



SOMAMOS

PROJETOS

**“SOMOS O MAIOR CLUBE
DO MUNDO SIM”**

(SOMAMOS)

Para

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA

PERÍODO DE 2021 – 2035

PROPOSTO POR LEVEN SIANO



*As armas e os barões assinalados,
Que, da occidental praia lusitana,
Por mares nunca de antes navegados,
Passaram ainda além da Taprobana,
Em perigos e guerras esforçados
Mais do que prometia a força humana,
E entre gente remota edificaram
Novo reino, que tanto sublimaram.*

(CAMÕES, Luís de. Os Lusíadas, Canto Primeiro, 1ª Estrofe.
Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, p.79)



Índice

Parte I – INTRODUÇÃO.....	6
PARTE II – AS FORÇAS DO CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA.....	10
II.1 – Sumário Executivo.....	10
II.2 – O navegador que inspira nosso nome, símbolos e cores.....	11
II.3 – A história mais bonita do futebol mundial.....	19
II.4 – A torcida mais engajada do Brasil.....	25
II.5 – Glórias.....	26
PARTE III – O VASCO DE HOJE: NOSSAS FRAQUEZAS PASSAGEIRAS.....	31
III.1 – Descrição da Instituição.....	31
III.1.1 – Localização.....	31
III.1.2 – Estrutura Legal.....	31
III.1.3 – Estrutura Gerencial.....	32
III.1.4 – Registros, Integridade e Segurança.....	32
III.2 – Análise Financeira.....	33
III.3 – Análise Ambiental.....	38
III.3.1 – Ambiente Interno: Crises, Declínio Esportivo e Instabilidade Política.....	38
III.3.2 – Ambiente Externo e suas AMEAÇAS.....	40
III.4 – Análise da Concorrência.....	45
III.5 – Análise de Mercado, Disrupção e OPORTUNIDADES.....	48
PARTE IV – O VASCO DO SOMAMOS.....	50
IV.1 – Que Vasco Queremos? #Pense Vasco.....	50
IV.2 – Para Quando? #OVasco Tem Pressa.....	51
IV.3 – Planejamento Estratégico do SOMAMOS	56
IV.3.1 – Análise SWOT.....	56
IV.3.2 – ESTRATÉGIA SO.....	58
IV.3.3 – Estratégia de Marketing.....	58
IV.3.4 – Identidade Organizacional.....	61
IV.3.5 – Objetivos.....	63
IV.4 – Plano Operacional.....	72
IV.4.1 – Gestão Profissional e Competências Essenciais.....	72
IV.4.2 – Governança.....	75
IV.4.3 – Transição do Voluntarismo ao Hibridismo.....	75
IV.4.4 – O Candidato.....	76
IV.4.5 – Equipe Executiva.....	77
IV.4.6 – Novas Vice-Presidências.....	90
IV.4.7 – Organograma Funcional.....	90
IV.4.8 – Integração dos sistemas por TI.....	92



IV.4.9 – Recursos Humanos.....	95
IV.4.10 – Medidas que assegurem a integridade do Vasco.....	95
PARTE V – MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO PELO SOMAMOS.....	96
V.1 – Problema do Clube: Incapacidade de gerar fluxo de caixa positivo.....	96
V.2 – Investimentos por Capital ou por Dívidas?.....	96
V.3 – Investimento por Financiamento Internacional.....	99
V.4 – Modelo de Negócio Proposto pelo SOMAMOS.....	102
V.5 – Como os Projetos SOMAMOS atingirão seus objetivos.....	104
PARTE VI – PROJETOS SOMAMOS.....	106
VI.1 – Ecossistema de Receitas.....	106
VI.1.1 – Base de Torcedores: Ecossistema Próprio.....	107
VI.1.2 – Futebol Profissional	114
VI.1.3 – Estádio	117
VI.1.4 – Projeto SOMAMOS para o Estádio de São Januário	118
VI.1.4.1 – Projeto Serneke	121
VI.1.4.2 – Projeto Populous	136
VI.2 – Ecossistema de Deveres	142
VI.2.1 – Futebol (Profissional e Base).....	143
VI.2.2 – Base de Torcedores	143
VI.2.3 – O Clube	144
VI.3 – Ecossistema de Reestruturação	145
VI.3.1 – Necessidade de Capital de Giro	145
VI.3.2 – Necessidade de Investimento para Aquisição de Jogadores.....	146
VI.3.3 – Centros de Treinamento.....	146
VI.3.4 – Barcos e Remo.....	146
VI.3.5 – Reestruturação Administrativa	146
VI.3.6 – Investimentos em Novos Projetos	147
VI.3.7 – Aquisição de Clubes	147
VI.3.8 – Reformas / Atualizações (Instalações Existentes).....	148
VI.3.9 – Reestruturação da Dívida	148
VI.4 – Casas Vasco.....	149
VI.5 – Projeto SOMAMOS de Modernização da Sede Náutica	157
VI.6 – Projeto SOMAMOS de Revitalização da Sede do Calabouço.....	159
VI.7 – Projeto SOMAMOS de Internacionalização da Marca Vasco.....	163
VI.8 – Projeto SOMAMOS de Aquisição de Clubes do Exterior.....	164
VI.8.1 – Clube de Portugal (Raciocínio de Investimento).....	164
VI.8.2 – Clube dos EUA (Raciocínio de Investimento).....	164
VI.9 – V-TECH.....	165
VI.10 – Financiamento	168
PARTE VII – CONCLUSÃO.....	168
PARTE VIII – BIBLIOGRAFIA.....	170



INTRODUÇÃO

O presente documento é memorial descritivo acerca dos Projetos **SOMAMOS**, que apresentam soluções financeiras e estratégicas em favor do Club de Regatas Vasco da Gama. Trata-se de proposta do candidato apartidário e independente à Presidência do clube, para o triênio 2021-2023, Luiz Roberto Leven Siano.

SOMAMOS é um conjunto de projetos inovadores, modernos, tecnológicos, disruptivos, inclusivos e visionários para reposicionar o **Club de Regatas Vasco da Gama** como o maior clube de esportes do mundo.

O nome do projeto é um acrônimo formado pela frase **somos o maior [clube] do mundo sim**. Leva ao Vascaíno a mensagem ínsita de que o projeto busca somar, adicionar, agregar, contribuir, colaborar. Nesse sentido, que o verbo somar, na primeira pessoa do plural, propõe que essa construção seja feita por todos os Vascaínos, gerando sensação de inclusão e de pertencimento para toda essa coletividade.

SOMAMOS, resumindo, é um acelerador de receitas através de um processo de reposicionamento da marca VASCO para maximizar sua capacidade de impactação de forma inteligente no mercado mundial do futebol.

Contém um planejamento estratégico com a proposição de um novo modelo de negócio para o clube construídos a partir de fatos, dados, inputs recebidos de cases bem sucedidos e oportunidades que foram debatidas ao longo de meses através de reuniões com empresas, potenciais parceiros, investidores e financiadores, bem como personalidades do mundo do futebol, ou seja, foi construído por intermédio de uma lógica de mercado.

SOMAMOS traz uma nova abordagem desportiva e gerencial à gestão do **VASCO**, que, ao longo das últimas duas décadas, tem atravessado um período difícil com muita turbulência política.

A essência do **SOMAMOS** compreende não apenas a obtenção de excelente desempenho esportivo e estabilidade financeira para o **VASCO**, mas também se fundamenta em importantes valores da sociedade como honestidade, fair play, eficiência, responsabilidade socioambiental, respeito, igualdade, fraternidade e solidariedade.

O conteúdo desse planejamento começou a ser elaborado em 2019, inicialmente por um estudo aprofundado dos problemas do clube por mais de um ano de preparação, através da análise de documentos oficiais, auditorias, artigos, notícias na imprensa, entrevistas e dezenas de reuniões interativas com centenas de sócios; torcedores; dirigentes do passado e atuais; ex-atletas de várias modalidades; eméritos; beneméritos; grandes beneméritos, benfeitores e sócios remidos; além de profissionais de diferentes áreas que trabalham ou trabalharam no clube.

Posteriormente, em janeiro de 2020, uma vez mapeado os principais problemas do



clube, o candidato abaixo-assinado saiu em campo, custeando com recursos próprios, uma viagem ao exterior que durou 35 dias, reunindo-se com dezenas de empresas, empresários e personalidades do mundo do futebol e da mídia, de países como Argentina, Brasil, Canadá, Estados Unidos, Portugal, Espanha, Itália, França, Reino Unido, Suíça, Suécia, Emirados Árabes, Catar, Arábia Saudita, China e Japão.

Dessa forma, a lógica do **SOMAMOS** foi construída de possibilidades reais extraídas do mercado que apresentou perspectivas possíveis para um **VASCO** acaso gerido de forma profissional, ágil, estratégica, íntegra, eficiente, moderna, transparente e ética. O objetivo da viagem, portanto, foi abrir portas e construir pontes com atores do cenário mundial do futebol e coletar propostas de soluções, ideias, investimentos e parcerias, a fim de solucionar os problemas do clube.

SOMAMOS é simbolizado pela Cruz de Cristo das caravelas portuguesas da Era dos Descobrimentos, que, no seu design contém uma cruz branca idêntica ao sinal matemático de adição (soma). A cor branca da cruz simboliza também a pacificação que o **SOMAMOS** propõe implementar no clube e a ideia de que todos podem contribuir.





A baixo da cruz, a fênix²; uma ave mitológica grega que se atribui ser de origem egípcia, inspirada no pássaro Bennu, da mitologia egípcia; estilizada com a Cruz de Cristo em marca d'água e lembrando o "V" de **VASCO**.

O pássaro Bennu, quando cumpria seu ciclo de vida, voava até Heliópolis, onde pousava sobre a pira do Deus Rá, e ateava fogo em seu ninho deixando-se consumir pelas chamas para, ao final, renascer das cinzas.

A Fênix é uma ave que simboliza o renascimento, o triunfo da vida sobre a morte, **o eterno recomeçar**, porém sem perder a essência ao se tratar sempre da mesma criatura. Desta forma, representa a imortalidade e os ciclos da natureza e da vida, o recomeço e **a esperança num futuro melhor**. O mito está presente em várias culturas como a grega, romana, árabe e chinesa e, ao ser associada à Cruz de Cristo, presente na cultura dos países cristãos como Portugal, simboliza um projeto globalizante e pacificador que busca unir os povos do mundo, e, no nosso microcosmo, o próprio **VASCO com a proposta de um recomeçar glorioso**.

SOMAMOS encontra-se na terceira versão, sendo que, na primeira e segunda edições tratava-se de um mero mapeamento das necessidades do clube e das demandas dos sócios e dos torcedores, com um pequeno resumo de propostas de novos negócios redigido na língua inglesa, a fim de dialogar com o mercado, usado fundamentalmente como um rascunho para as reuniões de trabalho que ocorreram entre janeiro e setembro de 2020.

Nesta terceira versão, em língua portuguesa, escolhida para ser disponibilizada também aos eleitores e torcedores, os projetos estão consolidados, a equipe de executivos e parceiros para implementação está selecionada e os novos modelos de negócios estão propostos, já respaldados matematicamente pelas modelagens financeiras capazes de captar os recursos novos necessários para que o clube deixe para trás o círculo vicioso que se encontra, para iniciar uma nova era de um círculo virtuoso.

SOMAMOS propõe uma governança diferenciada e única para um clube de futebol brasileiro, executada por uma equipe remunerada de executivos de alto gabarito e credibilidade, liderada por um Presidente com experiência no aconselhamento estratégico e jurídico na iniciativa privada e o apoio de Vice-Presidentes voluntários que garantirão o respeito às tradições do clube. Esse hibridismo é adequado para dar equilíbrio a uma gestão de clube de futebol que harmonize o racionalismo financeiro e



administrativo dos executivos com o componente emocional que preserve os valores, a memória e os costumes Vascaínos.

SOMAMOS propõe, enfim, novos negócios com o intuito de modificar o resultado financeiro do **CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA** em curtíssimo prazo, através da geração de caixa capaz de operá-lo com eficiência e torná-lo novamente competitivo no futebol e nos outros esportes.

SOMAMOS também tornará possível ao clube cumprir sua finalidade social e atender todas as demandas de seus sócios e torcedores, eis que a história do **VASCO** ressalta a importância de características que distinguem o clube de outros clubes de futebol, de forma que valores como inclusão social, respeito e suporte à igualdade entre todos compõem a essência do **SOMAMOS**.

A maturação do **SOMAMOS** nessa terceira edição é validada pelo apontamento de uma equipe executiva capaz de administrar qualquer grande empresa nacional com excelência e pela seleção de parceiros comerciais do país e do exterior que se dispuseram a construir o maior **VASCO** de todos os tempos, através de uma infinidade de brainstorms e modelagens financeiras que resultaram nessa proposta de planejamento estratégico para o clube.

Embora o conteúdo necessário a um plano de negócios esteja inserido no presente documento como sumário executivo; descrição da instituição; produtos; análise de mercado; planos de marketing; operacional e financeiro, avança-se em muito mais detalhamentos dividindo-o em 7 partes, iniciando, após essa introdução (parte I); com uma análise SWOT na qual iniciamos com as forças do clube (parte II), as fraquezas (parte III), o **VASCO** do **SOMAMOS** (parte IV), modelo de negócio proposto pelo **SOMAMOS** (parte V), os Projetos **SOMAMOS** (parte VI) e a Conclusão (parte VII). Ao final ainda é demonstrada a bibliografia utilizada.

Desde já explica-se que esse planejamento não se destina somente aos Vascaínos, mas ao mercado de futebol como um todo, de forma que há seções com fatos que, embora bem conhecidos dos Vascaínos, foram aqui expostos para que todos possam perceber a grandeza da nossa história e entender bem o real significado do que o **VASCO** deve representar e, assim, contribuir para que possamos cada vez mais motivar nossos parceiros e atrair muitos outros que estejam alinhados com esses nobres valores.

SOMAMOS, portanto, tem um sentido próprio de que o **VASCO DA GAMA**, com sua história, tradições, colégio, crianças, jovens, funcionários, atletas, sócios e torcedores **SOMAM** para a sociedade global e a evolução da humanidade para cumprir o propósito de sermos um clube que inspira a sociedade a ser melhor através da capacidade de superar desafios contemporâneos como a quarta revolução e a pandemia.

Com a humildade de buscar colaborar para que o nosso clube se perpetue como exemplo de inspiração no mundo, com a gana de que ele devolva as glórias que nos destacaram no cenário esportivo internacional, para tornar ainda mais felizes todas as crianças Vascaínas, incluindo meus filhos João Pedro e Alexandre, convido **VOCÊ** a **SOMAR** e lhe apresento, a partir de agora, o **SOMAMOS**!

LUIZ ROBERTO LEVEN SIANO



PARTE II: AS FORÇAS DO CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA

II.1 Sumário Executivo

O **CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA**, é uma entidade desportiva sem fins lucrativos que se dedica ou já se dedicou à prática de 58 diferentes esportes. Foi fundado em 21 de agosto de 1898, no Rio de Janeiro, por um grupo de remadores, a fim de celebrar o quarto centenário da descoberta do caminho marítimo para as Índias pelo navegador **VASCO DA GAMA**, recebendo seu nome por homenagem.

Sua sede principal e administrativa é localizada na Rua General Almério de Moura, 131, no bairro Vasco da Gama (nome dado em homenagem ao clube) na Zona Norte da Cidade do Rio de Janeiro, onde também está localizado o Estádio de São Januário, construído em 1927. O **VASCO** possui também quatro outros endereços, a saber: sua Sede Náutica, localizada na Rua General Tasso Fragoso, 65, na Lagoa Rodrigo de Freitas, Zona Sul do Rio de Janeiro; a chamada Sede do Calabouço, na Rua Jardel Jércolis, S/N, nas imediações do Aeroporto Santos Dumont; além de dois Centros de Treinamento em desenvolvimento na Cidade de Deus e em Caxias.

O projeto **SOMAMOS** tem uma visão de **VASCO** como o maior clube do mundo e pretende implementar seus conceitos para o clube de servir de modelo de gestão e performance esportiva, com o propósito de inspirar as pessoas a serem melhores e fazer o seu melhor.

Para isso, o **SOMAMOS** oferece um plano estratégico para o clube maximizar resultados financeiros e sociais de seus principais ativos como o futebol, a base, o estádio, a impactação da marca no seu público e a entrega social. Propõe também como método, a implantação de uma gestão profissional moderna, ágil, íntegra, transparente e eficiente através de uma equipe executiva remunerada que seja integrada às tradições do clube por intermédio de um conselho de administração e um rígido e efetivo programa de compliance. Finalmente a internacionalização da marca e um novo modelo de negócio para o **VASCO** através da captação de recursos financeiros para pagamento a longo prazo e, subsidiariamente, por aumento ou venda de capital, para a necessária geração de caixa, reestruturação da dívida, formação de equipes esportivas competitivas e investimento em novos negócios que gerem crescimento a fim de aumentar receitas existentes e estabelecer novas receitas, gerando fluxo de caixa positivo que possibilite criar capacidade de pagamento e uma operação de muito mais qualidade e eficiência, tornando o clube ainda mais vitorioso diante de seus adversários.

Além do exposto, o planejamento de marketing indica que existe demanda reprimida no Brasil e no exterior e o planejamento financeiro sinaliza que o crescimento proposto tornará o Vasco um clube imbatível nos esportes em que se dedicar e autossuficiente financeiramente.



II.2 O navegador que inspira nosso nome, símbolos e cores

Nosso nome honra um dos maiores navegadores e exploradores da história: o português **VASCO DA GAMA**, filho do navegante Estevão da Gama e casado com Dona Maria Isabel Sodré. Nascido em Sines, cidade portuguesa da região do Alentejo, em 1469 e falecido em Cochim, na  ndia, em 1524. No fim da vida foi, por um breve período, Vice-Rei da  ndia.



Fonte: Índia Portuguesa³

VASCO DA GAMA se destacou por ter sido o comandante da frota dos primeiros navios da grande expedi o que partiu de Lisboa e abriu novo caminho marítimo para a  ndia, importante centro produtor de especiarias, tecidos e pedras preciosas, no reinado de D. Manuel I de Portugal.

A expansão marítima e comercial portuguesa começou em 1415, no reinado de D. João I, quando as frotas portuguesas tomaram Ceuta (atual Marrocos), no Norte da África. Três anos depois ocuparam o arquipélago da Madeira. Nessa época, navegadores de várias nacionalidades trabalhavam para o governo de Lisboa, por causa do empenho do Infante D. Henrique (1394-1460) que em 1416, fundou, no litoral sul do país, a Escola de Sagres, onde se reuniam matemáticos, cartógrafos navegadores e estudantes. Em 1454, o Papa Nicolau V reconheceu os direitos portugueses sobre todas as terras e riquezas descobertas.

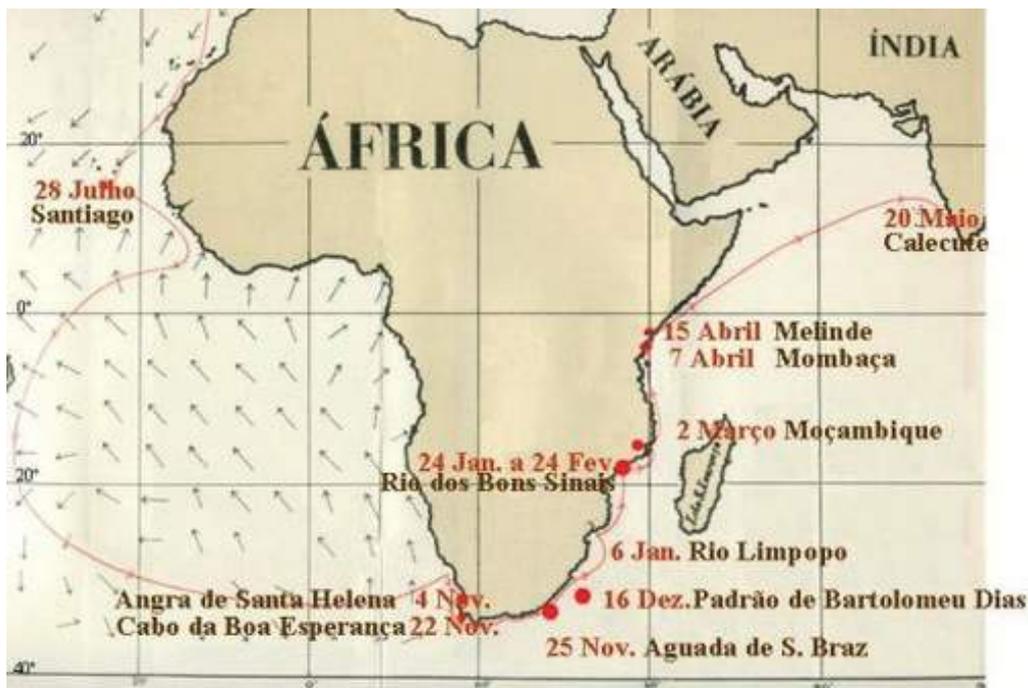
VASCO DA GAMA passou a infância junto ao porto de Algarves, num ambiente de marinheiros e viagens. Ao completar 18 anos, já estava iniciado na arte da navega o, já tinha atravessado o Mediterrâneo e visitara a cidade de T nger, no Marrocos, conquistada pelos portugueses. Como marujo, era encarregado de policiar os portos portugueses na Costa Africana e defendê-los contra os navios piratas.



Em 1487, D. João II resolve designar **VASCO DA GAMA** para comandar a projetada e sonhada expedição para as Índias. Em 1488, após Bartolomeu Dias chegar ao cabo da Boa Esperança, no Sul da África, começaram os preparativos para o grande empreendimento naval com o objetivo de descobrir uma rota marítima segura para as Índias. Em 1495, D. João II morre em Lisboa, mas D. Manuel, seu sucessor, deu prosseguimento ao projeto.

No dia 8 de julho de 1497, os portugueses iniciam a grande expedição que partiu de Lisboa com quatro caravelas. **VASCO DA GAMA** navegou a bordo da nau capitânia **São Gabriel** acompanhado de seu experiente piloto-chefe Pêro de Alenquer, que era o responsável pela navegação de toda a frota e já tinha navegado com Bartolomeu Dias. Também o acompanhou Gonçalo Álvares, mestre de navegação e o escriturário Diogo Dias, irmão de Bartolomeu. Três outras embarcações acompanhavam o **São Gabriel**: **São Rafael** comandada pelo irmão de Vasco, Paulo da Gama, Berrio, comandada por Nicolau Coelho e uma nau de provisões, **São Miguel**, comandada por Gonçalo Nunes, que acabou sendo queimada na ida, perto da baía de São Brás, na costa oriental africana. Tão importante quanto os oficiais para o sucesso da missão era o pequeno grupo de intérpretes, dentre os quais se destacava Martim Afonso, que vivera no Congo e aprendera vários dialetos, e Fernão Martins, que tinha dominado o árabe durante uma temporada em uma prisão marroquina.

