretor Social nomeia e preside uma comissão com 5 integrantes chamado "CSS – Comissão de Supervisão do Social"
- ★ Cada departamento terá um Diretor Adjunto e um conselho de 5 pessoas.
- ★ O Diretor Adjunto e o Conselho do Departamento são eleitos por voto direto do frequentador do departamento.
- ★ O Conselho do departamento será formado por 5 conselheiros
- ★ Os assessores por modalidade são nomeados pelo Diretor Adjunto eleito
- ★ A quantidade máxima de assessores fica limitada a de 2% do quadro total de associados, respeitando a regra de divisão por departamento/modalidade conforme a tabela abaixo.

<b>QUANTIDADE DE PARTICIPANTES</b>	<b>QUANTIDADE DE ASSESSORES</b>
<b>01 a 30</b>	<b>1</b>
<b>31 a 70</b>	<b>2</b>
<b>71 a 100</b>	<b>3</b>
<b>101 a 200</b>	<b>4</b>
<b>Acima de 201</b>	<b>5</b>



### ★ **Obrigações do CSS**

- Aprovar os candidatos a Diretor Adjunto de cada departamento
- Aprovar os candidatos ao conselho de cada departamento
- Fiscalizar o plano de meta de cada Diretor Adjunto eleito
- Se reunir mensalmente com os Diretores Adjuntos e trimestralmente com os conselheiros do departamento

### ★ **Obrigações do Diretor Adjunto**

- Apresentar um plano de metas para os 3 anos de mandato, distribuído por ano 1, ano 2 e ano 3.
- O CSS analisará o cumprimento das metas anuais e validará a permanência ou não do Diretor Adjunto no cargo.
- Em caso de não cumprimento das metas, o Diretor Adjunto será retirado do cargo e novas eleições serão convocadas em 15 dias.
- O Diretor Adjunto eleito nomeará os assessores de cada categoria que deixarão o cargo em caso de saída do Diretor Adjunto por vontade própria ou decisão do CSS

### ★ **Obrigações do Conselho do Departamento**

- Se reunir mensalmente com o Diretor Adjunto e trimestralmente com o Diretor Social
- Reportar, sugerir, analisar e debater sobre o andamento da gestão
- Os conselheiros nomeados e eleitos terão 3 anos de mandato
- Aprovar o plano de contas do Diretor Adjunto

### Sobre a eleição para as diretorias do Complexo Social

- ★ Votam todos frequentadores do departamento – titulares e dependentes – acima de 18 anos
- ★ Os candidatos têm que escolher apenas uma modalidade para se candidatar
- ★ O eleitor pode votar em todos departamentos que ele frequenta
- ★ A eleição deve ocorrer 30 dias após a nomeação do Diretor Social
- ★ O candidato a diretor adjunto deve apresentar sua candidatura com um plano de metas 15 dias antes do pleito.
- ★ Os candidatos ao conselho adjunto devem apresentarem a sua candidatura 15 dias antes da eleição
- ★ O CSS deve divulgar os candidatos e plataformas – de modo on line- para todos associados 5 dias antes do pleito.

## Visão do associado

- ★ Pesquisa e análise qualitativa e quantitativa junto ao associado a cada três anos, para identificação dos problemas e necessidades.
- ★ Entender o significado de pertencer ao quadro social do SPFC;
- ★ Captar as percepções dos associados;
- ★ Levantar opiniões dos associados e colaboradores com relação à performance do clube nos esportes, lazer, cultura e outros;
- ★ Investigar iniciativas positivas e aspiracionais como soluções necessárias vistas pelo associado.

## Estudo físico e financeiro

- ★ Levantamento de dados e da situação existente;
- ★ Uso e ocupação do solo;
- ★ Legislação urbanística incidente;
- ★ Circulação e estacionamentos;
- ★ Infra estrutura, meio ambiente e equipamentos;
- ★ Consolidação e análise dos levantamentos realizados para subsidiar o diagnóstico da atual situação do clube - SWOT
- ★ Identificação de carências, ociosidades, conflitos e oportunidades entre a estrutura de suporte do clube e as atividades desempenhadas;
- ★ Proposição de plano de zoneamento físico e Orçamentário.