Comandou, assim, a bordo do **São Gabriel**, com apenas 28 anos, uma frota de quatro navios e uma tripulação de 170 homens, na mais longa viagem oceânica até então realizada, superior a uma volta completa ao mundo pelo Equador, com duração de 10 meses, tendo saído de Lisboa em 8 de julho de 1497 e chegado a Calicute, costa ocidental da Índia, em 20 de maio de 1498. Vale destacar que os portugueses foram os primeiros europeus a enfrentar o problema da navegação ao sul do equador, sem a estrela Polar como guia, tendo aprendido a calcular a latitude medindo a altura do Sol ao meio-dia.



Fonte: Índia Portuguesa⁴



VASCO era um jovem cortesão e fidalgo da Corte de D. Manuel I, que havia estudado navegação e matemática, e, apesar de sua natureza irascível, o Rei via nele a autoconfiança e o pulso forte que marcavam um líder nato capaz de vencer as intempéries do mar e manter a tripulação engajada em tanto tempo a bordo.



Óleo sobre tela, 56x44 cm. Retrato de Vasco da Gama. Autor desconhecido.

Vejam o relato da obra Guerra Santa que mostra as dificuldades enfrentadas após somente um mês, dos dez que levou a viagem:

“O mês de agosto foi passando e a tripulação adoecia com o calor escaldante. A comida apodrecia rapidamente. A água começou a cheirar mal, a ponto de os homens taparem seus narizes enquanto a bebiam. Forte odores estavam por toda a parte. Homens carregando velas e âncoras sob o sol ardente trabalhavam e dormiam com a mesma roupa durante meses a fio.”



A frota enfrentou calmaria até as Ilhas Canárias, por onde passou em 15 de julho. Atingiu as ilhas do Cabo Verde após 26 dias de viagem e ali permaneceu por um mês. Para evitar as correntes do Golfo da Guiné, **VASCO DA GAMA** percorreu um caminho circular pelo Atlântico Sul, até atingir a baía de Santa Helena em 7 de novembro. Após alguns dias à espera de bons ventos, dobrou o Cabo da Boa Esperança e chegou na foz do rio dos Bons Sinais, em Zambeze, em 25 de janeiro de 1498. Chegou a Moçambique em 2 de março.

Em 18 de maio, **VASCO DA GAMA** estava no convés da popa e avistou a Índia, após aventuras mil durante o trajeto. No dia 20 de maio fundeou em Calicute. A chegada, entretanto, não foi coroada de êxito diplomático, eis que **VASCO** não trazia ouro, mas presentes que não eram adequados a se oferecer a um rico e grande Rei e havia duas premissas equivocadas que se mostraram ser uma grande ilusão: (i) que a Índia era povoada por cristãos que ficariam tão felizes de se reunirem com seus irmãos ocidentais que mandariam seus aliados muçulmanos fazerem as malas e (ii) que os indianos, apesar de todas suas riquezas inestimáveis, eram gente simples que entregariam seus bens valiosos em troca de quase nada.

A crise atingiu seu ápice quando Diogo Dias, o administrador, o escrivão e seus assistentes foram retidos em terra e proibidos de voltar para a frota e **VASCO DA GAMA**, então, teve que usar de sua bravura e audácia para reter a bordo 18 indianos, a fim de promover uma troca de reféns.

A viagem de volta foi ainda mais complicada, pois a maior parte da tripulação encontrou a morte e os que sobreviveram enfrentaram a fome, a doença (uma epidemia de escorbuto diminuiu drasticamente a tripulação) e até piratas, tendo encontrado refúgio e bondade do Sultão da cidade de Melinde, onde aportaram em 7 de janeiro de 1499 e ficaram até 11 de janeiro, sendo que, na saída, atearam fogo na **São Rafael**, eis que não haveria mais mãos suficientes para navegar três navios.

Após passar novamente pelo Cabo da Boa Esperança, em março de 1499, a volta foi triunfal e o primeiro barco a chegar foi o **Berrio**. Em 10 de julho de 1499, aquela caravela, esfarrapada e vazando, comandada por Nicolau Coelho, vacilou até o porto de Cascais, logo abaixo de Lisboa. Os portugueses tinham decidido, havia muito tempo, que a frota tinha sido perdida, e então correram para dar as boas-vindas aos heróis:

“Coelho foi até o rei e anunciou a descoberta do caminho marítimo para a Índia. A importante missão havia durado 732 dias. Os navios tinham coberto nada menos que 24 mil milhas. Essa foi, de certa forma, a mais longa viagem conhecida da história, seja medida pelo tempo ou pela distância percorrida.

O navio de Vasco da Gama chegou poucas semanas depois, com suas



*junções divididas e suas bombas
gemendo para mantê-lo à tona.
Talvez 170 homens tenham sido
enviados; talvez apenas 55 tenham
voltado vivos.*

*O capitão-mor não estava entre
aqueles a bordo. Na viagem de volta,
seu irmão Paulo tinha sido tomado
pela tuberculose, e, no momento
em que os navios se separaram, sua
saúde piorou. Gama esperou um dia
para que a caravela reaparecesse
antes de definir um rumo para
Santiago, o porto onde a frota tinha
se reunido na viagem de saída. Assim
que chegou, ele colocou João de Sá, o
antigo escrivão do São Rafael, como
responsável pelo reparo de sua nau
capitânia e de navegá-la para casa.*

*Gama fretou uma caravela pequena
e ligeira para levar mais rapidamente
seu irmão moribundo até Lisboa.
Logo depois que partiram, o estado
de Paulo tornou-se desesperador,
e Vasco mudou de rota para a ilha
Terceira, nos Açores.*

*Paulo morreu um dia depois que
chegou à ilha. Vasco da Gama
sepultou seu amado irmão na igreja
de um mosteiro franciscano, e o
descobridor do caminho marítimo
para a Índia fez lenta e tristemente
seu caminho de volta para casa.”*



Paralelamente, Veneza, a cidade que dominava o comércio europeu à época, que sequer notava Portugal, passou a encher o país de bajulação devido a sua descoberta e Pietro Pasqualigo, Doutor pela Universidade de Paris, declarou em discurso, em perfeito latim, que os europeus passariam a dever muito mais a Manuel por esse feito surpreendente de **VASCO DA GAMA**, que a qualquer outro rei, presente ou passado:

“Manuel, admirou Pasqualigo com uma expressão séria, tinha superado os egípcios, os assírios, os cartaginenses, os gregos, os romanos e até o próprio Alexandre.”

Após duas fracassadas expedições de Pedro Álvares Cabral, que acabou acidentalmente descobrindo o Brasil em sua viagem e de João da Nova, mais uma vez **VASCO DA GAMA**, em 1502, comanda uma nova viagem para as Índias com vinte embarcações e forte armamento, após receber o título de Almirante do mar da Índia, fixando por largo tempo o poderio luso na região. No retorno para Lisboa, recebeu o título de Visconde de Vidigueira.

Em 1524, **VASCO DA GAMA** fez sua terceira viagem à Índia, já com o título de Vice-Rei, tendo enviado Dom Duarte de volta para a Lisboa, eis que fazia desastrosa gestão e realizou grandes reformas políticas. Faleceu em Cochim, na Índia, em 24 de dezembro de 1524. Verdadeiro fundador do poderio colonial de Portugal, suas viagens foram imortalizadas no épico Os Lusíadas, de Luís de Camões :

*“Cessem do sábio grego e do troiano
As navegações grandes que fizeram;
Cale-se de Alexandro e de Trajano
A fama das vitórias que tiveram,
Que eu canto o peito ilustre lusitano,
A quem Neptuno e Marte
obedeceram.
Cesse tudo que a Musa antiga canta,
Que outro valor mais alto se
alevanta.”*

Assim se percebe o tamanho da glória que **VASCO DA GAMA** trouxe para Portugal. ROGER CROWLEY⁵, historiador britânico, descreve assim a epopeia portuguesa:

“Houve um período da história que um pequeno e pobre reino da Europa se lançou às águas do então desconhecido e misterioso Oceano Atlântico para dar início ao ciclo



extraordinário de mais de 500 anos de expansão ocidental. Até então considerado a parte mais atrasada a Oeste do continente europeu, Portugal rapidamente se transformou no centro de um império global e abriu definitivamente o caminho para as forças da globalização que ainda hoje dão formato ao nosso mundo.”

O filme indiano *Urumi*, de 2011, passado no século XVI, retrata um lado cruel, violento e ganancioso do conquistador. De fato, a segunda expedição, com vinte navios fortemente armados, comandada pelo Almirante, foi muito mais militar que a diplomática primeira, onde chegou com apenas três embarcações acreditando na existência de cristãos na Índia e disposto a estabelecer relações amigáveis. Que o diga o episódio do naufrágio do navio *Mirî*, em que lutou bravamente.

Não nos cabe, entretanto, julgar os fatos históricos sem levar em conta a moral, a ética e a filosofia daqueles tempos, o que seria injusto com **VASCO DA GAMA** em relação a tantas outras personalidades da História do Mundo, tomados como heróis de diferentes nações, principalmente em um contexto das guerras religiosas entre cristãos e muçulmanos que existiam naquela época.

Até porque, vale pontuar que ensaios mostram que **VASCO DA GAMA** somente pôde encontrar a Índia com a orientação de **AMADE IBNE MAJIDE** (1432-1500), nascido em Ras-Al-Khaimah, que àquela época era parte da Costa de Omã, um dos Emirados. O chamado Leão dos Mares com seus livros, cartas náuticas e mapas guiou marinheiros por anos, bem como sua contribuição com instrumentos e invenções náuticas transformou a forma como navegar pelos sete mares para sempre. Conta-se que seu mapa árabe, desconhecido dos Europeus, foi de grande auxílio para **VASCO DA GAMA** encontrar o inédito caminho marítimo para as Índias.



Négociant musulman de Mascate. Jane Dieulafoy.
Á Suse, journal des fouilles, 1884–1886



Importa ao nosso clube, de qualquer forma, fundado por esportistas das águas, homenagear o lado navegador e desbravador de **VASCO DA GAMA**, que, de forma decisiva, possibilitou o comércio global e o enriquecimento da Europa e do mundo como ele é hoje.

Mais que isso, também cabe ao clube **VASCO DA GAMA** contribuir para promover a paz entre os povos, posto que esta é uma das principais finalidades do esporte, à medida que diversas modalidades são praticadas com as mesmas regras no mundo inteiro, rompendo diferenças geográficas, climáticas, culturais e religiosas.

Na Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, realmente o esporte figura como um importante facilitador para a promoção do desenvolvimento e da paz, a partir da tolerância, do respeito e das contribuições que pode fazer para o empoderamento de indivíduos e para os objetivos de inclusão social, educação e saúde.

É na luta pela paz e pela igualdade que nosso clube se destaca, como mostraremos a seguir com nossa história, que enche de orgulho todos os Vascaínos.

A começar por nossas cores que carregam toda uma simbologia advinda das desbravadoras viagens de **VASCO DA GAMA**, pois que têm forte significação. O preto representa os mares desconhecidos do Oriente, enquanto o branco da faixa diagonal no sentido da navegação executada com as caravelas com a cruz da Ordem Militar de Cristo, remete à rota descoberta pelo Almirante.

As cores também se encaixam na ideia de comunhão de etnias, da qual o **VASCO** é historicamente um grande precursor, o que orgulha sobremaneira seu torcedor conforme se conta na próxima seção.



Fonte: Loja Oficial do Vasco da Gama



II.3 – A história mais bonita do futebol mundial

O **CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA** sempre foi desbravador na luta em favor da igualdade. De fato, em 1904, foi o primeiro clube de futebol a ter um Presidente que não fosse branco: Cândido José de Araújo.

Mais que isso, na década de 1920, quando já estava consolidado no remo, o clube começou a se destacar no futebol com a estratégia de montar elencos com jogadores das classes menos favorecidas, o que era inovador naqueles tempos onde o futebol era um esporte “de elite” e privilégio somente de brancos e das classes mais favorecidas. A equipe foi campeã da segunda divisão do Rio de Janeiro, em 1922, com craques que eram operários, choferes, pintores e faxineiros.

Com esse título, o VASCO assegurou vaga na Liga Metropolitana de Desportos Terrestres (LMDT), onde estavam clubes já consagrados do futebol carioca como o América, o Botafogo, o Flamengo e o Fluminense, e foi o campeão com 11 vitórias em 14 partidas. Incomodados pela ascensão meteórica do VASCO, os rivais decidiram criar uma nova liga, a Associação Metropolitana de Esportes Athleticos (AMEA), impondo ao clube apelidado de **Camisas Negras** pela cor de seu uniforme, a exigência de excluir 12 jogadores que, de acordo com os dirigentes dos outros clubes, não apresentavam “**condições sociais apropriadas para o convívio esportivo.**” O analfabetismo dos atletas do clube era uma das razões para desqualificar o elenco do VASCO.

Em 7 de abril daquele ano, o Presidente do clube José Augusto Prestes escreveu e assinou uma declaração que passou a ser conhecida como a Resposta Histórica, na qual comunicou que o VASCO se recusaria a disputar a divisão principal do Rio de Janeiro sem seus jogadores negros, pobres e operários.



Fonte: Twitter do GE (Globo). Acessado em 16/10/2020⁹



Enquanto os outros clubes grandes da cidade institucionalizavam o elitismo do futebol com a criação de um torneio paralelo, o **VASCO** via sua popularidade aumentar, sobretudo entre as camadas suburbanas da sociedade carioca, lotando estádios a cada jogo e, em 1924, voltou a sagrar-se campeão de forma invicta, do campeonato da LMDT. Diante do sucesso de público e de renda do **VASCO**, a AMEA resolveu admiti-lo em 1925, mas nem todas as lutas estavam vencidas ainda porque o clube era menosprezado por não ter um estádio próprio.



Fonte: Vasco Campeão¹⁰

Para vencer mais essa dificuldade, uma campanha popular foi iniciada para arrecadar recursos para a construção de um estádio para o clube, resultando na compra de um terreno de 65.445 m² no bairro São Cristóvão, que foi adquirido em definitivo no dia 28 de março de 1925. O lugar, conhecido como “Chacrinha do Imperador”, pertencia à Sociedade Anonyma Lameiro e tinha a rua São Januário como uma de suas principais vias de acesso.

No dia 06 de junho de 1926, o clube fez o lançamento da pedra fundamental do estádio e começou as obras com seus próprios recursos, arrecadados entre os **VASCAÍNOS**:





Foto colorida digitalmente cedida pelo VP da British Petrol no Brasil, o VASCAÍNO Humberto Quintas, o conhecido “Astronauta Vascaíno”.

Entre as ações promovidas para obtenção de recursos, foi feito o lançamento de debêntures no mercado onde se comprava o título e depois se receberia o valor com juros e um programa de aumento de número de sócios conhecido como “Campanha dos 10 mil”, com o qual o **VASCO** se tornou o clube com maior número de sócios da Cidade do Rio de Janeiro.

Embora tenha havido contribuições de sócios mais abastados, a colônia portuguesa também foi convocada a contribuir, sendo que a base da campanha foram pessoas de camadas mais populares, donos de botequins e sócios mais humildes que deram o pouco que tinham.

Vale ressaltar que o **VASCO** não teve qualquer ajuda do governo, que ainda causou dificuldades para o clube, pois que, o então presidente Washington Luiz, negou o pedido do clube para importação de cimento da Bélgica, algo que já tinha sido concedido para outras obras no país, obrigando o **VASCO** a ter que utilizar muito mais cimento, areia e pedra para construir seu estádio com segurança.

Superando obstáculos e, através do engajamento da sua própria gente vascaína, o estádio de São Januário é construído e entregue em 10 meses, no dia 21 de abril de 1927, passando a ser o maior estádio da América do Sul. São Januário permaneceu assim até 1930, quando foi construído o Estádio Centenário em Montevidéu, Uruguai, deixando também de ser o maior do Brasil em 1940, com a inauguração do Pacaembu em São Paulo e o maior do Rio de Janeiro em 1950, com a abertura do Maracanã, com o diferencial de que todos estes tiveram aporte de dinheiro público, enquanto São Januário não o teve.

O estádio, que muito nos orgulha, recebe os jogos do Vasco como mandante nas diversas competições de que o clube participa até hoje:





Fonte: Futebol Informe¹¹

O **VASCO** assim tem com um dos seus principais marcos o incrível engajamento de sua torcida. Outros exemplos deste engajamento serão mostrados em uma seção específica. **SOMAMOS** pretende intensificar não só o engajamento dos apaixonados Vascaínos, mas também criar mais capítulos que continuem a enobrecer as causas sociais que o **VASCO** defende, posto que propomos sermos muito mais que um mero clube esportivo, até porque os equipamentos do **VASCO** estão adjacentes e próximos a diversas comunidades como Cidade de Deus, Mangueira, Tuiuti, Arará, Barreira e Telégrafo.

Especialmente a comunidade da Barreira é historicamente ligada ao clube e o **SOMAMOS** pretende fornecer condições de parcerias que sejam capazes de fazer a diferença na vida das pessoas, especialmente nas crianças e jovens que ali residem.



Foto Antonio Bier



O **VASCO** também se destaca na promoção dos esportes olímpicos e paralímpicos. Lamentavelmente o esporte paralímpico foi desativado em 2019, mas nosso compromisso é reativá-lo a partir do nosso primeiro ano de mandato pela sua importância social, à medida que não apenas atende a 83 atletas, mas também a 45 crianças com deficiências a partir de 1 ano de idade, contribuindo para o seu desenvolvimento psicossocial e sua inclusão social.



Fonte: Uol¹²

Há inúmeros projetos no **SOMAMOS** que buscam integrar e gerar oportunidades, educação, emprego, renda e prática de esportes para as pessoas, especialmente crianças e jovens destas áreas menos favorecidas da cidade, culminando com um projeto de estádio que seja um grande revitalizador para toda a região de São Cristóvão e adjacências, para que possamos dar continuidade à história mais bonita de um clube de futebol.

Outro componente importante do **SOMAMOS** é expandir o escopo do **Colégio Vasco da Gama**. Fundado em 8 de março de 2004, o Colégio é um dos grandes orgulhos da **Família Vascaína**, uma vez que abriga nossos principais atletas com uma grade escolar que harmoniza suas atividades desportivas com a formação acadêmica, permitindo que possam estudar, fazendo assim a diferença na vida desses meninos e meninas.





Fonte: site oficial do Vasco

A expansão é projetada para que o Colégio possa abrigar 600 alunos e passe a ser um Centro de Educação Esportiva referência na América do Sul. Para tanto, planeja-se adicionar disciplinas que auxiliem os futuros atletas profissionais a gerir com mais qualidade suas carreiras, assim como cursos técnicos e profissionalizantes na área esportiva para os que não conseguirem se tornar atletas profissionais. Desta forma, o futuro Centro de Educação Esportiva **VASCO DA GAMA** contribuirá com a finalidade social de dar mais oportunidades no mercado de trabalho para homens e mulheres que advêm de áreas mais desfavorecidas e, especialmente, nas atividades do próprio clube, gerando renda e emprego.

Neste particular, importa destacar a tese de doutorado na área de Economia Aplicada na Universidade de São Paulo (USP) de Evandro Camargos Teixeira, onde a relação entre educação defasada e criminalidade nos estados brasileiros foi analisada e se concluiu que o aumento da taxa de abandono escolar dos alunos da primeira série do ensino médio é responsável pela elevação da taxa de homicídios. Portanto, o objetivo do projeto de expansão do colégio é que esse novo centro de educação esportiva de alta referência possa fornecer oportunidades para crianças e adolescentes dessas comunidades e cumprir esse relevante papel social do **VASCO**, contribuindo em favor da evolução física e mental saudável de milhares de crianças!



Fonte: site oficial do Vasco¹³



II.4 – A torcida mais engajada do Brasil

A construção do estádio de São Januário é um capítulo importante da história do **VASCO**, que comprova a capacidade de engajamento de sua enorme torcida apaixonada de mais de 20 milhões de pessoas.

Embora este feito, por si só, já fosse mais que suficiente para que se pudesse reconhecer a força de sua torcida, há ainda muitos outros fatos espantosos que são demonstrativos dessa enorme aptidão de impactação da marca.

Como exemplo, os torcedores iniciaram em 2013 uma campanha voluntária denominada **VASCO DÍVIDA ZERO** para reduzir impostos federais através de pagamento direto para a Receita Federal. Em 2016 a campanha foi paralisada após o clube aderir formalmente ao PROFUT, programa do governo federal de equacionamento das dívidas fiscais do clube, tendo arrecadado cerca de R\$ 1.2 milhões de reais no período em que ficou ativa.

O programa foi tão bem reconhecido que a própria Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional adotou em seu sítio uma ferramenta como a criada pelos idealizadores do Vasco Dívida Zero. O programa surgiu com uma dúvida do estudante vascaíno Giordano Mochel, em uma faculdade de Direito em São Luís (MA), ao questionar seu professor de Direito Tributário sobre a possibilidade de terceiros fazerem pagamentos fracionados de dívidas da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional através de DARF's. Da resposta afirmativa, o programa foi desenvolvido com sucesso.

Mais recentemente, em 2019, o clube, após ter recebido a doação de um terreno da Prefeitura na Cidade de Deus, iniciou uma campanha de construção do seu Centro de Treinamento #RumoAoNosso CT (vasco.com.br/ct), requerendo cooperação financeira dos torcedores.

A colaboração se tornou recorde de crowdfunding no Brasil, tendo arrecadado mais de 2 milhões de reais nos primeiros 10 dias. Segundo o 7º relatório do clube sobre o tema, a campanha tinha arrecadado, até 30/04/20, R\$ 5.064.032,00.

No mesmo ano, os **Vascaínos** iniciaram uma campanha voluntária na INTERNET para bater o recorde de público presente do ano no Maracanã e, de fato, na última partida do campeonato, em um jogo que não valia absolutamente mais nada para os clubes em disputa, vez que o adversário já estava rebaixado e o **VASCO** já estava definido na Copa Sul-Americana, o recorde foi efetivamente batido com a presença de 67.395 expectadores, sendo 61.021 pagantes.

Ainda em 2019, foi iniciada uma outra campanha voluntária de associação em massa de sócios torcedores, logo após o rival ter conquistado a Libertadores da América, passando a ser notícia em todo o mundo por ter se tornado o clube com mais associados em toda América do Sul, tendo saído de pouco mais de 30.000 associados para mais de 180.000:





Fonte: Fox Sports.

Portanto, são inúmeros exemplos que esta torcida dá de sua força e paixão, inclusive, alguns bem atuais que demonstram do que este ativo é capaz de entregar, se trabalhado adequadamente. Contudo, o clube deve tratar sua torcida com carinho e respeito através de um relacionamento proativo, colaborativo, ético, profissional e transparente, onde a fidelidade demonstrada seja retribuída não somente com equipes competitivas e vencedoras, mas também com a entrega de produtos e serviços de relevância e qualidade para toda a comunidade vascaína.

II.5 – Glórias

Também é uma das forças do **VASCO** as diversas conquistas do clube em 58 modalidades esportivas.



Fonte: Vasco Notícias¹⁴



No futebol masculino adulto destacam-se a conquista de dois torneios intercontinentais, o Octogonal Rivadavia Corrêa Meyer em 1953 e o Torneio Internacional de Paris em 1957, três títulos continentais, a saber: o Campeonato Sul-Americano de Campeões em 1948, a Copa Libertadores da América em 1998 e a Copa Mercosul em 2000. O VASCO possui também 5 títulos nacionais da primeira divisão sendo 4 campeonatos brasileiros - 1974, 1989, 1997 e 2000 - e uma Copa do Brasil em 2011, 5 interestaduais sendo 3 do Torneio Rio-São Paulo em 1958, 1966 e 1968, uma taça dos Campeões Rio-São Paulo em 1936 e o Torneio João Havelange em 1993. São também 24 títulos estaduais: 1923, 1924, 1929, 1934, 1936, 1945, 1947, 1949, 1950, 1952, 1956, 1958, 1970, 1977, 1982, 1987, 1988, 1992, 1993, 1994, 1998, 2003, 2015 e 2016.



Fonte: Isto é¹⁵

No masculino sub-20, o VASCO é campeão do Mundialito do Japão e da Copa FESA em 2001, além da Copa São Paulo de Futebol Junior em 2013 e diversos outros títulos. No sub-17 também conquistou o Mundialito da Venezuela em 1996, 4 Campeonatos Brasileiros - 1994, 1997, 2002 e 2007 - e 1 Copa do Brasil Sub-17. No sub-15 venceu o Mundialito de Futebol Sub-15 em 1998 e 4 Copas da Amizade Brasil-Japão - 2001, 2004, 2012 e 2013. No Sub-14, 1 Mundialito IBERCUP Costa del Sol – Série Prata em 2014. No sub-13 1 International Champions Cup Futures 2019, 1 Mundialito Lisboa Cup 2011 e 1 Mundialito Go Cup Sub-12 em 2016. No sub-10 1 Mundialito Go Cup Sub-10, 2017. No sub-9 1 Mundialito Go Cup, 2014. No sub-7, 1 mundialito Go Cup 2017, entre vários outros títulos destas categorias e de todas as outras.

No futebol feminino adulto temos 3 Taças Brasil - 1993, 1994 e 1998, o Circuito Nacional de Futebol Social em 2013 e 9 Campeonatos Cariocas, sendo o hexacampeonato de 1995 a 2000, os títulos de 2010 e o bicampeonato 2012 e 2013, entre diversos outros títulos.

Temos 1 medalha de ouro olímpica com Luan nas Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016 e 4 de prata, sendo 3 em 1988 em Seul com Geovani, Mazinho e Romário e 1 em Londres em 2012 com Rômulo.

No sub-20 feminino, temos o campeonato brasileiro sub-19 em 2000. No sub-17 o Mundialito IBERCUP em 2012 e a Copa Brasil Escolar em 2013, entre outros títulos.



No futebol de areia masculino somos líderes do ranking continental em 2019 e do nacional entre 2011 e 2019. Temos a tríplice coroa em 2014, o Mundialito de Clubes em 2011, o tricampeonato da Libertadores da América 2016, 2017 e 2019, o bicampeonato brasileiro em 2017 e 2019, duas Copas do Brasil em 2012 e 2014, o Circuito Brasileiro de 2013/2014, o Torneio Rio-São Paulo em 2010 e 5 títulos cariocas em 1999, 2003, 2014, 2018 e 2020. No futebol de areia feminino somos campeões brasileiros em 2017 e da Taça Brasil de 2012.

No futebol de salão possuímos 5 torneios internacionais, sendo quatro em 1999 e um em 2001, o Campeonato Sul-Americano de Futsal em 1983, a Liga Brasileira de 2000 e a Taça Brasil de 1983 e 2000, entre outras conquistas.

No Futebol Society somos tetracampeões brasileiros em 2008, 2009, 2011 e 2017.

No Futebol Paralímpico somos pentacampeões brasileiros no futebol de 7 PC em 2014, 2015, 2016, 2018 e 2019.

No remo fomos tetracampeões mundiais, sendo dois títulos da Regata Internacional de Gondomar, 1999 e 2000; da Regata Internacional de San Diego em 1999 e da Regata Internacional 500 Anos do Descobrimento do Brasil em 2000. No âmbito sul-americano são oito títulos, três 4 Sem - 1954, 1956 e 1988, um 4 Com, em 1954 e um 8 Com, em 1945; os Jogos Luso-Brasileiros em 1960, além de dois Masters Double Skiff e 2 Sem, em 2010. São 46 títulos nacionais entre eles os Campeonatos Brasileiros masculino em 1987, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2007, 2008 e 2009; feminino em 2005 e 2007 e o Troféu Brasil de Remo em 1987, 1998, 2000, 2001, 2002, 2007, 2008 e 2009. São 47 Campeonatos Estaduais de Remo masculino conquistados, o último em 2008 e cinco femininos em 1993, 1999, 2005, 2011 e 2017, além de diversos outros títulos.

Na vela temos três medalhas olímpicas, sendo duas de prata, com Roberto Scheidt - Classe Laser e Torben Grael - Classe Star e uma de bronze com Marcelo Ferreira na Classe Star, em Sidney, 2000. Somos também campeões mundiais e brasileiros.

No atletismo temos cinco medalhas olímpicas, sendo o ouro no Salto Triplo, com Adhemar Ferreira da Silva, nas Olimpíadas de Londres, em 1948 e quatro de prata: André Domingos, Edson Luciano, Claudinei Quirino e Vicente Lenílson, no Revezamento 4x100, nas Olimpíadas de Sidney, em 2000. Somos Campeões Sul-Americanos em 1989 e conquistamos dez Troféus Brasil em 1952, 1953, 1954, 1955, 1958, 1973, 1975, 1976, 1987 e 2000, entre vários outros títulos. No sub-23 fomos Campeão Brasileiro Feminino e no sub-20 conquistamos o Troféu Brasil de Atletismo, em 1984; a Copa Brasil de Cross Country Feminina em 2003, 2004, 2010, 2011 e 2017 e a Copa Brasil de Cross Country Masculina em 2003. Somos também campeões Infanto-Juvenis do Troféu Brasil de Atletismo Geral em 2013, 2015 e 2016; do Troféu Brasil de Atletismo Feminino de 2012, 2013 e 2015; do Campeonato Brasileiro Masculino em 1988 e do Campeonato Brasileiro Feminino em 2008 e 2009, entre outros vários títulos.

No basquete temos quatro atletas com medalhas olímpicas de bronze, sendo duas no masculino com Alfredo da Motta em 1948, Londres, e Cláudio Neves em 2000 e duas no feminino com Janeth Arcain e Kelly, em Sidney. Temos ainda no basquete masculino quatro títulos sul-americanos, sendo dois da Liga Sul-Americana em 1999 e 2000 e



dois do Campeonato Sul-Americano de Clubes em 1998 e 1999. Ainda Campeonatos Brasileiros em 2000 e 2001 e uma Liga Ouro em 2016, além de 16 Campeonatos Carioca em 1946, 1963, 1965, 1969, 1976, 1978, 1979, 1980, 1981, 1983, 1987, 1989, 1992, 1997, 2000 e 2001 e um Torneio Carioca em 2014.

No basquete feminino vencemos a Liga Sul-Americana em 2002, o Campeonato Brasileiro em 2001 e três Campeonatos Carioca em 2000, 2001 e 2003.

Nos esportes aquáticos temos dez medalhas olímpicas na natação, sendo cinco de ouro: três da nadadora holandesa Inge de Bruijn nos 50 metros livre, 100 metros livre e 100 metros borboleta feminino e duas da nadadora ucraniana Yana Klochkova nos 200 e 400 metros medley feminino; duas de prata, sendo uma da Inge de Bruijn nos 4x100 livre e uma da Yana Klochkova nos 800 metros livre e três de bronze com Carlos Jaime, Edvaldo Valério e Gustavo Borges no Revezamento 4x100 livre. Somos campeões brasileiros feminino de maratonas aquáticas em 2000 e 2001; campeões brasileiros de nado sincronizado em 2000; líder do ranking adulto da natação em 2000 e 2001 com dois campeonatos brasileiros de clubes da Colônia Portuguesa em 1991 e 1993; três Troféus Maria Lenk 1999, 2000 e 2001; campeão Sul-Americano de Masters em 1998 e do Pré-Masters em 1999; Campeão Brasileiro Sênior de Verão em 2000 e 2001; cinco campeonatos brasileiros nos juniores, um no juvenil e três no infantil. Na natação paralímpica somos tricampeões do Circuito Brasil Loterias Caixa Etapa Rio-Sul em Equipe em 2018, 2019 e 2020. No polo aquático fomos campeões brasileiros masculino, em 2000. Nos saltos ornamentais temos o Troféu Brasil de 1972, 1973, 1974, 1975, 1977, 1987, 2000 e 2001 e o Campeonato Brasileiro de Inverno de 2000. No surfe somos campeões brasileiros masculino, em 2011.

Nos esportes de luta temos quatro mundiais, um internacional e um brasileiro no adulto e no infantil dois mundiais e um brasileiro no jiu-jitsu. No judô masculino temos quatro sul-americanos e três brasileiros e no feminino um brasileiro. No karatê são quatro brasileiros, sendo três femininos e um masculino. No kickboxing, modalidade Point Fighting, somos campeões brasileiros de 2019 e da Copa Brasil de 2018. No taekwondo masculino temos o Pan-Americano de 2000; dois campeonatos brasileiros - 2000 e 2008 e uma Copa do Brasil em 2000; e no feminino fomos campeões brasileiros em 1999.

No vôlei de praia temos seis medalhas olímpicas de prata, sendo quatro no feminino, com Adriana Behar e Shelda, nas Olimpíadas de Sidney em 2000 e de Atenas em 2004; e duas no masculino, com Zé Marco e Ricardo, em 2000. Fomos também campeões mundiais masculino e feminino. Somos também campeões brasileiros de vôlei de praia masculino e feminino. No vôlei de quadra temos uma atleta, Raquel, com medalha olímpica de bronze, em Sidney. Somos também campeões brasileiros de vôlei masculino e de voleibol sentado masculino.

No hipismo tivemos um atleta medalhista olímpico, Rodrigo Pessoa, em Sidney 2000, na Competição por Equipes e somos campeões sul-americanos.

Além disso, somos campeões mundiais de futebol de botão, body board, e-sports, futevôlei e hipismo; sul-americanos de futebol de botão, boliche, boxe e tênis de mesa; brasileiros de futebol de botão, body board, boliche, canoagem, esgrima feminino,



futebol americano masculino full pad e feminino beach flag, handebol masculino e feminino, tênis, tiro com arco e triatlo masculino e feminino.

Portanto, levamos 129 atletas aos Jogos Olímpicos, conquistando 35 medalhas olímpicas, sendo sete de ouro: cinco na Natação, uma no Atletismo e uma no futebol; 18 de prata: seis no vôlei de praia, quatro no futebol, quatro no atletismo, duas na natação e duas na vela e 10 de bronze: quatro no basquete, três na natação, uma no vôlei, uma no hipismo e uma na vela.

Desta forma, temos dez medalhas olímpicas na natação: cinco de ouro, duas de prata e três de bronze; seis de prata no vôlei de praia; cinco no atletismo: uma de ouro e quatro de prata; cinco no futebol: uma de ouro e quatro de prata; três na vela: duas de prata e uma de bronze; uma de bronze no vôlei e uma de bronze no hipismo.

Também por nossas glórias, somos o maior clube do mundo e, por isso, SOMAMOS!



Fonte: Vasco Notícias¹⁶



PARTE III – O VASCO DE HOJE: NOSSAS FRAQUEZAS PASSAGEIRAS

III.1 – Descrição da Instituição

III.1.1 – Localização

Como já dito anteriormente, a sede principal e administrativa do Club de Regatas Vasco da Gama é na Rua General Almérico de Moura, 131, no bairro Vasco da Gama (nome dado em homenagem ao clube), na Zona Norte da Cidade do Rio de Janeiro, onde também está localizado seu Estádio de São Januário, construído em 1927. O Club de Regatas Vasco da Gama possui quatro outros endereços, a saber, sua sede náutica, localizada na Rua General Tasso Fragoso, 65, na Lagoa Rodrigo de Freitas, na Zona Sul do Rio de Janeiro; a chamada Sede do Calabouço, na Rua Jardel Jércolis, S/N, nas imediações do Aeroporto Santos Dumont, além de dois Centros de Treinamento, em desenvolvimento na Cidade de Deus e em Caxias.

III.1.2 – Estrutura legal

O Club de Regatas Vasco da Gama, CNPJ sob o nº 33.617.465/0001-45, nos termos de seu Estatuto vigente, é uma associação desportiva, recreativa, assistencial, educacional e filantrópica, com personalidade jurídica própria e distinta de seus associados, de duração por tempo indeterminado, sem fins econômicos, sendo caracterizada como uma entidade de prática do desporto, com sede a Rua General Almérico de Moura, 131, Vasco da Gama, CEP 20.921-060, com foro na Cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro.

Conforme art. 217, inciso I, da Constituição Federal, goza de autonomia administrativa quanto à sua organização e funcionamento.

O Clube não distribui, entre seus associados, conselheiros, diretores, empregados e doadores eventuais, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas de seu patrimônio, inclusive em razão de desligamento ou retirada, auferidos mediante o exercício de suas atividades e os aplica integralmente na consecução de seus objetivos sociais. Também não apresenta superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destinará o referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Desta forma, trata-se de uma associação civil sem finalidade de lucro.

No desenvolvimento de suas atividades, o Clube deve observar os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da economicidade e da eficiência e não pode fazer qualquer discriminação de raça, cor, gênero ou religião. Deve sempre se orientar no sentido de permanecer como instrumento de aproximação entre brasileiros e portugueses.



As finalidades sociais do Clube são:

- I. Promover, através da realização de espetáculos, a prática de atividades desportivas em forma recreativa ou competitiva, participando dos torneios e campeonatos promovidos pelas entidades de administração do desporto a que estiver mediata ou imediatamente filiado;
- II. Promover ações de assistência social, educacional, cívica e filantrópica, por meio de espetáculos e torneios ou cedendo suas sedes para tais objetivos;
- III. Desenvolver a formação de atletas olímpicos e paralímpicos, sustentando, para tal, instalações esportivas adequadas para essas atividades;

O Clube é representado, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, pelo Presidente da Diretoria Administrativa.

III.1.3 – Estrutura gerencial

O Clube possui cinco poderes, a saber: Assembleia Geral, para eleger seu Presidente e a metade dos Membros do Conselho Deliberativo; o Conselho Deliberativo, que é o Poder Legislativo e de orientação do clube, agindo como mandatário do corpo social; o Conselho de Beneméritos, que é o Poder Moderador do clube, e que tem, entre outras finalidades, exercer fiscalização direta sobre a administração do patrimônio social; o Conselho Fiscal, que é Poder autônomo e independente de fiscalização, com competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil e sobre as operações patrimoniais realizadas e a Diretoria Administrativa, que é o Poder de execução administrativa do Clube, composto por 17 membros, a saber, o Presidente, o 1º e 2º Vice-Presidentes e 14 Vice-Presidentes Administrativos.

Os departamentos a cargo dos Vice-Presidentes são os seguintes: Jurídico, Médico, Divulgação e Relações Públicas, Comunicações, Patrimônio, Finanças, Relações Especializadas, Social, Infanto-Juvenil, Futebol e Desportos de Quadra e Salão, Terrestres, Náuticos e Aquáticos.

Todos esses cargos são exercitados voluntariamente e sem remuneração. Há diretores ou gerentes profissionais remunerados em determinadas áreas como futebol e administração, mas ainda é uma prática incipiente e modesta no clube, especialmente no que diz respeito à governança voltada para a gestão executiva.

III.1.4 – Registros, Integridade e Segurança

Segundo o balanço anual do exercício de 2018, contendo as demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2018 e Relatório dos Auditores Independentes, o **VASCO** implantou módulos do sistema integrado de informações – ERP da TOTVS, o que ainda não provê a integração total dos processos do clube.

Também reformulou a sua estrutura contábil com apoio da Grant Thornton e se submeteu à auditoria da BDO.



A diretoria administrativa, contudo, teve as contas daquele ano, 2018, reprovadas, em virtude do fato de que esta não conseguiu validar, por falta de materialidade, R\$ 43.333.000 milhões, sendo R\$ 32.088.000 por falta de evidências de depósitos judiciais, R\$ 6.241.000 por falta de evidências em rescisões de contratos de 2018, R\$ 3.308.000 por falta de evidências de férias pagas e R\$ 1.696.000 por falta de evidências de encargos sobre férias. A auditoria não pode emitir opinião por falta de documentação para conferência.

Embora algum avanço tenha ocorrido, fato é que o clube está longe de conseguir implantar uma gestão estratégica eficiente sem a integração completa do clube, que hoje atinge basicamente somente a contabilidade.

Além do que, urge a implementação de um sistema de integridade (compliance) rígido, uma vez que práticas nepotistas e de uma espécie de *factum principis* privado, onde amigos são empregados, continuam se perpetuando no **VASCO**.

III.2 – Análise Financeira

Conforme lançamentos históricos nos balanços oficiais publicados pelo clube, sem quaisquer atualizações por algum índice, que é o recomendável para análises comparativas, no período de 2003-2019 a dívida chegou a aumentar em mais de cinco vezes: de cerca de R\$ 132 milhões em 2003 até o ápice de cerca de 688 milhões em 2014, chegando a R\$ 649 milhões em 06/2020, a sétima maior dívida de clubes brasileiros, sendo superada apenas por Botafogo, Cruzeiro, Internacional, Corinthians, Atlético-MG e Fluminense.

Evolução da Dívida (R\$ x 1000)



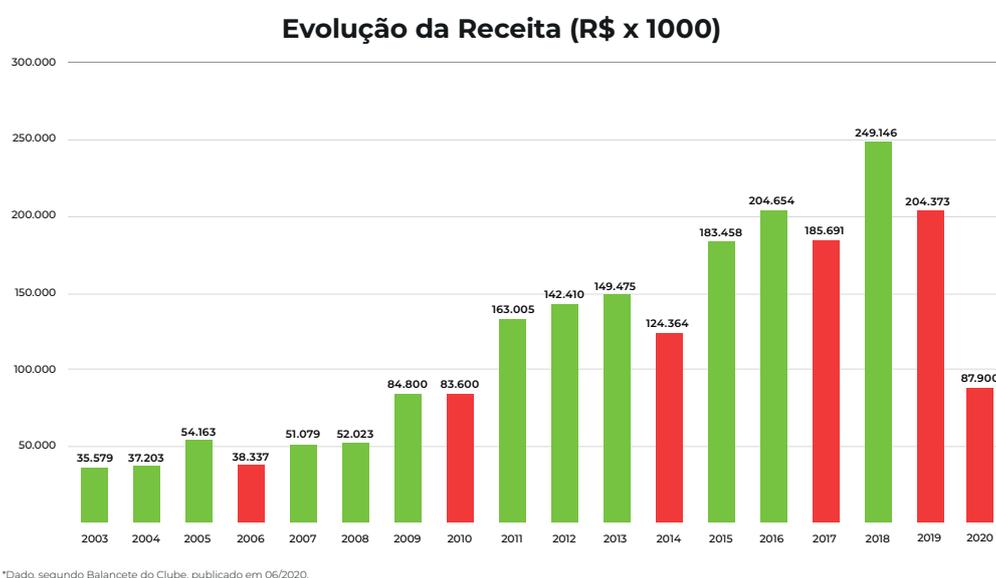
*Dado, segundo Balancete do Clube, publicado em 06/2020.



Fato que aumento de dívida não necessariamente é um dado ruim, pois pode significar que tenha havido investimentos em projetos e/ou iniciativas que geraram crescimento. Porém, este não foi o caso, já que o endividamento não trouxe qualquer conquista sustentável e relevante, seja no campo desportivo, patrimonial ou financeiro (refletido em aumento de receita), acarretando sim um enorme colapso financeiro.

A perda de competitividade e qualidade esportivas são evidentes não só no futebol, mas também nos outros esportes, sem que tenha havido um significativo aumento patrimonial, à exceção da fundação e ampliação do Colégio Vasco da Gama, respectivamente em 2004 e 2020, e a compra de imóveis no entorno do clube.

Adicione-se a isso, o principal problema do clube, a geração de receita, que não acontece de forma sustentável e recorrente, tendo, nos últimos 18 anos, somente ultrapassado a barreira de 200 milhões em 3 anos (2016, 2018 e 2019), ou seja, apenas em 17% do período.



A maior receita histórica ocorreu em 2018, quando a gestão atual, no balanço anual do exercício daquele ano, comemorou que houve o maior superávit da história do clube dentre os clubes brasileiros, tendo sido superior a R\$ 64 milhões.

Porém, há de se ressaltar que naquele ano a Diretoria Administrativa deixou de provisionar R\$ 76 milhões em contingências, que poderiam ter causado déficit e não superávit no ano. No balanço de 2019, cujo resultado foi déficit de R\$ 5,095 milhões, com relação às contingências não provisionadas, em 2018, de R\$ 76 milhões, foi ressaltado que R\$ 29 milhões seriam perdas possíveis (25% a 75% de chances de perder os processos), mas a diferença de R\$ 47 milhões não foi provisionada, o que só seria justificável se estivéssemos contemplando chance remota de perdas (0% a 25%). Se aplicássemos os R\$ 29 milhões de perdas possíveis, esclarecidos em 2019, o superávit de 2018, na verdade, teria sido de R\$ 35 milhões, considerando que, de fato, os R\$ 47 milhões são efetivamente de perdas remotas.



Acrescente-se a isso que no ano de 2018 foram contabilizadas arrecadações nas vendas dos atletas Paulinho, Mádson e Matheus Vital, que apesar de terem contribuído significativamente para o aumento de receita, se tratou de um aumento de 34,2%, que é inferior aos aumentos ocorridos anteriormente em 2015 (47,5%), 2011 (59,1%) e 2009 (63 %), este último sim detém o recorde desse aumento percentual no período em análise.