## Diretrizes de desenvolvimento do trabalho

- ★ Sustentabilidade institucional
- ★ Equilíbrio econômico
- ★ Foco nos associados
- ★ Alinhamento com a finalidade do Complexo Social
- ★ Excelência no esporte
- ★ Valorização do patrimônio
- ★ Eficiência, eficácia e efetividade
- ★ Responsabilidade ambiental

## Definição das estratégias setoriais

- ★ Gestão e governança; Esportes e educação física; Atividades sociais e culturais; Serviços de alimentação; Serviços de apoio; Infraestrutura; Captação de recursos através de lei de incentivo; Comunicação; Marketing e Comercial

## Diretrizes do planejamento físico

- ★ Análise e propostas de intervenção e manutenção das estruturas físicas;
- ★ Estudo da possibilidade de reversão do tombamento histórico da edificação central adequando a estrutura às novas necessidades do associado;
- ★ Alteração das áreas de alimentação, para minimizar a sazonalidade do setor.



# **Complexo Social**

Direcionamento, implementação e acompanhamento



- ★ Análise dos dados, discussão e planejamento das soluções junto aos departamentos de Planejamento e Qualidade, Marketing, Comunicação e a “Comissão de Supervisão Social”.
- ★ Fomento de Esportes Olímpicos auto sustentáveis em conformidade com as tradições são-paulinas.
- ★ Consulta e aprovação do planejamento estratégico e financeiro junto ao Conselho de Administração.
- ★ Apresentação do planejamento para conhecimento e aprovação do associado, dependentes e colaboradores.
- ★ Implementação das ações planejadas e aprovadas, respeitando seus prazos de entrega.
- ★ Acompanhamento do desenvolvimento das ações implementadas pela comissão de melhorias e desenvolvimento
- ★ Divulgação bimestral de relatórios administrativos contendo o andamento da implementação do planejamento, suas ações, bem como o seu balanço financeiro.

<b>PROTAGONISMO</b>	Voto direto para Presidente da Diretoria (associados e alguma categoria ligada ao Futebol - com cláusulas de barreira como tempo de contribuição); Frequentadores elegem diretores de cada área;
<b>SOLIDEZ</b>	Estrutura organizacional voltada ao desenvolvimento sustentável do clube e gestão financeira independente das demais estruturas do SPFC, com fluxo de caixa individualizado; recursos captados pela social serão investidos integralmente no complexo social do clube.
<b>RESPEITO</b>	Ouvidoria ativa e de fácil acesso; sócios poderão escolher e avaliar os diretores adjuntos das áreas, cada candidato a diretor adjunto deve apresentar sua candidatura com um plano de metas.
<b>ÉTICA</b>	Divulgação bimestral de relatórios administrativos contendo o andamento da implementação do planejamento, suas ações, bem como o seu balanço financeiro.
<b>TRANSFORMAÇÃO</b>	Gestão profissional, produtiva, participativa e transparente, plenamente informatizada e investindo em novas tecnologias, visando a qualidade dos resultados de curto, médio e longo prazo.

# Plano de Gestão Nova Força

Versão 2.1 - 20/11/2020



## **Comissão de Elaboração**

Felipe Magane

Fábio Carbone

Fábio Giaconi Machado

Fábio Mariz

Guilherme Sanchez - Tatu

Jean Nicolau

José Carlos Ferreira Alves Jr - Xará

Juliana Carvalho

Kristian Carneiro Orberg

Lucas Patury

Paulo Dinis

Pedro Magalhães

Renato Dias

Rogê David

Thiago Maran

## **Supervisão**

Marcelo Portugal Gouvêa

## **Coordenação**

Juliana Carvalho

## **Candidatos ao Conselho**

Eduardo Calbucci - Professor Bucci

Fábio Giaconi Machado

Jean Nicolau

José Carlos Ferreira Alves Jr - Xará

Kristian Carneiro Orberg

Rafael Jacobson

Rodrigo Macedo

Rogê David

Este estudo foi elaborado entre junho e novembro de 2020, e segue em constante aperfeiçoamento.

Seu conteúdo já é conhecido pelo candidato à Presidência Roberto Natel, da chapa de oposição de que fazemos parte. Ele será oferecido a qualquer candidato que assuma a presidência do São Paulo Futebol Clube.

Acima de tudo, porém, nos permitiu um olhar profundo sobre as diversas áreas do clube, que devem ser compreendidas e fiscalizadas pelo Conselho Deliberativo



Pro Sao Paulo  
Fiant Eximia

 nova  
força



[novaforcaspfc.com](http://novaforcaspfc.com)



[/novaforcaspfc](https://twitter.com/novaforcaspfc)



[/novaforcaspfc](https://facebook.com/novaforcaspfc)



[/novaforcaspfc](https://instagram.com/novaforcaspfc)