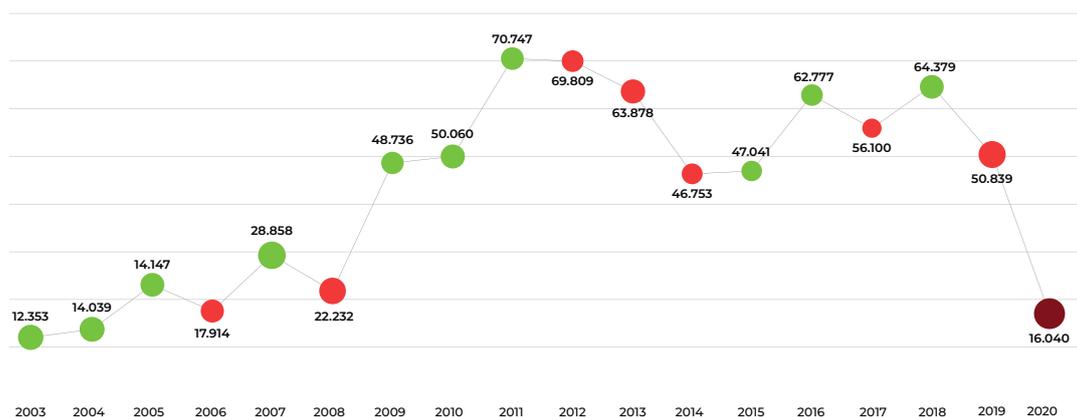
Cabe também ressaltar que, provavelmente, a venda do atleta Paulinho, por R\$ 76,7 milhões, e dos outros atletas, carregaram um grande componente de custo atrelados a elas, pois mesmo com a já mencionada ausência de provisionamento, o superávit demonstrado (receita não recorrente) foi inferior aos valores auferidos nessas vendas.

Outros graves problemas são as práticas “não recomendadas”, como a retenção de ISS de prestadores de serviços de fora do Município e INSS, sem que haja o devido recolhimento, gerando parcelamentos e dívidas fiscais que colaboram para que o clube não tenha as CNDs, que permitiria, por exemplo, usufruir de projetos incentivados.

O ano corrente, 2020, se não houver uma receita diferenciada, como a venda do jogador Thales Magno, deveremos ter a pior receita dos últimos seis anos.

A análise do gráfico anterior, entretanto, também permite iludir que de alguma forma houve uma melhoria significativa de receita entre 2015 e 2019, o que poderia sugerir algum aumento de faturamento gradativo, especialmente naqueles anos de 2016, 2018 e 2019, quando superamos o limite dos R\$ 200 milhões. No entanto, quando dolarizamos a receita para aferir essa aparente evolução em moeda forte, verifica-se que nossos melhores faturamentos se deram entre 2009 e 2011 quando rompemos os US\$ 70 milhões que, desde então, nunca mais alcançamos, o que significa redução do faturamento, coincidindo com a escassez de títulos importantes.

Evolução da Receita (US\$ X 1000)



*Dado, segundo Balancete do Clube, publicado em 06/2020.

Quando analisamos os maiores crescimentos percentuais de receita em moeda forte de um ano para o outro, percebemos que em 2018 crescemos somente 14,8%, bem menos que em 2015 (33,5%), 2011 (41,3%) e 2009, que, uma vez mais bate recorde, com um crescimento de 119%.



Para o ano de 2020, a dotação orçamentária projetada previa um superávit de R\$ 154 milhões. Para atingir essa meta, irreal mesmo antes da pandemia, havia uma previsão de receita de mecanismo de solidariedade de R\$ 86 milhões e R\$ 46 milhões de transferência de atletas do clube. A realidade, contudo, é que quando dolarizamos a receita realizada do primeiro semestre podemos vislumbrar, bem diferente do previsto, que teremos a pior receita dos doze últimos anos, possivelmente pouco superior a US\$ 30 milhões.

Nesse cenário, mesmo que se venda Thales Magno ao preço esperado, essa receita estaria nas proximidades dos US\$ 50 milhões, ou seja, mesmo nível de faturamento desde 2009, o que demonstra não somente a total dependência da venda de nossos talentos prematuramente, mas, principalmente, uma completa estagnação na nossa capacidade de captar receitas que possam fazer o clube efetivamente crescer e tomar uma curva de prosperidade, há não menos de dez anos!

Verifica-se, assim, o colapso financeiro do clube que se agrava quando começa a precisar de negociar recebíveis futuros como moeda de troca para a captação, principalmente com relação a de uma de suas principais fontes de receita recorrente, que é a de direitos de transmissão, deprimindo negociações de receitas futuras e, conseqüentemente, comprometendo negativamente as gestões na tentativa de buscar inovações na captação.

Adicione-se que, ainda assim, não se consegue cronicamente encaixar fluxo de caixa que possibilite operar o clube com eficiência, uma vez que o serviço da dívida, com encargos e multas, somado às despesas correntes, não encontra cobertura suficiente nas receitas, fazendo com que as dívidas de curto prazo se tornem impagáveis e turbem cotidianamente qualquer planejamento operacional mínimo, culminando em incontroláveis penhoras.

Conforme o balanço oficial do clube de 2019, publicado em abril de 2020, o total de dívidas é de cerca de R\$ 650 milhões, já deduzidas as receitas diferidas. Deste total, a dívida fiscal é de R\$ 284 milhões, sendo que o montante a pagar de PROFUT e que está equacionado é de R\$ 205 milhões. A dívida trabalhista é de R\$ 160 milhões e as dívidas cíveis, que incluem prestadores de serviços e empréstimos, totaliza R\$ 206 milhões. Dessa forma 44% de nossa dívida é de natureza fiscal, 32% de natureza cível e 24% de natureza trabalhista.

O passivo não circulante equivale a cerca de R\$ 385 milhões (59% do perfil da nossa dívida) e o circulante equivale a R\$ 265 milhões (41%).

O passivo não circulante inclui cerca de R\$ 243 milhões de parcelamentos fiscais, R\$ 13 milhões de acordos cíveis e trabalhistas, R\$ 40 milhões de empréstimos e R\$ 76 milhões de contingências cíveis e trabalhistas.

O passivo circulante está em torno de R\$ 265 milhões, sendo R\$ 10,2 milhões com fornecedores, R\$ 56 milhões de salários em atraso, R\$ 1,8 milhões de tributos não recolhidos, R\$ 10 milhões de imagem, R\$ 56 milhões de acordos cíveis e trabalhistas, R\$ 41 milhões de parcelamentos fiscais, R\$ 8 milhões de dívidas com FFERJ e CBF e R\$ 82 milhões de empréstimos. Considerando uma taxa do dólar a 5.39 precisa-se de cerca de US\$ 49 milhões para se equacionar as dívidas de curto prazo, deixando PROFUT e Ato Trabalhista parcelado.



O custo da dívida no ato trabalhista é bom para o fluxo, mas ruim para o passivo, devido aos juros e correção monetária alta, de forma que o ideal seria também captar mais US\$ 30 milhões para o pagamento total da dívida trabalhista, o que resultaria cerca de US\$ 80 milhões.

Financistas de nossa equipe entendem que, considerando um deságio de pagamento à vista, a captação de US\$ 60 milhões seria suficiente para a reestruturação das dívidas, incluindo a trabalhista que também é adequada pagar e gerar confiança no mercado de atletas dispostos a trabalhar no clube.

No entanto, isso apenas reestruturaria a dívida e geraria caixa, mas nosso superávit ainda seria extremamente dependente de venda de atletas prematuramente e, conforme seja a captação, se por financiamento, ainda há que se pagar a amortização da dívida, de forma que veremos que para efetivamente recuperarmos o VASCO precisamos também de recursos para investimentos que são necessários para financiar nosso crescimento e aumento de receita a fim de que tenhamos efetivamente um desenvolvimento sustentável.

Esse crescimento sustentável, porém, centra-se muito na criação de um ecossistema de receitas novo com prioridade de projeção de receita na relação com o torcedor. Para isso é preciso aumentar as entregas, em termos quantitativos e qualitativos, mas também investir em um time de futebol forte, nos nossos equipamentos e ativos em geral e nos novos negócios que tenham potencial de aumentar nossas receitas como demonstraremos na parte dedicada a detalhar os projetos **SOMAMOS**, de forma que o investimento requerido total ultrapasse os US\$ 200 milhões de dólares, incluindo custos e estruturação de garantias.

A verdade é que, se o clube fosse uma empresa possivelmente estaria em uma situação falimentar, eis que credores certamente já teriam requerido a decretação de sua falência, face aos inúmeros e sucessivos descumprimentos de acordos extrajudiciais e judiciais, o que contribui também sobremaneira para atingir a credibilidade do clube enquanto bom pagador de seus compromissos assumidos, afugentando cada vez mais mão de obra de qualidade para ingressar em seus quadros e sendo cada vez mais dependente de empréstimos, quase favores com contrapartidas obscuras e adiantamento de receitas de toda sorte de rubrica.

O manejo das finanças nesse contexto esclarece, em parte, o círculo vicioso em que o **VASCO** se encontra, onde demanda-se urgentemente, uma injeção de investimento diferente das receitas já praticadas. Apenas dinheiro novo será capaz de reequilibrar as finanças, principalmente se quisermos voltar a ser efetivamente competitivos nessa retomada e não nos acomodarmos a uma “falsa austeridade” que nos mantenha na situação caótica atual ou que possa até piorá-la.



III.3 – Análise Ambiental

III.3.1 – Ambiente Interno: Crises, Declínio Esportivo e Instabilidade Política.

A crise financeira, como analisada na seção anterior, acaba levando as mais diversas Diretorias Administrativas do clube a operar em fraude contra credores o tempo todo, buscando as mais diversas formas de garantir pagamentos prioritários (teoria do “cobertor curto”), aceitando vender ativos a preço abaixo do mercado e reduzindo as expectativas de precificações para as nossas mais variadas receitas, fragilizando, portanto, a integridade de posturas dos mandatários do clube e, diante dos pífios resultados esportivos, dando cada vez mais margem para suspeitas, denúncias e críticas de toda sorte.

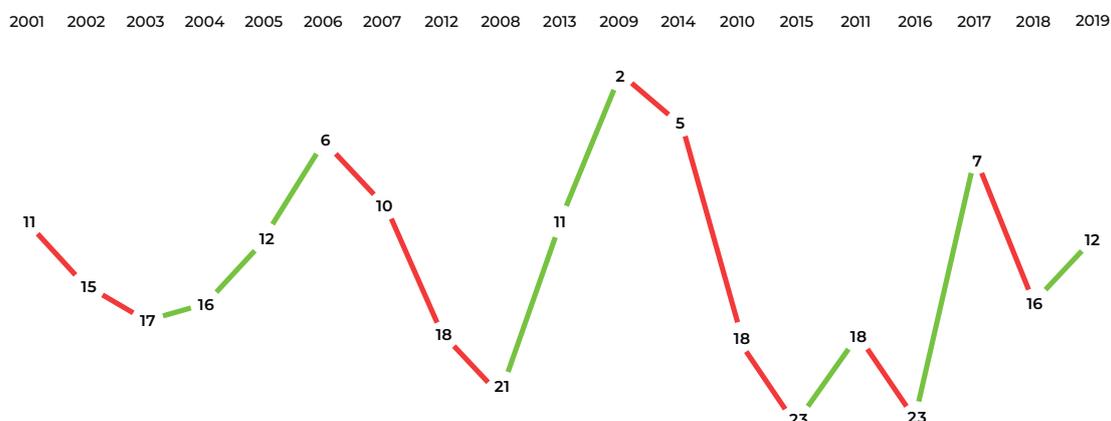
A crise financeira, assim, causa uma crise técnica, à medida que ocorre justamente em tempos onde o custo do futebol aumenta sobremaneira e torna-se cada vez mais difícil competir com os concorrentes, gerando resultados esportivos muito fracos.

Realmente, a despeito da paixão e do engajamento de sua torcida, da sua incomparável história e de tantas glórias do passado, o Vasco vive um declínio desde 2001, interrompido apenas pelas esporádicas conquistas dos Campeonatos Cariocas em 2003, 2015 e 2016 e da Copa do Brasil, em 2011.

No último par de décadas, os títulos se tornaram escassos e o que vencemos é muito pouco quando comparado com o mesmo período entre 1981 e 2000, quando conquistamos dois Sul Americanos em 1998 (Libertadores) e 2000(Mercosul); três brasileiros em 1989, 1997 e 2000 e sete Campeonatos Cariocas (1982, 1987, 1988, 1992, 1993, 1994 e 1998).

Acrescente-se também a esse deplorável período dos últimos 19 anos, três rebaixamentos para a série B do Campeonato Brasileiro - 2008, 2013 e 2015 - onde, em suma, apresentamos uma performance que nos colocou em 10º lugar ou (colocação) pior em cerca de 80% dos Campeonatos Brasileiros ao longo desse tempo.

Posição na Tabela do Brasileirão



Para efeito de performance consideramos a classificação na Série B como atrás dos 20 que disputaram a Série A.



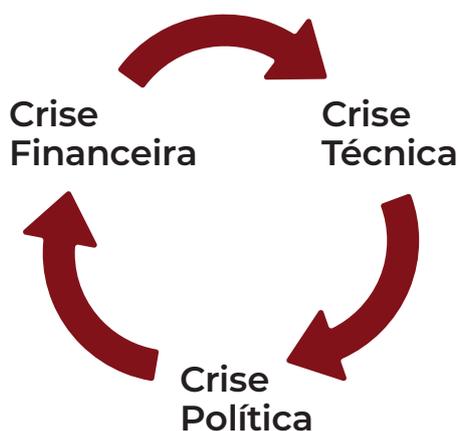
Não bastasse o já apresentado, até mesmo quando disputamos a Série B, por duas vezes nos reclassificamos para a Série A, amargando um terceiro lugar.

Essa crise técnica, vivida por um clube e sua torcida acostumada com tantas glórias e alegrias, acabou também por contribuir para debilitar a política do clube, incapaz de responder aos desafios que se impõem.

A crise política, por sua vez, chega a um nível destrutivo, eis que uns passam a culpar os outros como se o problema do clube fosse meramente pessoal. Nesse período consolidam-se e são criados cerca de quatro dezenas de grupos políticos que se agriem mutuamente dentro dos Poderes do Clube e nas redes sociais, escancarando veias e artérias da instituição, fazendo o clube perder a noção dos objetivos comuns que unem seus associados e gerando mágoas e ódios que culminam no descrédito da imagem da instituição e em judicializações infinitas, que fazem o clube ser mais notícia pelas brigas e conflitos que por seus resultados esportivos e atendimento de suas finalidades sociais.

Isso tudo, sem falar na instabilidade política e sabotagens diversas onde o que é trazido por um grupo não presta porque não é do grupo que detém o poder, levando ao cúmulo de ocorrerem situações nas quais quem esteja à frente do clube simplesmente rejeite colaboração de quem não compartilha dos mesmos grupos políticos da situação.

Parte dos associados, infelizmente, se engaja na política do clube a fim de se tomar o poder em terra arrasada, duelando entre si e, muitas vezes, passando a torcer mais para os grupos que representam que para a instituição, provendo com pouca ou nenhuma solução efetiva para tirar o clube da situação em que se encontra, agravando ciclicamente a crise financeira, que retroalimenta a crise técnica o que, dessa forma, explica o círculo vicioso que se encontra o clube há duas décadas.



Urge sair deste círculo vicioso e, para tanto, exige-se uma liderança capaz de ouvir a todos, se predispor a aceitar colaboração e que, principalmente, tenha optado em não se filiar a nenhum desses grupos políticos, embora respeitando todos, para que possa de fato assumir a neutralidade necessária para a transformação definitiva do clube, promovendo mudanças significativas no modelo de gestão e na efetivação de soluções financeiras definitivas, seja pela geração de novas e sustentáveis fontes de receita, seja



pela reestruturação do passivo existente e melhor gestão do fluxo de caixa, de modo a reinaugurar um período de prosperidade no clube, para que o círculo passe a ser virtuoso.

III.3.2 – Ambiente externo e suas AMEAÇAS

O ambiente externo também oferece ameaças que são desafios a serem superados pelo SOMAMOS, dentre os quais:

- a) As capacidades dos concorrentes;
- b) A falta de credibilidade da instituição no mercado;
- c) A falta de credibilidade do país no mundo, que atinge também o esporte;
- d) O declínio do futebol brasileiro;
- e) A economia do país com o impacto da covid-19;
- f) A legislação brasileira;

- a) As capacidades dos concorrentes

Embora pareça óbvio, cumpre considerar na análise ambiental externa o papel das capacidades dos concorrentes, que atualmente aumentam suas disparidades em relação ao **VASCO**, o que mostra ser importante não olharmos somente para dentro do nosso clube, mas para os benchmarkings e como estão conseguindo ter resultados esportivos e financeiros melhores que os nossos, sob risco de ficarmos numa bolha comemorando superávits e reduções de dívidas, num cenário financeiro de receitas muito menores que as dos concorrentes e com o agravante de não entregar títulos aos torcedores e nem de operar nosso clube com eficiência e qualidade.

Importa para além de entender o exercício que os fazem arrecadar mais, também buscar inovação capaz de captar novas receitas que nos faça superar os concorrentes com inteligência e sagacidade.

Na seção seguinte, analisamos a concorrência de forma mais detalhada para demonstrar como será grande o desafio.

- b) A falta de credibilidade da instituição no mercado

As citadas crises financeira, técnica e política tornaram o VASCO um ambiente carregado e obscuro, onde o compromisso de cumprimento de contratos é constantemente descumprido.

Isso torna o clube pouco atrativo para o mercado, tanto pelo ponto de vista do interesse de potenciais parceiros comerciais, como pelo interesse de treinadores e atletas, que preferem clubes que tenham uma estabilidade melhor para oferecer.

A falta de uma gestão profissional e de uma governança adequada, que inclua a



implantação de um programa de integridade, que sinalize ao mercado a existência de uma equipe executiva que goze de boa reputação e que seja capaz de validar um projeto sustentável de reestruturação, dificulta a recuperação da instituição, que é vista sempre como muito “caseira”, “familiar” ou “feudal”, o que agrava a instabilidade e a desconfiança.

Esse cenário se reflete também na precificação de ativos através de um processo de *mark down*, que provoca perda de valor cada vez maior para a marca, dificultando a recuperação financeira.

c) A falta de credibilidade do país no mundo, que atinge também o esporte

Em todas as reuniões internacionais de que participei, é uníssona a preocupação que investidores estrangeiros têm com a corrupção e a instabilidade institucional no país. Segundo notícia da BBC NEWS, de 23 de janeiro de 2020, o Brasil caiu pelo 5º ano seguido no “Ranking da Corrupção” no mundo, empatando com Albânia e Egito.

Esse fato encontra-se explicitado na edição de 2019 do Índice de Percepção de Corrupção (IPC) divulgado em janeiro deste ano pela Transparência Internacional. Para um melhor entendimento, o IPC adota uma escala que vai de 0 (país percebido como muito corrupto) a 100 (muito íntegro).

Na edição de 2019, o Brasil obteve a nota 35, a mesma de 2018. Caiu, no entanto, uma posição em relação aos demais países e territórios avaliados, passando a ocupar a 106ª posição, empatado com a Albânia (que é o país mais pobre da Europa), Costa do Marfim, Mongólia, Macedônia do Norte, Argélia e Egito. Na edição de 2018, o Brasil aparecia na 105ª posição.



Os países percebidos como mais íntegros do mundo são a Dinamarca e a Nova Zelândia, com 87 pontos, seguidos de Finlândia (86), Cingapura, Suécia e Suíça (85), Noruega (84) e Holanda (82). Alemanha (80) e Luxemburgo (80) fecham a lista do top 10.

Na América do Sul, Uruguai (71), Chile (67), Argentina (45), Equador (38), e Peru (36) aparecem a frente do Brasil, bem como países africanos como Ruanda (53), Vanuatu (46), Senegal (45), Jamaica (43), Gana (41), Gâmbia (37), Etiópia (37), Tanzânia (37), dentre outros.

Segundo Patrícia Moreira, Diretora Executiva da Transparência Internacional:



“Para haver alguma chance de acabar com a corrupção e melhorar a vida das pessoas, precisamos enfrentar a relação entre a política e o dinheiro. Todos os cidadãos têm de ser representados nos processos decisórios.”

A corrupção no país atinge todas as nossas atividades e não poderia ser diferente no que diz respeito ao Desporto Nacional, que tenta se recuperar das denúncias e da prisão de mandatários de associações nacionais esportivas na sua mais alta hierarquia.

Casos envolvendo denúncias de desvio de recursos de entidades em favor de seus dirigentes atingiram diversas Confederações, que culminaram em intervenções administrativas e prisões de dirigentes, e isso demanda a instalação de programas de integridade nos clubes e associações, visto que investimentos novos só serão atraídos se houver confiança na prova do emprego lícito dos recursos captados.

No que diz respeito ao futebol, nossas transferências de atletas têm sido vistas nos mercados adquirentes sempre como muito “confusas e complexas”, devido ao fatiamento de percentuais entre clubes, atletas e empresários, assim como há falta de clareza quanto à destinação adequada dos montantes pagos à título de multa rescisória.

d) O declínio do futebol brasileiro

Também tem influenciado negativamente na capacidade do mercado nacional em atrair novos parceiros internacionais e na valorização de nossos atletas o fato do nosso futebol não ter mais conseguido os mesmos bons resultados de outrora. A goleada da Seleção Brasileira em casa contra a Alemanha, na Copa de 2014, e a eliminação precoce nas copas de 2006, 2010 e 2018, foram reduzindo a importância do país no cenário mundial.

Nas competições de clubes Sul Americana, como a Libertadores, o futebol brasileiro ainda consegue manter algum equilíbrio, principalmente em relação aos nossos principais rivais, os argentinos, tendo o futebol nacional conquistado oito títulos nos últimos 20 anos (2005, 2006, 2010, 2011, 2012, 2013, 2017 e 2019). Contudo, o desequilíbrio entre as forças europeias e sul-americanas têm sido cada vez mais avassalador nos últimos anos, fato para o qual o Projeto **SOMAMOS** também tenta propor solução a fim de que as competições globais possam ter mais equilíbrio e, conseqüentemente, mais atratividade.

e) A economia do país com o impacto da covid-19

Segundo a Carta de Conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de 30 de junho do corrente, apesar da forte redução da atividade econômica observada no final de março e ao longo de abril, vários indicadores apontam no sentido de que a atividade econômica voltou a crescer a partir de maio.



A carta admite, no entanto, que a pandemia interrompeu o processo de consolidação fiscal pelo qual passava a economia brasileira e que, em função da deterioração fiscal causada pela pandemia, a dívida bruta do governo geral (DBGG), em proporção ao PIB, aumentará de 75,8% de 2019 para 93,7% no final de 2020.

Apesar da expectativa de que as medidas emergenciais não se estendam além de 2020, a crise da Covid-19 aumentou os desafios fiscais do país, que sairá da crise com uma dívida pública mais alta e níveis de produção e arrecadação muito mais baixos que antes, o que exigirá um esforço fiscal mais reforçado, visando reafirmar o compromisso com o equilíbrio das contas públicas e uma trajetória sustentável para a dívida pública.

f) A legislação brasileira

O marco regulatório esportivo no país teve na chamada Lei Pelé, Lei 9.615/98, um divisor de águas com a extinção do passe no futebol e o estabelecimento de uma política pública que estabeleceu a natureza e as finalidades do desporto.

O fim do passe no país, acompanhando as regras da FIFA que também se modificaram em reconhecimento à liberdade de trabalhar dos atletas, até hoje não foi inteiramente absorvido, tendo sido um golpe na operação e nas finanças dos clubes, mesmo tendo sido, de certa forma, substituído por cláusulas penais e multas compensatórias, que construíram um mercado paralelo de direitos econômicos, com fortes restrições daquele órgão diretor.

A Lei Pelé (Lei 9.615/98) sofreu diversas modificações ao longo dos anos, dentre as quais as estabelecidas nas Leis 9.981/00, 10.672/03, 12.395/11, 12.868/13, 13.155/15, 13.322/16, 13.756/18 e a MP 984/20 na tentativa de se buscar um ajuste quanto ao equilíbrio nas relações entre clubes e atletas, clubes, federações e confederações, incentivos públicos e direitos de transmissão.

Vê-se, contudo, que, temos uma modificação legislativa em média a cada 18 meses, o que gera instabilidade institucional quanto à segurança jurídica das relações estabelecidas e a se estabelecer.

Dentre as modificações legislativas mais pertinentes destaca-se a Lei 13.155/15, que estabeleceu princípios e práticas de responsabilidade fiscal, financeira e de gestão transparente e democrática para as entidades desportivas profissionais de futebol e instituiu parcelamentos especiais para recuperação de dívidas frente à União, na qual o VASCO aderiu ao programa denominado PROFUT, usufruindo de um parcelamento de suas dívidas fiscais.

Também, recentemente, a Medida Provisória 984/20 modificou a sujeição contratual de quem está legitimado a contratar direitos de transmissão de televisão, transferindo esta capacidade ao mandante da partida, estabelecendo uma discussão acerca da aplicação retroativa aos contratos existentes e uma nova possibilidade de expectativas quanto a essa importante receita dos clubes de futebol. Ainda se aguarda se o novo marco irá, afinal, tornar-se lei ou não e o que os Tribunais vão decidir definitivamente sobre a retroação da nova regra aos contratos vigentes e em que medida isso acontecerá.



Acrescenta-se o Estatuto do Torcedor, Lei 10.671/03, que disciplina a relação de consumo entre o mandante do jogo, a entidade organizadora da competição e o torcedor quanto a seus direitos e deveres nos eventos esportivos e a Lei 11.438/06 que diz respeito a possibilidade de empresas e pessoas físicas investirem parte do que tem a pagar de Imposto de Renda em projetos aprovados pela Secretaria Especial do Esporte do Ministério da Cidadania.

Pelo lado positivo, o Brasil possui uma legislação relativamente recente sobre anticorrupção, a lei 12.846/13 e sobre proteção de dados, a Lei 13.709/18.

Por fim, existe também o Projeto de Lei 5.082-A, de 2016, aprovado pela Câmara dos Deputados e para ser votado no Senado Federal, que dispõe sobre o clube-empresa, estabelecendo um programa especial de tributação para os que vierem a aderir tal regime (Regime Especial de Tributação de Entidades de Prática Desportiva Profissionais de Futebol (Simples-Fut)).

O projeto de lei pretende profissionalizar o futebol brasileiro, fomentando a participação da iniciativa privada no setor, admitindo que os clubes organizados na forma de associações civis adotem uma das formas de migração para o regime empresarial: transformação, cisão, incorporação ou fusão, vertendo seu patrimônio total ou parcialmente para o novo modelo organizacional, no qual a empresa então constituída seja sucessória de todas as obrigações, inclusive as de natureza tributária.

O custo tributário é fator que importa na migração para a organização empresarial, posto que a associação civil sem fins lucrativos conforme lei 9.718/98 e 10.833/03 e o Regulamento do Imposto de Renda, artigos 167 e 174, é isenta de COFINS, IRPJ e CSSL. Também de ISS, além de pagar menos por INSS e PIS, enquanto a sociedade empresária seria tributada onde há essas isenções. Um quadro comparativo é especificado abaixo, inclusive com as obrigações acessórias adicionais para o caso de a organização ser formatada como sociedade anônima:

Quadro Comparativo S/A /LTDA X INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

(fatos geradores mensais)							
	PIS	CONFINS	IRPJ	CSSL	FGTS	ISS	INSS
S/A	1.65%	7.60%	15%	9%	8%	5%	20% s/folha + RAT de 3%+ 5% de outras entidades
Instituição sem fins lucrativo	1%	Isento	Isento	Isento	8%	Isento	4,5% s/folha +5% sobre todos os espetáculos de qualquer patrocínio, licenciamento de uso da marca, publicidade, propaganda e transmissão de espetáculo.

No caso das S/A, temos obrigações acessórias:

No término de cada exercício	No término de cada exercício
<ul style="list-style-type: none"> • Balanço patrimonial. • Demonstração de lucros e prejuízos acumulados (DLPL) • DRE (Demonstração do resultado do exercício) • Demonstração do fluxo de caixa (DFC) • Demonstração do valor adicionado (DVA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço patrimonial • DRE • PL (demonstração das mutações do patrimônio líquido) • DFC • DVA • Notas explicativas, inclusive a descrição das práticas contábeis



No entanto, o projeto de lei estabelece que as entidades de prática desportiva profissional de futebol constituída regularmente em sociedades empresárias que tenham projetos destinados a promover a inclusão social, por meio do esporte, preferencialmente em comunidades de vulnerabilidade social, poderão aderir ao Simples-Fut, no qual será tributável apenas 5% da receita mensal apurada pelo regime de caixa (em substituição ao quanto se pagaria de IRPJ, CSLL, COFINS e PIS/PASEP). Com isso, a carga tributária maior seria de 3% (referentes às contribuições e tributos federais), restando ainda 5% de ISS e uma carga maior de INSS.

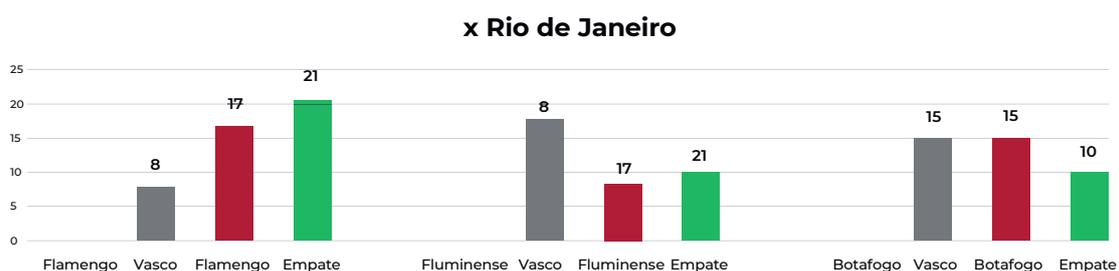
Com relação ao ISS o tema não está pacificado, posto que Municipalidades entendem ser devido, estando o assunto judicializado em São Paulo e provisionado em alguns clubes, o que não encontramos no **VASCO**.

O programa permite a redução de multas de 70% a 95%, juros de 40% a 65% e encargos de 100%, em conformidade de se tratar de parcelas vencidas, vincendas ou à vista, ou parcelado em 3, 6, 12 ou 60 parcelas.

Finalmente, o projeto ainda admite a recuperação judicial das sociedades empresárias esportivas, autorizando a concessão de licenciamento do uso da marca em, no mínimo, 30 anos e permite também abater até 1% de custeio dos projetos esportivos educacionais ou educacionais esportivos e projetos para a formação de atletas de futebol feminino.

III.4 – Análise da Concorrência

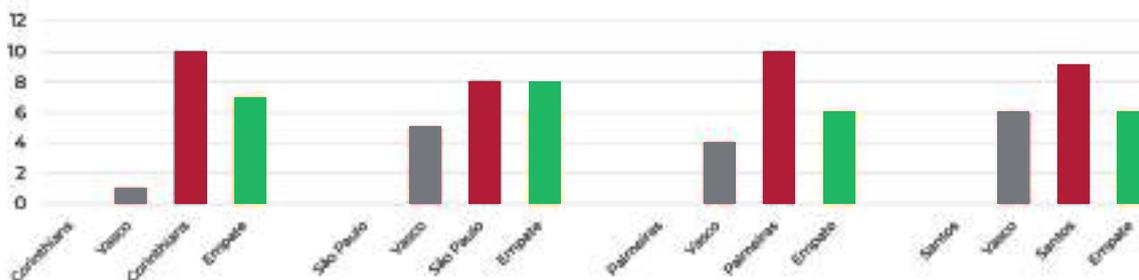
Tomamos como exemplos as partidas contra os adversários mais importantes que enfrentamos mais de dez vezes nos últimos dez anos até a data de 18/10/2020. No Rio de Janeiro, predominamos em relação ao Fluminense, vencendo cinco de cada dez partidas, tivemos uma performance equilibrada em relação ao Botafogo, onde vencemos quatro partidas em cada dez e contra o rival tivemos uma performance muito inferior, na qual vencemos apenas duas de cada dez partidas.



Em relação aos principais times do Estado de São Paulo, somos superados por todos, chamando atenção o fato de que, contra o Corinthians, vencemos apenas uma partida em dezoito jogos.

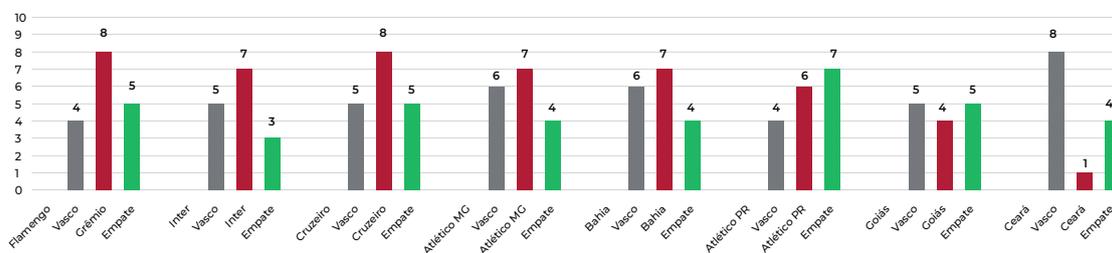


x São Paulo



Em relação aos clubes de outros Estados da União, o VASCO só predominou contra o Ceará e o Goiás (uma partida a mais vencida). Para o restante - Grêmio, Inter, Atlético-MG, Cruzeiro, Bahia e Atlético-PR - o Vasco foi superado.

x Outros Estados



No confronto direto, temos:

Vasco x Flamengo



● Vasco ● Flamengo ● Empate

Vasco x Fluminense



● Vasco ● Fluminense ● Empate

Vasco x Botafogo



● Vasco ● Botafogo ● Empate

Vasco x Corinthians



● Vasco ● Corinthians ● Empate

Vasco x São Paulo



● Vasco ● São Paulo ● Empate

Vasco x Palmeiras



● Vasco ● Palmeiras ● Empate

Vasco x Santos



● Vasco ● Santos ● Empate

Vasco x Grêmio



● Vasco ● Grêmio ● Empate

Vasco x Inter



● Vasco ● Inter ● Empate

Vasco x Cruzeiro



● Vasco ● Cruzeiro ● Empate

Vasco x Atlético MG



● Vasco ● Atlético MG ● Empate

Vasco x Bahia



● Vasco ● Bahia ● Empate

Vasco x Atlético PR



● Vasco ● Atlético PR ● Empate

Vasco x Goiás



● Vasco ● Goiás ● Empate

Vasco x Ceará

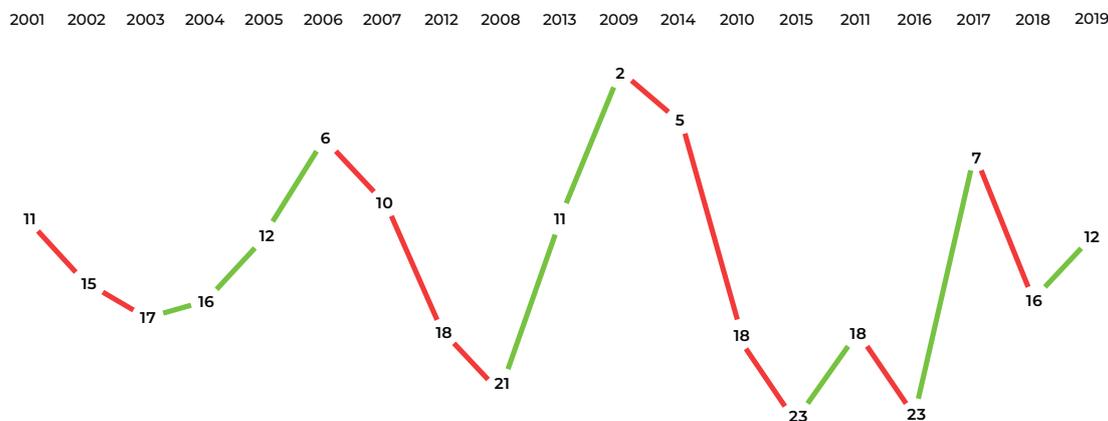


● Vasco ● Ceará ● Empate



Ou seja, o Vasco foi mais derrotado que vencedor nos últimos dez anos em relação a onze outros clubes: Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Santos, Cruzeiro, Atlético-MG, Grêmio, Internacional, Bahia e Atlético-PR. Teve resultados equilibrados, 50/50, com Botafogo e apenas superou Fluminense, Goiás e Ceará.

Posição na Tabela do Brasileirão



Quando comparamos com nossas posições nos Campeonatos Brasileiros do período desde 2010, explica-se porque estamos na maior parte do tempo na segunda página da tabela, à exceção de 2011, 2012 e 2017. Nossa classificação média é a de 12º lugar:

Também podemos verificar que a arrecadação do VASCO, em relação aos outros grandes clubes, é bem inferior à maioria:

Ou seja, onze outros clubes arrecadam mais que o VASCO anualmente. Excetuando o Fluminense, cuja freguesia desafia a lógica, todos os outros dez clubes que têm maior receita que nós, nos superaram nos confrontos diretos nos últimos dez anos. Também não por coincidência, com os que arrecadam menos que nós, mantivemos equilíbrio com o Botafogo e superamos

Receitas - R\$ MM (Milhões)

Ranking	Clubes	2019	2018	var. 2018/2019 em %
1	Flamengo	950,4	542,8	75%
2	Palmeiras	641,9	653,9	-2%
3	Internacional	441,3	293,3	50%
4	Grêmio	440,0	422,1	4%
5	Corinthians	426,4	469,9	-9%
6	Santos	399,8	217,8	84%
7	São Paulo	398,0	404,8	-2%
8	Atlético PR	390,2	194,6	100%
9	Atlético MG	354,1	258,0	37%
10	Cruzeiro	289,4	348,4	-15%
11	Fluminense	265,2	297,4	11%
12	Vasco	215,3	260,9	-17%
13	Botafogo	213,6	183,0	17%
14	Bahia	189,5	136,1	39%
15	Goiás	99,3	80,8	23%
16	Ceará	98,1	64,8	51%
17	Fortaleza	95,2	40,2	137%

Ceará, Fortaleza - dois jogos com um empate e uma vitória do Vasco - e Goiás. Bahia mesmo arrecadando menos que nós, nos supera em uma vitória.



Quando se fala de austeridade que remete a mais economia e aperto nas despesas, vê-se que, quando comparado com os outros clubes, o Vasco gasta menos que doze deles, e aqui, mais uma vez, apenas superamos o Fluminense em relação aos que gastam mais no confronto direto nos últimos dez anos. Todos que gastam mais que o **VASCO**, nos vencem mais que perdem no confronto direto nos mesmos últimos dez anos, o que também mostra que precisamos investir mais.

Custos - R\$ MM (Milhões)

Ranking	Clubes	2019	2018	var. 2018/2019 em %
1	Flamengo	618,0	351,0	76%
2	Palmeiras	551,9	535,7	3%
3	Cruzeiro	441,5	305,9	44%
4	Corinthians	435,9	377,7	15%
5	São Paulo	423,7	304,9	39%
6	Grêmio	310,8	259,9	20%
7	Internacional	303,6	222,6	36%
8	Atlético MG	277,0	205,1	35%
9	Santos	274,3	196,8	39%
10	Atlético PR	269,5	157,7	71%
11	Fluminense	147,3	167,6	-12%
12	Bahia	136,4	94,6	44%
13	Vasco	128,6	136,2	-6%
14	Botafogo	114,3	104,2	10%
15	Ceará	90,7	60,7	49%
16	Fortaleza	86,2	39,8	117%
17	Goiás	61,8	43,7	41%

Portanto, fica evidente que o clube precisa investir mais e captar muito mais recursos para poder voltar a assumir o papel de protagonista, ao menos no futebol brasileiro e sul-americano, posto que sete campeões da Libertadores nos últimos vinte anos estão entre os que arrecadam mais que o **VASCO**.

III.3.5 – Análise de Mercado, DISRUPÇÃO e OPORTUNIDADES

Na tabela abaixo, verifica-se que o VASCO arrecadou menos que onze de seus concorrentes no biênio 2018 e 2019. Flamengo e Palmeiras captaram cerca do triplo de receita e Corinthians e Grêmio perto do dobro:

Ranking - Receitas 2018 +2019

Ranking	Clubes	Valor
1	Flamengo	R\$1.493,20
2	Palmeiras	R\$1.295,80
3	Corinthians	R\$896,30
4	Grêmio	R\$862,10
5	São Paulo	R\$802,80
6	Internacional	R\$734,60
7	Cruzeiro	R\$631,80
8	Santos	R\$617,60
9	Atlético MG	R\$612,10
10	Atlético PR	R\$562,60
11	Fluminense	R\$167,6
12	Vasco	R\$476,20



O simples fato de que há onze clubes arrecadando mais que o **VASCO** é dado suficiente para se verificar que há espaço de captação maior para o clube do que estamos angariando, até porque entre os que arrecadam mais há quem nem sequer tenha estádio, não possuam a quantidade de torcedores que tem o **VASCO** e, nenhum, possui a capacidade de engajamento de nossa torcida.

Entretanto, o desafio que se impõe não é igualar, mas sim superar os adversários brasileiros e sul-americanos e conseguir disputar com os europeus em melhores condições, posto que está mais do que comprovada a relação entre capacidade de captação de receitas, investimentos e resultado esportivo.

Para isso, há de se iniciar no clube um movimento disruptivo de modelo de negócios. De nada adianta, como querem alguns, defender a disrupção de pessoas sem se modificar o modelo de negócios, posto que esta alternância de grupos já foi amplamente praticada, contudo, sem levar o clube ao sucesso.

O modelo de negócio atual está centrado no adiantamento de receitas ou empréstimos lastreados recebíveis, a um custo bastante elevado, complementado por vendas de talentos de forma prematura e empréstimos de “favores”.

Dessa maneira, a questão-problema que o SOMAMOS busca resolver é:

Como tornar o VASCO competitivo novamente, de forma a enfrentar os desafios que se impõem, como os acima analisados, e, ao mesmo tempo, produzir receitas e gerar riquezas suficientes que nos tornem capazes de superar nossos adversários?

Recentemente, em junho de 2020, a consultoria Sports Value analisou as perdas de receitas no futebol mundial e brasileiro devido à crise do covid-19 e sugeriu como caminhos para o futuro a transformação digital dos clubes, a melhor exploração do engajamento dos torcedores, entregas digitais para os patrocinadores e monetização de conteúdo próprios.

O desafio do engajamento, a entrega digital e o uso de muita tecnologia e inovação são a base do **SOMAMOS**, além de se criar condições financeiras para se reestruturar as dívidas do clube, gerar fluxo de caixa, aportar investimentos no futebol e, finalmente, realizar relevantes e impactantes entregas sociais que estão na essência dos valores de nossa instituição.

Desta forma, passamos a mapear nossas necessidades para propor a visão de VASCO do SOMAMOS!



IV- O VASCO DO SOMAMOS

IV.1 – Que Vasco Queremos? #Pense Vasco

O **VASCO** proposto pelos projetos **SOMAMOS** se fundamenta na aspiração de nossos verdadeiros clientes e a quem temos o dever de atender, que são os nossos torcedores, alicerçado também no compromisso de cumprimento de nossos objetivos sociais estatutários, conforme explicitado na seção III.2.1, que aqui vale a pena mais uma vez relembrar:

As finalidades sociais do Clube são:

- I. Promover através da realização de espetáculos a prática de atividades desportivas em forma recreativa ou competitiva, participando dos torneios e campeonatos promovidos pelas entidades de administração do desporto a que estiver mediata ou imediatamente filiado;*
- II. Promover ações de assistência social, educacional, cívica e filantrópica, por meio de espetáculos e torneios ou cedendo suas sedes para tais objetivos;*
- III. Desenvolver a formação de atletas olímpicos e paralímpicos, sustentando, para tal, instalações esportivas adequadas para essas atividades.*

Assim, o que o SOMAMOS propõe é um VASCO (i) reestruturado financeiramente, (ii) que tenha caixa para operar com qualidade e eficiência, sendo capaz de cumprir seus compromissos com seus funcionários, prestadores de serviço e parceiros, (iii) gerido por uma equipe executiva de forma profissional, (iv) com centro de treinamento de ponta, (v) sedes totalmente reformadas, (vi) equipe de futebol forte e em condições reais de disputar todos os títulos das competições de que fizer parte, (vii) futebol de base bem estruturado e com centro de custo e investimentos à parte, (viii) remo masculino e feminino e futebol feminino estruturados para conquistar títulos, (ix) investimentos em esportes olímpicos e paralímpicos e (x) relevantes entregas sociais que compõe a essência do clube.

Pense grande. Pense gigante.
#PenseVasco!



IV.2 – Para quando?#O Vasco tem pressa!

Há quem defenda a reestruturação do clube, tomando como base as prioridades do ecossistema de receitas, despesas e investimentos atuais, acreditando em um aumento de receita possível de 128% até 2023, considerando a receita projetada de 2020 diante do resultado do balanço do primeiro semestre do ano, com financiamentos através de FIDICs ou fundos substitutivos para a reestruturação de parte ou totalidade do passivo circulante.

Acreditam que com austeridade e redução de despesas, além de diminuição de investimentos, focando em contratações pontuais para o futebol, o clube colecionará superávits que tornarão possível a capacidade de se tornar um dos três maiores clubes brasileiros em cerca de dez anos, sem perder competitividade. Estabelecem como meta receita anual de R\$ 400 milhões para 2023. Mais recentemente falam em R\$ 500 milhões.

Entretanto tais projeções consideram o VASCO sozinho em um aquário competindo contra si mesmo!



Fonte: My Animals¹⁷

O cenário infelizmente é irreal quando você contextualiza essa meta diante de uma análise de mercado. De fato, ainda que tais FIDIC ou fundos especulados sejam formados e haja como remunerar os tomadores e, principalmente como securitizar a operação, mesmo que não se tenha apresentado quem são os investidores e que taxa seria ofertada, entendemos que tais pretensões, caso realizadas, nos levaria, de forma otimista, com tudo dando certo, a manter a mesma posição (12ª posição), uma vez que não estamos sozinhos no aquário. Há outros clubes concorrendo conosco que também buscam melhorar suas receitas!

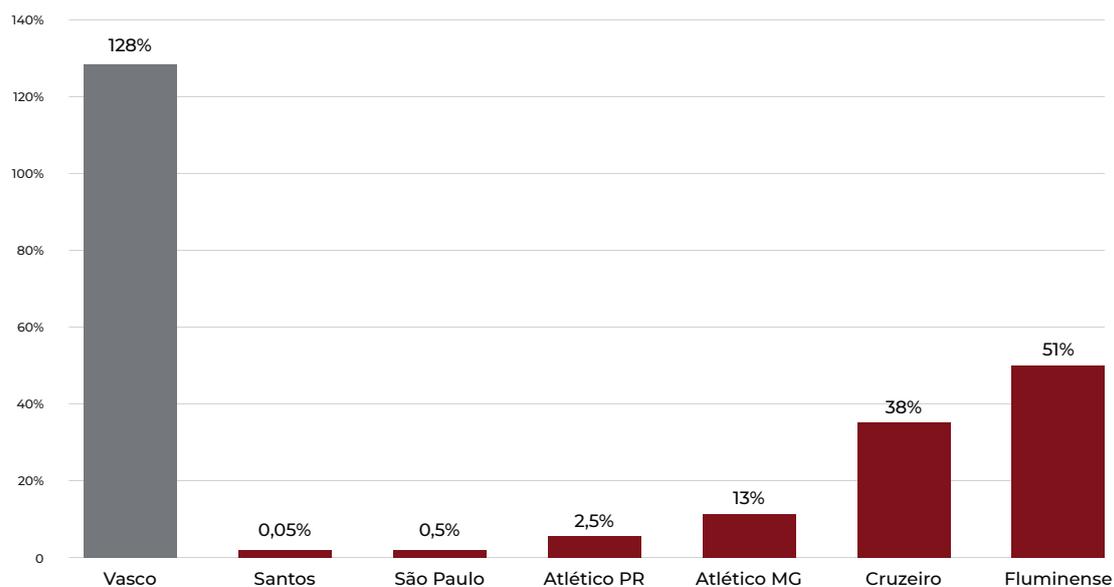




Fonte: STOCK

Realmente, enquanto o **VASCO** para atingir esse nível de receita anual precisaria crescer 128%, o Santos precisaria apenas de 0,05% para igualar, São Paulo de 0,5%, Atlético-PR de 2,5%, Atlético-MG de 13%, Cruzeiro 38% e Fluminense de 51% e, claro, eles também almejam aumentar receitas.

Aumento de Receita 2019/2023 em %



Ou seja, como dito anteriormente, esse plano de austeridade, tudo dando certo, simplesmente nos deixaria exatamente no mesmo lugar em que estamos, a 12ª força do futebol brasileiro.

Vale explicar que estamos projetando nossa receita em conformidade com o resultado do primeiro semestre de 2020, que resultaria R\$ 175.800,00, o que demandaria crescimento de 128% para a dita meta de R\$ 400 milhões, mais que o dobro do Fluminense, o quádruplo do Cruzeiro e cerca de nove vezes mais que o Atlético-MG, sendo que este atualmente ainda adquiriu um novo parceiro comercial investidor. E ainda há que se tomar em conta que Bahia e Botafogo não nos ultrapassariam, posto que possuem receitas muito próximas das nossas.

Considerando, inclusive, que o modelo de negócio que estaremos praticando será semelhante ao dos outros clubes, tudo indicaria que o crescimento do **VASCO** não teria razão para ser maior que o crescimento dos outros clubes, a não ser que implantemos um modelo de negócio diferente e inovador como o que **SOMAMOS** propõe.

Apenas como exercício, vejam que estaremos em 14º lugar em 2023, se todos crescerem igualmente na mesma proporção:

Ranking	Clubes	2023
1	Flamengo	2166,9
2	Palmeiras	1463,53
3	Internacional	1006,2
4	Grêmio	1003,2
5	Corinthians	972,2
6	Santos	911,5
7	São Paulo	907,4
8	Atlético PR	889,7
9	Atlético MG	807,3
10	Cruzeiro	659,8
11	Fluminense	604,7
12	Botafogo	487,0
13	Bahia	432,1
14	Vasco	400,0
15	Goiás	226,4
16	Ceará	223,7
17	Fortaleza	217,1

Isso sem mencionar que ao rival basta crescer 25% para nos superar em crescimento com relação à meta que queremos no mesmo período, mantendo uma receita mais de cinco vezes maior que a nossa. A cada ano, inclusive, que passe sem que atinjamos essa meta, menos eles teriam que crescer, para nos superar em crescimento.

Ou seja, é preciso entender duas premissas fundamentais para que possamos efetivamente sair do lugar onde nos encontramos e voltarmos ao protagonismo no futebol brasileiro:

- (i) O VASCO não está em um aquário sozinho, mas em um ambiente altamente competitivo, onde apenas um clube se sagra campeão de cada competição;
- (ii) O VASCO precisa emergir e romper com as prioridades de seus ecossistemas atuais de receitas, despesas e investimentos, para conseguir realmente realizar o salto quântico de modo a efetivamente poder fazer frente a seus principais concorrentes;



Esse dilema já foi vivido pelo Barcelona em 2003, quando a gestão do clube mudou substancialmente, visualizando a necessidade de constantemente se reinventar, sob o risco de ter que encarar um período de dificuldade competitiva e financeira. A equipe que assumiu, que incluía como CFO Francisco Lopes, debateu se iriam para o que chamavam de evolução, que por aqui temos chamado de austeridade, ou revolução, que o SOMAMOS prefere dizer disrupção.

Desta forma descreveu FERRAN SORIANO :

“Evolução ou revolução

Após analisar com consciência a situação na qual o clube se encontrava, consideramos e estudamos duas alternativas estratégicas conceituais:

1) Um programa prudente e moderado de evolução. Uma redução imediata das despesas para passarmos alguns anos de austeridade, de travessia do deserto, um tempo no qual não se poderia investir nem no time nem em praticamente nada para recuperar um pouco a economia antes de voltar a crescer.

2) Uma revolução. Um esforço combinado de redução de gastos supérfluos, reestruturação da dívida e investimento imediato no time. Construir um time atraente, competitivo, que levasse o Barcelona de volta à primeira linha e que gerasse a renda que autofinanciasse o investimento realizado.

A opção escolhida foi a segunda. Tratava-se de investir no time para que voltasse a ganhar títulos. Por sua vez, o sucesso esportivo devolveria prestígio mundial e levaria o time a um crescimento social que seria a fonte de um novo incremento na renda.

Víamos um movimento circular entre a renda, o sucesso esportivo, o prestígio e o crescimento social que chamamos de círculo virtuoso. O investimento no time colocava a roda em marcha. Certamente, esse círculo virtuoso tinha um risco financeiro maior, porém estrategicamente era mais seguro.

Não podíamos falhar no investimento inicial porque a crise econômica e financeira do Barcelona não permitia erros. No entanto, se optássemos pela prudência, ou



seja, por adiar o investimento esportivo até termos um clube saneado economicamente, correríamos o risco de perder um tempo precioso em relação aos nossos rivais, que haviam alcançado um ritmo de crescimento endemoniado. Não teríamos podido concorrer com eles pela contratação dos melhores jogadores nem teríamos tido capacidade suficiente para pagar os salários dos nossos craques, a quem inexoravelmente teríamos de transferir, como aconteceu anos antes com Luis Figo. Nessas condições, dificilmente poderíamos lutar pelos títulos e, como consequência, não teríamos recuperado o prestígio perdido nas últimas temporadas, nem teria acontecido o crescimento social necessário, que sempre foi a força do Barça. Em 2003, o risco estratégico era ficarmos no nível de um clube médio, como o Valencia ou o Atlético de Madrid...”

Portanto, nossa escolha, tal qual fez o Barcelona, é ter uma ruptura dos modelos atuais de receitas, despesas e investimentos que nos conduziram ao círculo vicioso que estamos vivendo há tempos, para criar novos ecossistemas que nos faça possível ser protagonista de forma imediata e atender o anseio de nossa enorme e apaixonada torcida, que não poderá mais apostar nesse modelo de negócio antiquado e ultrapassado que nos trouxe à bancarrota.

Em outras palavras, a ruptura do **SOMAMOS** é com o modelo de negócios e não com a tal proposta de outrem de romper com pessoas, o que de pouco adiantaria, caso não se modifique o modelo. Como referência, se observa que tivemos, nos últimos 12 anos, três diferentes Presidentes, de diversos grupos políticos distintos, mas sem uma real alternância de modelo de negócio propriamente dito e muito pouco efetivamente se mudou.

Assim sendo, o **SOMAMOS** passa a detalhar uma nova visão, propósito e objetivos estratégicos, composto com uma cadeia de valores e uma equipe executiva capaz de gerar valor e credibilidade através de uma gestão eficiente, ágil, íntegra e profissional, que culmina em um planejamento estratégico que insere um novo modelo de negócios contendo novos ecossistemas de receitas, despesas e investimentos, capaz de transformar o VASCO e colocá-lo no seu único lugar possível: o topo.

E quando? Agora!
Porque o Vasco tem pressa!



IV.3 – Planejamento Estratégico do SOMAMOS

IV.3.1 Análise SWOT

A matriz SWOT é das mais conhecidas ferramentas de planejamento estratégico. PHILIPPE KOTLER assim a conceitua:

“A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada SWOT (dos termos em inglês strengths, weakness, opportunities, threats).”

Outrossim, em português, chamamos de análise FOFA ou matriz FOFA, onde são examinados as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças que se aplicam em um determinado plano estratégico a ser proposto em favor de uma instituição, após análise do ambiente onde está se encontra, que se divide em duas esferas: ambiente externo e ambiente interno, como fizemos na seção III.3.

Nas seções anteriores, propositada e didaticamente, já analisamos nossas forças (Parte II), fraquezas (Parte III), ameaças (Parte III.3.2 e III.4) e oportunidades (Parte III.5).

Na propositura dessa visão do **SOMAMOS**, também detalharemos mais a frente as oportunidades e como buscaremos elevar consideravelmente nossas receitas.

Assim, temos a seguinte matriz SWOT proposta para o **VASCO**:

ANÁLISE SWOT

FORÇAS

1. Valor Histórico da Marca
2. Cadeia de Valores
3. Quantidade e Engajamento da Torcida
4. Estádio Próprio
5. Ativos reais e Bens Intangíveis
6. Ecleticidade Esportiva
7. Número de Conquistas

FRAQUEZAS

1. Falta de fluxo de caixa
2. Desordem Financeira
3. Baixa Receita
4. Declínio esportivo
5. Instabilidade Política e ambiente político tóxico
6. Integração precária
7. Falta de gestão profissional, ágil e íntegra

OPORTUNIDADES

1. Ativação de ecossistema próprio
2. Capacidade de conversação de simpatizantes
3. Apelo Global
4. Apelo Social
5. Potencial inexplorado de receitas através dos ativos existentes
6. Revolução Tecnológica
7. Novos marcos legais
8. Desvalorização do real
9. Subsídios financeiros Pós Covid

AMEAÇAS

1. Falta de credibilidade no mercado
2. Alta percepção de corrupção no país, especialmente no futebol.
3. Impacto da pandemia no setor do entretenimento
4. Insegurança Jurídica no Brasil
5. Sabotagens Políticas
6. Continua desvalorização da moeda nacional e longo prazo
7. Engajamento abaixo do esperado
8. A bola não entrar
9. Crescimento contínuo dos concorrentes.

Nossas forças se concentram na nossa história, a quem homenageamos e os significados que nos conectam, nossa luta em favor da igualdade racial e o potencial que isso nos confere como instituição que defende a luta contra qualquer tipo de preconceito, nossa crença na importância de se dar destaque à educação e aos aspectos sociais. Também na força da nossa torcida e sua capacidade comprovada de mobilização. Os ativos



que possuímos, como o estádio, as sedes próprias e nossos centros de treinamento em desenvolvimento, bem como os bens intangíveis. Nossas glórias se somam a esse conjunto de forças, não apenas no futebol, com também em mais 58 outros esportes que revelam que somos um clube eclético, o que também nos fortalece.

Nossas fraquezas se concentram nas demonstradas crises financeira, técnica e política que enfrentamos nos últimos anos, o que provoca um ambiente carregado e tóxico de contínuas busca por culpados e acusações sem fim, também em uma receita muito baixa para o que representamos e temos como potencial e a falta de uma gestão profissional comprometida efetivamente com integridade, agilidade e capacidade de desenvolver e implementar ferramentas de integração e processos eficientes para que possamos realmente demonstrar transparência.

As oportunidades que se revelam estão associadas a um amplo modelo de desenvolvimento no mundo virtual e à capacidade que temos de criar e monetizar nosso próprio ecossistema, explorando novas fontes de receitas através do apelo global e social que nossa marca representa, conectando, agregando valor e desenvolvendo produtos e serviços que atendam de modo efetivo toda nossa comunidade no Brasil e no mundo.

Novos marcos legais podem abrir novas oportunidades nos direitos de transmissão e na questão do clube-empresa e devem ser considerados. A maximização de exploração dos ativos também oportuniza reformas nas propriedades, especialmente no estádio, que pode aumentar a capacidade de dar bens e recebíveis em garantia e trazer novas rubricas de receitas como a de naming rights. A desvalorização abrupta do real e a existência de financiamentos para melhorar a economia real no pós-covid também se apresentam como boa oportunidade para a aquisição de financiamento externo em moeda estrangeira.

Por fim, as ameaças permeiam pela falta de credibilidade da instituição e do país, onde a desconfiança e insegurança política, econômica e jurídica geram incertezas no processo decisório de potenciais parceiros investidores. No ambiente interno (clube), existe sempre um receio quanto à falta de estabilidade política e à infeliz jornada que muitas vezes temos que enfrentar de sabotagens políticas.

No ambiente externo, é uma incógnita também como a indústria do entretenimento irá se inserir no “novo normal” e por quanto tempo sofrerá com os impactos da pandemia, no aguardo de uma solução científica aceitável. No caso de tomada de investimento externo, há também de se considerar o risco cambial, principalmente se o real continuar perdendo valor a longo prazo frente ao dólar ou ao euro.

Outra ameaça relevante que deve ser devidamente mapeada refere-se ao risco de “a bola não entrar”, pois sorte e azar são fatores intrínsecos a nossa operação, muito embora devam ser minimizados com uma gestão eficiente e competente, onde a suscetibilidade do fator jogo não seja o pilar de sustentação e sobrevivência de todas as outras operações do clube.

Por último, como não estamos em um aquário sozinhos, temos sempre que considerar que a concorrência é uma ameaça.



IV.3.2 – Estratégia SO

Considerando a análise SWOT da seção anterior, passamos a propor a melhor estratégia diante da análise financeira, ambiental, de concorrência e de mercado, conforme (III.2 a III.5), que revelam que a evolução ou austeridade simplesmente nos deixarão no mesmo lugar, um pouco melhor ou até um pouco pior, o que seria insuficiente para a desejada disrupção que possibilitaria o salto quântico para entregar novamente títulos para o torcedor.

Portanto, a estratégia para conseguirmos entregar o que o **SOMAMOS** pretende será a **ESTRATÉGIA SO**, ou seja, estratégia de forças e oportunidades, a fim de buscarmos uma transformação efetiva da nossa realidade atual.

A essa estratégia soma-se também a estratégia de marketing de diferenciação, alicerçada no aprofundamento de nossa identidade organizacional, como será desenvolvido na seção seguinte.

IV.3.3 – Estratégia de Marketing

O marketing que funciona é aquele que as pessoas escolhem prestar atenção.

Seth Godin

SOMAMOS propõe um reposicionamento e uma repaginação completa da marca **VASCO** como passos essenciais a serem dados.

Decorre da análise de concorrência da seção III.5, a necessidade que o clube tem de aumentar receitas implementando esse processo para poder voltar a ser competitivo, pois, caso contrário, estaremos fadados a continuarmos a perder espaço para os nossos rivais.

Para reposicionar a marca **VASCO** no mercado, o **SOMAMOS** adotou em seu plano de marketing a estratégia do marketing de diferenciação. Essa estratégia nasceu a partir de uma reunião que tivemos em Milão, com o CEO de uma grande empresa de compra de naming rights e de publicidade, quando ele nos perguntou porque deveriam escolher o **VASCO** e não outros clubes para investir no Brasil.

O marketing de diferenciação, conforme o sítio Mundo do Marketing, é a estratégia adotada, por exemplo, por empresas como Apple, Tesla, Elon Musk, SpaceX e Solar Roof entre outras, que transformam clientes em adeptos. Tais empresas se destacam por oferecerem produtos diferenciados, com ênfase na atenção aos detalhes e outras características diferenciadas.

O marketing de diferenciação é uma estratégia na qual o negócio visa ser percebido como diferente dos concorrentes. Essa diferença pode ocorrer em vários aspectos, tais como ser uma segmentação ou solução específica de seu mercado, exclusividade, benefício



diferenciado, quantidade limitada, preço, atendimento, posicionamento diferenciado, dentre outros.

O **SOMAMOS** propõe para o **VASCO** que a diferenciação se dê no nível da identidade organizacional, da exclusividade de seus serviços e no atendimento diferenciado aos seus torcedores, sócios e parceiros. Por isso, quando implementado, adotará como um de seus principais pilares a entrega no sentido de criar e monetizar um ecossistema próprio de receita, onde não somente o **VASCO** seja beneficiado, mas também todos participantes através do intercâmbio de informações, relacionamento e, principalmente, troca de produtos e serviços, rompendo os limites nunca imaginados da adesão e da participação de seus torcedores, o maior ativo do clube.

Dessa forma, o **SOMAMOS** dará novo formato, características, confiabilidade, estilo, suporte, garantia, design e, acima de tudo, produtos e serviços relevantes para toda nossa comunidade, que a fim de que possamos explodir nossos programas de relacionamento e parar somente de pedir, pois chegou a hora de também entregar e, mais do que isso, fazer todos se beneficiarem do processo.

SETH GODIN, renomado autor, antigo CEO de uma das primeiras companhias de marketing online (Yoyodyne), Vice-Presidente de Marketing da YAHOO após vender a YOYODYNE para a gigante e referência mundial em marketing de diferenciação, destaca que:

“As empresas públicas e privadas que crescem rápido e tiveram grande impacto nos últimos cinco anos (e-Bay, Instagram, Facebook e Amazon) são construídas ao redor de tribos conectadas. Conectam as pessoas que compartilham uma paixão e um interesse. Todos os seres humanos querem sentir como se são parte de algo.”

O **VASCO** tem uma rara oportunidade de conectar milhões de pessoas que compartilham de uma mesma paixão e interesse, com forte conteúdo emocional e autoestima e é esse ativo que o **SOMAMOS** busca maximizar como nunca outrora feito no futebol. Pense **VASCO!**

Na palestra How to get your ideas to spread (Como espalhar suas ideias), SETH GODIN disserta sobre os ingredientes atemporais para disseminação de ideias. Destacamos alguns:

1. As pessoas notam o que é diferente;
2. Você tem que fazer as pessoas terem obsessão por seus produtos ou serviços;
3. Arriscado é não correr riscos;
4. Você tem que atingir os extremos, ser mediano não é o suficiente, faça algo extraordinário;
5. Seja notável.



As ideias de SETH GODIN²¹, uma das vozes mais ativas e criativas do marketing mundial, são das mais inspiradoras do **SOMAMOS**, posto que o mundo espera por pessoas que explorem novas possibilidades, criem diferentes maneiras de se comunicar e façam um grande alarde em cima de conceitos inovadores. Afinal, uma empresa forte já conta com produção, marca e pessoas. A única coisa que falta é a sua capacidade de provocar, instigar e descobrir, pois somente assim poderemos pensar fora da caixa, sair do conforto mental e procurar driblar o sistema e a mesmice. No seu livro A Vaca Roxa, ele chama a atenção para as características marcantes do marketing de diferenciação. O exemplo da vaca é que ninguém pararia na estrada para vê-la, mas se fosse roxa, todos parariam porque chamaria a atenção.



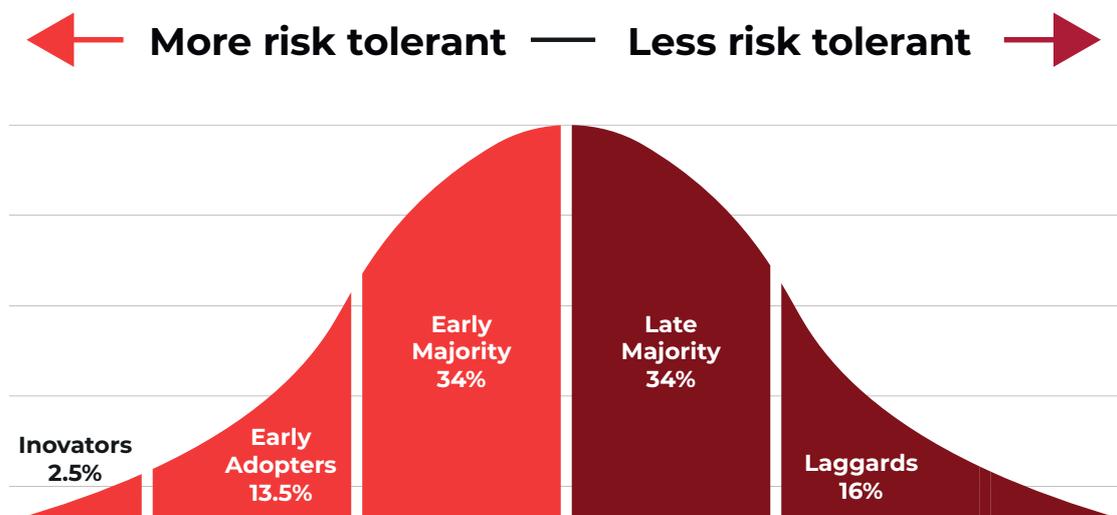
Fonte: Blog Fernando Oliveira²²

Como vimos, o grande desafio que temos no **VASCO** é que precisamos aumentar consideravelmente nossas receitas para voltarmos a ser competitivos e a disputar títulos. Para que esse crescimento ocorra, necessitaremos de novos negócios que demandarão um certo tempo de maturação, mas também não podemos abrir mão de “reprecificar” rubricas existentes e praticadas, que estão defasadas diante do valor agregado da marca e deprimidas devido ao markdown da escassez que vive o clube.

Para este markup é essencial que o clube entregue cada vez mais valor percebido aos clientes e parceiros que se identifiquem com sua marca e, para tanto, é preciso que, antes de mais nada, se comunique ao mercado qual é a identidade organizacional do VASCO e como ela se distingue das demais, dentro da proposta de estratégia de diferenciação passando a entregar para os torcedores algo nunca entregue até hoje, para tornar possível ativar de forma maximizada essa base de dados e monetizá-la ao extremo. Para isso temos que sair da zona de conforto da mesmice que está nos afundando e



fazer diferente, o que sempre é visto como arriscado. Porém toda disrupção advém de um processo inovador onde estão 2.5% das empresas, como mostra o gráfico abaixo, justamente as que são mais tolerantes a correr o risco de fazer o novo e o diferente.



IV.3.4 – Identidade Organizacional

“Não existe vento favorável para o marinheiro que não sabe para onde ir”.

Sêneca

A verdadeira profissionalização do **VASCO** deve se iniciar com a propositura de uma **IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**, hoje inexistente no clube.

Identidade organizacional representa o propósito existencial resultante da definição da razão de ser da instituição, formando a sua cultura organizacional, evidenciando tudo aquilo que a empresa é. Compreende, assim, o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas por seus membros.

As grandes mudanças na história da humanidade foram baseadas em alguém que decidiu fazer a diferença no mundo por meio de uma visão. Essa visão, no entanto, normalmente também é apoiada por um motivo, que chamamos de **propósito**. O compartilhamento de um propósito por uma comunidade oferece o envolvimento necessário e a compreensão do rumo a seguir. Mesmo que o propósito não seja alcançado, o processo para tentar alcançar é o que dá excelência para qualquer tipo de serviço e dá sentido à vida.

O plano de marketing do **SOMAMOS**, como visto, é destacar a distinção da marca **VASCO** em relação às outras marcas de clubes de futebol brasileiros. E temos tantas razões que nos distinguem, não? Lutamos contra o preconceito racial, construímos nosso estádio e nosso CT, temos uma escola que mostra nossa preocupação com a formação escolar de nossos atletas, nos tornamos o maior clube em número de sócios torcedores na América do Sul, somos um clube que investe nos esportes paralímpicos e olímpicos, além de várias outras distinções.



Assim, o projeto **SOMAMOS** propõe a seguinte identidade organizacional para o **VASCO**, que compreende visão, missão e valores que defendemos e abraçamos.

A começar pela visão de uma instituição que representa um estado futuro para o seu negócio, onde ela deseja chegar, o que quer alcançar.

O **SOMAMOS** propõe para o **VASCO** a *visão* de ***ser o maior clube do mundo***, pois temos história, valores, glórias e conquistas que nos orgulham que podem e devem nos fazer pensar assim. Afinal, pensar grande é pensar **VASCO**.

SOMAMOS também propõe criar um sentido de propósito e pertencimento dentro da nossa comunidade direta, que por sua vez ajudará o Vasco a disseminar seus valores e princípios gerais. Para isso, o **VASCO** maximizará o uso da inovação e da tecnologia em toda a organização, auxiliando a administração na criação de produtos e serviços significativos a serem aplicados de forma impactante a todas as partes interessadas: desde atletas a torcedores e colaboradores. O objetivo final é simples e direto: tornar o Vasco não apenas mais um clube de futebol, mas *um agente de transformação da sociedade global, especialmente da sociedade brasileira*.

A missão proposta, portanto, é ***sermos um clube capaz de inspirar as pessoas a serem melhores e inspirar a sociedade através da prática do esporte***.

Os sete valores que propomos são:

1. Amizade

O ambiente tóxico e repressor da política do **VASCO** tem desfeito amizades, gerado ódio, mágoas e destruído tudo aquilo pelo que um clube deve ser alicerçado que é a construção de amizades. Esse ambiente destrutivo ultrapassa os portões do clube e atinge torcidas que rivalizam não só entre si, mas também internamente. Por isso propomos a amizade como um valor essencial a ser resgatado pelo **SOMAMOS**.

2. Inclusão Social

O **SOMAMOS** propõe a inclusão social como um valor fundamental, já que ela está no DNA do **VASCO**. Não somente pela variedade dos esportes que pretende abraçar, mas também pela preocupação com projetos sociais, com os esportes paralímpicos, na eterna luta contra qualquer tipo de preconceito.

3. Ética

SOMAMOS implementará no **VASCO** um programa de integridade rígido; portal de transparência confiável; processos claros; balanços íntegros; compromisso com dotação orçamentária e estatuto; e, finalmente, a integração total do clube por TI.

4. Eficiência

O clube precisa de uma gestão profissional, íntegra e ágil que nos forneça eficiência em todas as nossas prestações de serviço e apresente os melhores resultados possíveis.



5. Entrega

O clube precisa compreender que seu torcedor e seu associado são clientes e entregar valor percebido a eles, promovendo o sentimento de pertencimento relacionado a sua associação com o clube e com a marca. Além disso, também devemos estar sempre organizados para disputar títulos em todas as modalidades das quais participarmos, através da instalação de uma mentalidade vencedora.

6. Felicidade

O impacto da felicidade no trabalho tem sido reconhecido largamente na administração moderna. Conforme Peter Drucker: “Ganhar a vida não é mais suficiente. O trabalho tem de nos permitir viver a vida também”. Assim sendo, o valor final de um clube esportivo deve ser entregar felicidade para seus funcionários, atletas, associados, torcedores e para a sociedade geral. Afinal, passou do tempo de entendermos que somos ou devemos ser da indústria do entretenimento.

7. Inspiração

Nossa missão é inspirar e, portanto, é também um de nossos principais valores sermos referência positiva em tudo que realizarmos.

IV.3.5 - Objetivos

SOMAMOS, uma vez implementado, permitirá ao **VASCO** não apenas reverter a situação atual enfrentando os problemas de curto prazo, mas também estabelecer as bases para estabilidade, lucratividade e crescimento sustentável.

Através de um sólido processo de Planejamento Estratégico, onde metas ambiciosas, mas atingíveis, serão definidas para cada departamento, apoiado por rígido sistema orçamentário, um programa de compliance (integridade) e uma governança corporativa profissional, **SOMAMOS** não descansará até que entregue um **VASCO VENCEDOR, INSPIRADOR e SOCIALMENTE RESPONSÁVEL**.

São sete os principais objetivos do **SOMAMOS**, todos alinhados com o plano de marketing e com a identidade organizacional proposta:

01 VASCO QUE RESGATE SUAS ORIGENS

Vimos que nossas origens estão conectadas com:

- O navegador VASCO DA GAMA
- Portugal
- Os navegadores
- O remo



SOMAMOS propõe um VASCO que resgate a memória e história de VASCO DA GAMA, não somente como descobridor do caminho marítimo para as Índias, mas também com Portugal e com a colônia Portuguesa ao redor do mundo, para que sejamos efetivamente um grande representante e divulgador da rica e variada cultura portuguesa, incluindo música, gastronomia, vinho, romarias, teatro, cinema, arte e literatura, bem como apoiar e ser apoiado pelas indústrias portuguesas e prestigiar os imigrantes que aqui vivem e viveram.

Fonte: Echosis²³



Neste contexto serão lembradas as padarias e o “pão do francês” (na verdade brasileiro); o pão de ló; os azeites; os vinhos; o bacalhau; arroz de pato; o polvo; o pastel de nata; a bola de Berlim; os ovos moles; o fado de Amália Rodrigues, Mariza, Dulce Pontes, Ana Moura e Carlos do Carmo; a literatura de Luís de Camões, Antero de Quental, Fernando Pessoa, Almada Negreiros, Florbela Espanca, José Saramago; os azulejos; as danças dos Pauliteiros de Miranda; as festas religiosas como a de Nossa Senhora dos Remédios, do Senhor Santo Cristo dos Milagres, de São João, celebrada em Braga e no Porto e de Santo Antônio, celebrada em Lisboa, e também as Feiras Novas de Ponte de Lima; a Festa da Flor na Madeira ou as Festas do Barrete Verde, em Alcochete.



Fonte: site do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria do Município do Rio de Janeiro²⁴

Também queremos conectar o VASCO com os navegadores e à navegação como um todo. A indústria do transporte marítimo é uma das mais importantes do planeta e não costuma investir em grandes publicidades. Contudo, podemos e devemos absorver essas oportunidades no setor, seja na busca de investimentos diretos, como em parcerias em projetos incentivados.



Fonte: Chambers



E, por fim, o remo também remete as nossas origens, posto que nosso clube foi fundado por remadores. Embora tenhamos muitas glórias nesse esporte como se pôde verificar na seção II.5, estamos carentes de títulos importantes há muitos anos.



Fonte: Clube de Regatas Vasco da Gama

SOMAMOS pretende resgatar imediatamente o remo para que possamos construir capacidades de disputar efetivamente títulos de novo, tanto no remo masculino como no feminino.

Analisando nossos equipamentos dedicados ao remo, verificamos que atualmente temos 14 remos ergômetros e que o ideal seria termos 40 aparelhos, posto que isto aliviará o treinamento da equipe principal, da pré-equipe e da escolinha. Também necessitamos de mais 5 bicicletas ergométricas; de equipamento de apoio; de uma lancha de alumínio pequena 4, 2 pés completa, incluindo carrinho e motor de 15 HP e de peças de manutenção dos barcos, como por exemplo, sapatilha reserva, rolamentos dos carrinhos e bancada. Precisamos também de um software da CONCEPT para análise e parâmetros dos treinamentos do remo ergômetro.



Em relação à flotilha, necessitamos de 10 single skif (Scull), sendo 5 pesos pesado e 5 pesos leve; 4 dois sem, sendo dois pesos pesado e dois pesos leve e 4 Double, sendo dois pesos pesado e 2 pesos leve. Também necessitamos de 10 pares de remo de palamenta simples e 10 pares de remo de palamenta dupla. Cada dois barcos de cada modelo, será dedicado ao remo feminino.

Fizemos a seguinte tomada de preços, cujo orçamento para nos tornarmos imbatíveis no remo masculino e feminino está devidamente considerado na modelagem financeira do **SOMAMOS**:

Tabela de Preços

x	MODELOS DE BARCO x	Fabricante				x
		LIANCJINCHI (CHINA) x	SWIFT-RACING (CHINA) x	EMPACHER (ALEMANHA) x	FILLIPI (ITALIA) x	
1x x	SINGEL-SCULL (SKIF) x	US\$8.550x	US\$8.590x	EUR 9.845x	- x	- x
2x x	DOUBLE SCULL x	US\$11.790x	US\$13.480x	EUR 16.060x	- x	- x
2- x	PAIR (DOIS SEM) x	US\$11.500x	US\$13.480x	EUR 14.970x	- x	- x
2x/2- x	DOUBLE PAIR x	US\$12.300x	US\$13.480x	EUR 17.445x	- x	- x
4x/ x	QUADRUPLE SCULL x	US\$20.470x	US\$22.920x	EUR 23.535x	- x	- x
4- x	FOUR x	US\$19.870x	US\$22.920x	EUR 20.975x	- x	- x
4x/4- x	QUAD/COFLEX FOUR x	US\$21.500x	US\$22.920x	EUR 26.475x	- x	- x
8+ x	EIGHT x	US\$40.800x	US\$36.040x	EUR 37.045x	- x	- x

REMOERGOMETRO

CONCEPT 2 MODELO D COM MONITOR R\$ 12.990,00 unit.

CHALLENGER R\$ 8.900,00 unit.

02 VASCO GLOBAL

SOMAMOS resgata também nossa característica eminentemente global, pelo fato de que:

1 homenageamos um grande descobridor, desbravador e explorador, que conseguiu, afinal, conectar a Europa com as Índias através de um caminho marítimo e tornar Portugal o centro do comércio no Século XVI;

2 fomos fundados por imigrantes portugueses e propomos uma identidade organizacional com valores atemporais.

Assim sendo, o **SOMAMOS** também tem como objetivo a internacionalização da marca **VASCO** através da aquisição de clubes de porte médio, preferencialmente com razoável apelo de impactação, inicialmente em Portugal e nos Estados Unidos.

Também nos propomos a, terminando a estruturação dos centros de treinamento, avançar em intercâmbios internacionais para que possamos trocar experiências e captar recursos para a base ser cada vez mais autossustentável.

Com essas medidas, assim como com a capacidade de adesão aos valores e missão que defendemos, entendemos que será possível atrair admiradores internacionalmente, expandindo nossos mercados e nosso ecossistema próprio com planos e vantagens para os já tradicionais e para os novos vascaínos off-Brazil.

SOMAMOS também propõe a criação da **VASCO GLOBAL ENTERPRISE**, uma holding de captação de negócios no exterior para o **VASCO**, a qual, dentre outros, poderá distribuir licenciamentos, fechar parcerias e potencializar o branding do clube em todo o mundo, sendo sua estrutura inicialmente formada por escritórios de representações em cidades chaves nas principais capitais de negócio.



03 VASCO ONDE O VASCAÍNO ESTIVER

80% da torcida vascaína está fora do Rio de Janeiro. No entanto, o VASCO não consegue oferecer a essa imensa torcida off-Rio a sensação de pertencimento com relação à instituição.

Por essa razão, o SOMAMOS propõe como objetivo “levar o VASCO aonde todo VASCAÍNO estiver”.

Para isso desenvolveremos o projeto **CASAS VASCO**, que será um lugar de experiência para o **VASCAÍNO** off-Rio, onde além de poder adquirir produtos licenciados, ele sentirá que estará num pedacinho do **VASCO** na sua cidade. Um local estilizado onde os VASCAÍNOS da cidade poderão se reunir não somente para assistir jogos, participar de eventos de autógrafos e fotos com ídolos do presente e do passado, receber palestras de membros da diretoria do clube e comemorar datas especiais, mas principalmente onde possam falar e debater sobre o **VASCO**.

As **CASAS VASCO** off-Rio terão também a licença de operar como escritórios de representação do **VASCO** em suas respectivas cidades, captando e trazendo para o clube oportunidades de negócio, atletas e o que mais possa ser de interesse do clube.

Também com o ecossistema próprio que **SOMAMOS** pretende criar, disponibilizaremos uma gama de serviços exclusivos para a comunidade, realizando entregas virtuais de diversos benefícios, que darão certamente essa sensação de pertencimento que hoje entendemos estar ausente na relação do clube com o torcedor.

O projeto **VASCO EVERYWHERE**, pretende levar escolinhas do **VASCO** Brasil e mundo afora, trazendo uma arrecadação destinada exclusivamente para a base, e contribuirá também para a captação de futuros craques para integrar nossas equipes infantis e juvenis.

04 VASCO INCLUSIVO

SOMAMOS pretende resgatar o relevante papel social do clube. Nesse aspecto, abraçaremos a inclusão social em todos os seus desdobramentos, a saber:

a) No apoio e suporte à diversidade, pois entregaremos aos VASCAÍNOS para a eleição uma chapa com mais mulheres e negros em maior proporção do que qualquer outra chapa eleitoral do passado e estaremos sempre prontos a empreender campanhas que prestigiem os que sofrem com qualquer tipo de preconceito, posto que esta é uma luta histórica do nosso clube.

Incluiremos no calendário oficial do clube um grande evento que seja fechado com uma comemoração especial no Dia Nacional da Consciência Negra, que será celebrado em grande estilo todo 20 de novembro, para que, com nossa história de luta contra o preconceito racial e social, possamos dedicar esse dia à reflexão sobre a inserção do negro na sociedade brasileira, lembrando que a data foi escolhida por coincidir com o dia atribuído à morte de Zumbi dos Palmares, em 1695, um dos maiores líderes negros



do Brasil, que lutou pela libertação do povo contra o sistema escravista. A data, dentre outras coisas, suscita questões sobre racismo, discriminação, igualdade social, inclusão de negros na sociedade e a cultura afro-brasileira;



Fonte: Latuff. 2006.

- b) Nas diversas ações sociais que pretendemos realizar, gerando oportunidade de prática de esportes, recreação, bolsas de estudo em escolas, emprego e renda para as comunidades que estejam nos entornos de nossos equipamentos (como Caxias, Cidade de Deus, Mangueira, Arará, Barreira, Manguinhos e Tuíti), posto ser essa uma de nossas finalidades sociais;
- c) Na gama eclética do clube, que não deve se voltar somente para a prática do futebol, mas de quanto mais esportes nosso orçamento, recursos incentivados e patrocínios permitam;
- d) No resgate à vida social no clube, através de eventos sociais e culturais em todas as nossas sedes, que o **SOMAMOS** pretende resgatar e revitalizar.

05 VASCO INOVADOR

SOMAMOS objetiva também usar todas ferramentas tecnológicas e intelectivas para construir um **VASCO** inovador em vários aspectos. Assim, implantaremos o projeto **VASCO TECHNOLOGY (V-TECH)** onde o **SOMAMOS**:

- a) Investirá para que o **VASCO** seja um grande hub tecnológico, com incubadora e aceleradora de startups;
- b) Promoverá a digitalização dos ativos do clube transformando bens tangíveis e intangíveis do clube em tokens;



- c) Trará o que há de mais atual em inteligência artificial para o esporte e para a gestão do clube;
- d) Incrementará a relação com os torcedores, aumentando o engajamento e sensação de pertencimento através de projetos de social commerce;
- e) Investirá em TI de forma estruturada, de modo a viabilizar a administração estratégica e inovadora que propomos e;
- f) Criará linhas de pesquisas no Centro de Educação Esportiva **VASCO DA GAMA** para expandir e atualizar sempre todas essas inovações propostas.

Também para cumprir o objetivo de termos um **VASCO INOVADOR, SOMAMOS** investirá no que existir de mais atualizado de Ciência do Esporte para o clube, possibilitando que o processo científico de fato complemente o planejamento de todos os esportes, tendo como objetivos uma melhor performance desportiva e a saúde e bem estar de nossos atletas.

Para efetivar ao máximo esta implantação no clube, resgataremos o Projeto CAPPRES (Centro Avançado para a Prevenção e Rápida Recuperação de Lesões), integrando toda a área de saúde de forma disciplinar, com ferramentas modernas de melhoria de performance e recuperação como eletroestimulação, uso de criosauna termográfica, baropodometria de esteira, plataforma de salto vertical, balança de bioimpedância e Kineo Globus.



Fonte: Compilação do Autor



06 DEVOLVER O VASCO AOS VASCAÍNOS

O **VASCO** há algum tempo foi tirado das mãos dos vascaínos e entregue aos credores. De fato, da análise financeira da seção III.2 viu-se que a crise financeira é causadora de nossa crise técnica e política, tornando as gestões do clube impraticáveis diante das dívidas de curto prazo e da incapacidade de se apresentar uma solução financeira efetiva.

SOMAMOS, ao estabelecer um novo modelo de negócio, onde a capitalização do clube se dará através da troca de dívida de curto prazo por dívida de longo prazo ou aumento de capital, atraindo com isto novas fontes de recursos, tornará possível devolver o **VASCO** aos **VASCAÍNOS** e acabar com essa dependência que temos hoje de determinadas pessoas e instituições, tornando o clube senhor de seu destino.

07 VASCO VENCEDOR

“É impossível progredir sem mudança, e aqueles que não mudam suas mentes, não podem mudar nada.”

George Bernard Shaw

Quando falamos de “mindset” (mentalidade) organizacional, vale mencionar um estudo feito levando-se em conta grandes empresas integrantes da lista da Fortune 500 e Fortune 1000, que concluiu que as empresas que trabalham com “mindset” de crescimento (e não com “mindset” fixo) têm mais confiança em sua empresa e maior senso de propriedade sobre seu trabalho.

A mentalidade de crescimento é a crença na melhora da inteligência pela aprendizagem e de que o caminho do sucesso está no resultado de trabalho intenso e esforço.

Pretendemos implantar no clube uma mentalidade de crescimento vencedora. Para isso, treinaremos nossos funcionários no sentido de resgatarmos sua confiança pessoal e a motivação na instituição com a qual estão colaborando. Funcionários do estudo mencionado, relatam que empresas com mentalidade de crescimento, em vez de mentalidade fixa, apoiam assumir riscos calculados, inovação e criatividade. Têm assim uma visão mais positiva de sua empresa.

É objetivo do **SOMAMOS** reestabelecer, em todas as células vascaínas, uma **MENTALIDADE VENCEDORA**, para que resgatemos nossa autoestima e entremos em todas as competições, de todas as modalidades que disputarmos, com esse “mindset” de campeão.



IV.4 – Plano Operacional

IV.4.1 – Gestão Profissional e Competências Essenciais

Para construirmos o **VASCO** que o **SOMAMOS** pretende, precisamos investir bastante em governança. O **SOMAMOS** propõe um **VASCO** gerido de forma profissional. Os mais disputados e competentes executivos de mercado irão se juntar para construir um **VASCO** renovado em seus processos e ambições, de forma remunerada e com uma visão estratégica de **VASCO** e objetivos definidos para que possam formular as metas que tornem possível atingirmos nossas pretensões extraordinárias.

Dessa forma, fugiremos daquela lógica rarefeita de qual time se torce e do voluntarismo exclusivo que muitas vezes, por mais competentes que sejam os vascaínos disponíveis, acaba tornando possível, na maior parte das vezes, que os quadros sejam de profissionais já aposentados ou se dedicando em tempo parcial, que não conseguem fornecer tudo aquilo que um clube da grandeza do **VASCO** requer.

A equipe executiva, entretanto, deve possuir habilidades e competências essenciais para aquilo que o **SOMAMOS** entende ser minimamente importante e que deva ser implementado no **VASCO**, a saber:

a) Credibilidade

Um dos elementos indispensáveis é que os executivos gozem de ilibada reputação técnica e administrativa nas suas áreas de atuação, trazendo segurança aos investidores e todos os participantes de nossa comunidade.

b) Compliance

É compromisso do **SOMAMOS** incorporar um rígido compliance no **VASCO**. Compliance é uma palavra inglesa que significa “agir em sintonia com as regras”. De outra forma, estar em conformidade. Significa, portanto, estar absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas pelo clube. É a atividade de assegurar que a instituição está cumprindo à risca todas as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro de todos os padrões exigidos para o segmento em que atua.

De fato, uma instituição que deseje se consolidar no mercado no longo prazo deve alinhar sua função de compliance aos seus objetivos estratégicos, a sua missão e visão. É isso que pretende o **SOMAMOS**.

Os pilares de um programa de compliance incluem a **identificação** dos potenciais riscos, a **prevenção** através da implementação de mecanismos de controle, o **monitoramento** e **deteção** onde se analisa e se reporta acerca da efetividade dos controles, a **resolução de problemas** para as não conformidades e a **orientação** e **treinamento** para que a equipe esteja alinhada com esse novo procedimento.

É ambição do **SOMAMOS** que tenhamos implementadas ou expedidas certificações de integridade hoje existentes, pois estas darão maior credibilidade à instituição **CR Vasco da Gama**. Assim é ambição do **SOMAMOS** implementar:



- **ISO 19.600**, também conhecida como ISO Compliance, já que contém diretrizes sobre sistemas de gestão da compliance, se volta exatamente às diretrizes para o perfeito cumprimento da compliance, ou seja, os requisitos que a empresa precisa cumprir para manter a conformidade;
- **ISO 31.000**, tem como objetivo fornecer um padrão para a implementação de um gerenciamento de riscos para todas as organizações. As políticas de gerenciamento de riscos incluem a identificação, triagem, tratamento e erradicação de problemas que possam causar impactos negativos em uma organização. Lembrando também que todos os riscos podem ser vistos pelo viés da oportunidade, ou seja, a partir do momento que são identificados, eles também funcionam como uma janela para melhorias e desenvolvimento da organização. No momento em que as empresas passam a ter os seus riscos monitorados, é possível aumentar seu “capital reputacional”, isto é, ocorre um crescimento do retorno perante seus investimentos, favorecendo naturalmente o cenário para negociações, a fim de que assim seja possível alcançar metas e objetivos estipulados;

E, certificar o clube com a:

- **ISO 37.001**, “Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use”, também conhecida como norma anticorrupção ou antissuborno, é uma norma internacional que fornece os requisitos e a devida orientação para estabelecer, implantar, manter e aperfeiçoar um sistema de gestão anticorrupção;

Além da implementação e certificação das citadas normas acima, **SOMAMOS** pretende cadastrar o **VASCO** no Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade (Empresa Pró-Ética no Brasil).

Esse cadastro é uma iniciativa da Controladoria-Geral da União (CGU)/ Ministério da Transparência, com o objetivo de avaliar e divulgar as companhias voluntariamente engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais, inclusive nas que envolvem o setor público.

O Pró-Ética busca dar visibilidade às instituições que compartilham a ideia de que a corrupção é um problema que deve ser prevenido e combatido não só pelo governo, mas também pelo setor privado e por toda a sociedade. Ao aderir ao cadastro, a organização assume o compromisso público e voluntário, perante o governo e a sociedade, de que adota medidas para prevenir e combater a corrupção, em favor da ética nos negócios. O Pró-Ética faz parte de um conjunto de ações voltadas para prevenir a corrupção e promover a ética e a integridade no meio corporativo e representa um marco para novos tempos nas relações entre Estado e setor privado, assim como nas relações entre empresas e sociedade.

O objetivo da iniciativa é consolidar e divulgar os nomes das instituições que adotam voluntariamente medidas reconhecidamente desejadas e necessárias para que se crie um ambiente de integridade e confiança nas relações entre o setor público e o setor privado, além de conscientizar as empresas de seu papel no enfrentamento da corrupção ao se posicionarem afirmativamente pela prevenção e pelo combate às práticas ilegais e antiéticas e em defesa de relações socialmente responsáveis. Para participar do



cadastro é necessário que as empresas possuam uma série de ferramentas para prevenir a corrupção internamente, tais como código de conduta, políticas de auxílio ao poder público no combate à lavagem de dinheiro, sistemas de controle interno e auditoria.

Estamos seguros de que com essas certificações e como cadastrado na PRO-ÉTICA, o VASCO será pioneiro no futebol brasileiro e atrairá ainda mais parcerias e investimentos de ponta.

c) Gestão 360 e Qualidade Total

O **VASCO** necessita de um choque de gestão para que possa redefinir de forma apropriada sua relação com seus clientes: os torcedores vascaínos.

Nesse particular, a estratégia de gestão 360, que é uma visão mais sistêmica, panorâmica e profunda do negócio, pode ser uma ferramenta importante e uma habilidade requerida de nosso corpo diretivo, bem como empregar conceitos de qualidade total na instituição.

O conceito de Total Quality Management (TQM), Gestão da Qualidade Total foi desenvolvido por numerosos consultores norte-americanos como W. Edwards Deming, Joseph M. Juran e Armand V. Feigenbaum. Para isso aplica o gerenciamento de processos, a técnica de análise contínua do ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir) e outras ferramentas como o Kaizen e o 5S.

d) Responsabilidade Social e Ambiental

Por tudo que o **SOMAMOS** acredita que o **VASCO** é ou pode ser e pela identidade organizacional que ambiciona estabelecer, é ínsito que a responsabilidade social está intimamente incorporada ao projeto e as habilidades e competências essenciais que desejamos ter dos nossos gestores.

Adicione-se a isso a responsabilidade ambiental que também está sendo refletida nos nossos projetos de reforma de São Januário, onde requeremos toda uma consideração ambiental, desde os elementos e materiais da fachada e de construção, até a geração de energia, para que o **VASCO** se candidate a uma certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), Liderança em Design em Energia e Meio Ambiente, criada pelo United States Green Building Council (USGBC) que tem o intuito de promover e fomentar práticas de construções sustentáveis.



Fonte: Compilação do Autor



IV.4.2 – Governança

Boa governança corporativa, austeridade e responsabilidade financeira, política de estrita conformidade e responsabilidade social são certamente alguns dos princípios básicos a serem aplicados. Apesar de ser óbvio, mudar as velhas práticas e cultura gerenciais que prevalecem há mais de 100 anos, não é, em sua essência, algo tão simples.

Para conseguirmos levar adiante esse planejamento estratégico, implementar o **SOMAMOS** e atingirmos nossos objetivos, se faz necessário uma equipe executiva remunerada de alto gabarito.

Para isso, **SOMAMOS** reuniu os melhores executivos do eixo Rio-São Paulo, assim como importantes parceiros internacionais, para não somente participar da elaboração do projeto, mas principalmente para implementá-lo a partir de 2021.

IV.4.3 – Transição do Voluntarismo ao Híbridismo

Mero voluntarismo não cabe mais no futebol atual, que deve buscar se inserir de uma vez por todas na indústria do entretenimento, realizando entregas reais e virtuais. Para isso, notório saber, alto padrão ético, conhecimento especializado, disponibilidade de tempo integral e dedicação exclusiva, são pré-requisitos para os futuros profissionais do **SOMAMOS**, pois somente assim conseguiremos agregar valor à gestão e atrair investidores e parceiros de ponta.

Em outras palavras, o **VASCO**, para o tamanho do potencial que possui e para o que o **SOMAMOS** propõe, não pode ser administrado por pessoas que tenham suas tarefas no clube como um mero hobby ou segundo emprego, em meio expediente e sem ser prioritário, o que muitas vezes caracteriza o trabalho voluntário, ao menos daqueles que ainda estão em sua fase produtiva. Por isso, **SOMAMOS** propõe uma gestão profissional no **VASCO**.

Contudo, seria um desafio político, organizacional e estatutário, migrar, “de um dia para o outro”, de um sistema quase totalmente voluntário quanto à gestão para uma governança exclusivamente profissional. Desta forma, **SOMAMOS** também reconhece a importância do voluntarismo, tão peculiar dos clubes de futebol, pois o mesmo exerce um papel moderador à medida que lidamos com forte conteúdo emocional, tradições e paixões que também devem ser preservadas.

Portanto, a fórmula do **SOMAMOS** é lançar mão de um **HÍBRIDISMO** que conjugue esse importante trabalho voluntário em harmonia com o indispensável profissionalismo que será implementado através de corpo executivo remunerado de reconhecida expressão.



**Leven
2020**



IV.4.4 – O Candidato

O idealizador do **SOMAMOS** é o candidato a Presidente do **VASCO**, Luiz Roberto Leven Siano, Oficial de Marinha Mercante e da Reserva da Marinha de Guerra, o que lhe confere bacharelado em Ciências Náuticas equivalendo ao Bacharelado em Administração de Empresas, conforme RNs CFA 547/18 e 561/19. Formado também em Ciências Jurídicas, cursou o Mestrado e o Doutorado na UERJ, com graus máximos em todos créditos, não tendo, entretanto, terminado o Doutorado por razões profissionais.

Em sua atuação profissional destacam-se trabalhos relacionados à implementação de rotinas e procedimentos em grandes empresas e atendimento de grandes crises financeiras e ambientais, assessorando dezenas de corporações de todo o mundo, incluindo empresas, bancos, associações, sindicatos e governos, como o dos Estados Unidos da América, que é uma chancela de sua atuação ética. Foi Presidente do Instituto Ibero-Americano de Direito Marítimo (IIDM) e é conferencista internacional, tendo já integrado delegações brasileiras em órgãos da Organização das Nações Unidas (ONU). Foi fonte de alguns dos maiores veículos de imprensa do país nos variados assuntos relacionados ao meio esportivo como Jornal do Brasil, O Globo, Lance, SPORTV, FOX, UOL, Folha de São Paulo, dentre outros.

Foi Professor na Universidade do Estado do Rio de Janeiro e na Universidade Federal do Espírito Santo, em cursos de graduação e pós-graduação e possui apostilas e artigos



publicados. Atualmente é Professor do Curso de Verão do Instituto de Direito Marítimo da Universidade de Southampton, na Inglaterra, que reúne alunos de todo o mundo dentre as maiores empresas e prestadores de serviço do setor, tendo sido o único latino americano convidado a lecionar no melhor curso da melhor faculdade do mundo sobre o assunto, como se vê abaixo:



Fonte: Arquivo pessoal.

Essa experiência, que confere ao candidato o conhecimento simbólico de como o oceano conecta as pessoas, o capacita a trazer oportunidades através de sua credibilidade, junto a parceiros internacionais e finalmente, a capacidade de administrar o **VASCO** dentro dos mais elevados padrões de governança.

IV.4.5 – Equipe Executiva

Tradicionalmente, os clubes de futebol brasileiros são conhecidos por sua notável capacidade de desenvolver os melhores jogadores de futebol. Esse é realmente o resultado de um trabalho extremamente árduo, dentro e fora do campo, envolvendo treinamentos inovadores, práticas e processos gerenciais. No entanto, sobretudo por razões orçamentárias, esse foco no rendimento desportivo tem gerado graves problemas em todas as outras áreas da organização, levando a uma enorme lacuna entre as áreas desportiva e administrativa.

Para atingir objetivos sustentáveis, o Vasco e os clubes de futebol brasileiros em geral também precisam se concentrar no desenvolvimento e no engajamento de uma equipe de administração profissional, ao invés de focar apenas no desenvolvimento de atletas de destaque. O desempenho esportivo é, de fato, muito relevante, mas ele só



pode ser alcançado de forma consistente se um programa de administração sólido for implementado.

De maneira geral, recrutar dirigentes experientes não é o problema, mas sim mantê-los, pois o desafio é como integrar o seu trabalho dentro da estrutura legal na qual o clube opera, sua cultura, seus dirigentes não remunerados, seu conselho geral, seus estatutos desatualizados, dentre outros fatores.

Não podemos esquecer que o futebol no Brasil é uma paixão e um clube como o Vasco também deve levar em conta esse fator emocional. Criar uma cultura onde o “novo” e o “antigo” trabalhem lado a lado não é uma tarefa fácil. No entanto, **SOMAMOS** não vai negligenciar esse importante fator e a alta administração, independentemente dos antecedentes serem remunerados ou não, só entrará a bordo se tiver a capacidade de compreender esse cenário intrínseco e as competências necessárias para navegar no processo.

O processo de seleção da equipe executiva já foi iniciado. Um grupo de altos executivos do mercado já foi entrevistada e selecionada, mas, como alguns deles estão atualmente posicionados, nem todos poderão ter seus nomes divulgados no momento. Dessa forma, parte da equipe já pode ser anunciada desde já e outra parte será anunciada no caso de vitória nas eleições, já que estes precisarão se desligar de suas empresas atuais, o que só acontecerá a depender do resultado do pleito.

Dentre os executivos de ponta que integram a equipe **SOMAMOS** temos:

ELTON SIMÕES



Fonte: Arquivo pessoal.

Elton Simões é formado e pós-graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), também graduado em Direito pela PUC-SP. Tem MBA em Administração e é certificado em Governança Corporativa pela INSEAD, na França, umas cinco maiores escolas de negócios do mundo.



Possui pós-graduação em Administração pela New York University, tendo cumprido o International Management Program (IMP). Mestre em Resolução de Disputas pela University of Victoria, no Canadá. Tem doutorado em Ciências Sociais pela Royal Roads University, no Canadá.

Na atuação profissional, dentre várias outras funções, foi vice-presidente de transmissões e diretor executivo do canal Disney na América Latina. Trabalhou na Rede Globo por dez anos, tendo sido Diretor Executivo da Divisão de Esportes da Globosat, tendo também atuado como consultor independente de gestão de direitos e estratégia. Foi consultor independente e atuou no desenvolvimento de negócios internacionais do UFC. Colunista da Veja e do jornal O GLOBO.

AUGUSTO TANNURE



Fonte: Arquivo pessoal.

Augusto Tannure é Diretor Executivo na Editora Abril, sócio da Legion Holdings, empresa de investimentos focada em ativos em “Special Situations”. Antes da Legion, Augusto ocupou diversas posições no Grupo EBX e na Vale, tendo também trabalhado no Boston Consulting Group – BCG. Augusto é advogado formado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e economista formado pela PUC do Rio de Janeiro.



LUIS PAULO ROSENBERG



Fonte: Arquivo pessoal.

Luis Paulo Rosenberg é Economista formado pela Universidade de São Paulo (USP), com Mestrado e Doutorado pela Vanderbilt University, nos Estados Unidos. Diretor e sócio fundador do Grupo Rosenberg desde 1985. Professor visitante do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e do Departamento de Economia da Vanderbilt University, nos Estados Unidos. Foi professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Universidade de Brasília (UnB). Foi assessor do Ministro Delfim Neto, responsável pela área de Energia e membro da equipe de renegociação da Dívida Externa. Foi assessor econômico do Presidente José Sarney.

Também atuou como Secretário-Geral Adjunto de Ciências e Tecnologia e Investimentos, a quem se subordinavam CNPq e Finep. Foi Vice-Presidente da holding do Grupo Sharp e membro do Conselho da Suzano e da Nestlé. Comentarista econômico da Folha de São Paulo, das Rádios Bandeirantes, Jovem Pan, Eldorado e Revista Carta Capital.

No futebol, ficou conhecido como ex-vice-presidente e Diretor de Marketing do Sport Club Corinthians Paulista, tendo participado da viabilização da construção do Estádio daquele clube, da contratação do atleta Ronaldo “Fenômeno”, da quintuplicação da sua receita, levando às conquistas do Campeonato Estadual, Copa do Brasil, Campeonato Brasileiro, Libertadores e Mundial.



FRANCISCO J. LOPEZ



Fonte: Arquivo pessoal.

Francisco Lopez tem 24 anos de experiência em finanças corporativas e gestão de futebol em todo o mundo. Desde 2018 tem sido consultor em transações de fusões e aquisições, estruturação financeira para transferências de atletas, desenvolvimento de acordos de patrocínios com empresas da Ásia e prestado aconselhamento estratégico para clubes em mercados emergentes.

Francisco também se notabilizou no mercado do futebol por ter atuado durante seis anos como Diretor de Negócios para o City Football Group (CFG), no Manchester City. Nesse período liderou projetos como o de desenvolvimento do plano estratégico para aquele clube e das aquisições e implantações da franquia do Manchester City como New York City FC na MLS, nos Estados Unidos, Melbourne City na Austrália, Yokohama F. Marinos FC no Japão, Girona FC na Espanha, Torque FC no Uruguai. Também cuidou do consórcio China Media Capital e de projetos de desenvolvimento de plano comercial para o Al Ain FC e Al Jazira FC, nos Emirados Árabes. No Manchester City foi responsável pelo escritório do clube em Abu Dhabi e pela expansão dos negócios do Manchester City na China.

Francisco foi CFO no Barcelona entre 2003 e 2008, período de reestruturação do clube que vivia, à época, um jejum de títulos e uma crise financeira sem precedentes. Junto com Ferran Soriano que era o CEO, deu o suporte necessário ao Presidente Joan Laporta para recuperar o Barcelona e torná-lo um clube modelo.



JOÃO GUIMARÃES RODRIGUES



Fonte: Arquivo pessoal.

João Rodrigues é natural de Lisboa, Portugal e trabalhou no Sport Lisboa e Benfica por seis anos na elaboração, preparação e lançamento dos cinco novos sítios que o Benfica criou, bem como em toda a reestruturação das redes sociais do clube. Também foi parte do departamento comercial e de marketing, tendo sido gerente de vendas de distribuição dos produtos oficiais do clube, especialmente pelas CASAS BENFICA.



ANA KRUEL



Fonte: Arquivo pessoal.

Ana KrueL é especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos atuando na AK Consultoria em Gestão de RH, tendo sido diretora de RH na Ágora, no Banco Modal e na Órama. É coaching pessoal e profissional com formação na Sociedade Brasileira de Coaching, formada e capacitada em mediação empresarial pelo CBMA-RJ, especialista em Psicologia Positiva e Coaching e especialista em Neurociência Pedagógica, na área de Ciências Humanas.



NILTON MAIA



Fonte: Arquivo pessoal.

Nilton Maia possui experiência em grandes empresas e clubes de futebol, tanto no Brasil como no exterior, tendo atuado nas indústrias esportiva, financeira, de varejo e em consultoria. É administrador de empresas com MBA na European University, na Bélgica; MBA na Universidade de Warwick, na Inglaterra e MBA na Universidade de Michigan, nos EUA. Foi analista de crédito do Bankboston, analista financeiro, na Souza Cruz e gerente de Finanças Corporativa em Fusões e Aquisições no Banco Bozano Simonsen.

No futebol foi diretor financeiro da ISL; CFO do Flamengo; diretor de marketing do Vitória; diretor de futebol do Aris Thessalonic, na Grécia; diretor de marketing do Botafogo; diretor de marketing do Bahia e proprietário do Clube Kastoria FC, na Grécia. Foi consultor do Consórcio Luso Arenas/Global Spectrum para elaboração do Plano de Negócios do Estádio do Mineirão; CEO da Arena Corinthians e atualmente é CEO do Assis Moreira Group.



ALEX GRANJEIRO



Fonte: Arquivo pessoal.

Alex Granjeiro é bacharel em Direito pela Universidade de Mogi das Cruzes e Mestre em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), tendo sido Diretor Comercial e Jurídico da Sousa Granjeiro Negócios e Desenvolvimento, se especializando na área tributária em recuperação e compensação de tributos e em análise de aquisições e investimentos. Consultor também de instituições de ensino e de novos negócios e análise de risco, se especializou na área de tecnologia, especialmente no desenvolvimento de startups. Foi diretor de negócios e expansão da Faculdade Innovare onde cuidava do desenvolvimento de novos projetos, expansão de EAD e confecção de planos de negócios, dentre outras atividades. Foi Head of Innovation (Diretor de Inovação) da Genova Empreendedorismo, cuidando do desenvolvimento do plano estratégico e operacional do Centro de Inovação e do Hub de conexão de pessoas com competências e pensamentos “fora da curva”, tratando de startups inovadoras com equipes disruptivas. Atualmente é Head of Innovation da STRONG Base Aceleradora de Startups, atuando como mentor de novos negócios em tecnologias disruptivas.

SÉRGIO LYRA



Fonte: Arquivo pessoal.

Sérgio Henrique Lyra Barbosa Filho é formado em Administração de Empresas pela Cândido Mendes e em Economia pela PUC-RJ. Possui MBA em Varejo pela COPPEAD-UFRJ e MBA em Marketing pela IAG PUC-RJ. Especializado em estruturação de franquias, formatou mais de quinze empresas para franquias, dentre as quais Wal Mart, Lojas Americanas, Team Nogueira e RSA. Trabalhou na Hagia Consultoria, nas áreas de estratégia, gestão, planejamento e treinamento. Foi Gestor Nacional de Vendas da Embelleze, indústria de cosméticos com faturamento de 230 milhões/ano e 1200 funcionários. Sócio-Diretor da Tablestore.



FÁBIO CORDELLA



Fonte: Arquivo pessoal.

Fábio Cordella, natural da Itália, é empresário, proprietário da Cantina Fabio Cordella e mantém contato com celebridades e personalidades do mundo do futebol. Foi diretor de futebol no Budapeste Honvéd FC, Lanciano, ACD Treviso Calcio, Royale Union Saint-Gilloise, no Afrika Sport Abidjan. É professor da Federação Panamenha de Futebol, de formação de diretores de futebol e de treinadores.



ANDRÉ PEDERNEIRAS

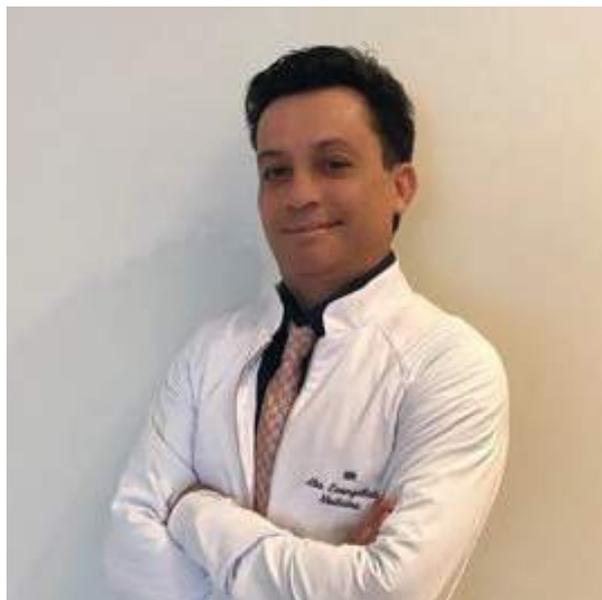


Fonte: Arquivo pessoal.

Eleito o melhor treinador de MMA do mundo em 2010. Um dos fundadores da Nova União, uma das maiores e mais respeitadas equipes de lutadores da atualidade. Entre os atletas treinados por ele, estão José Aldo, Renan Barão, Ronny Markes. Faixa preta de jiu-jitsu de Carlson Gracie, André é presidente da Organização Shooto América do Sul, maior exportadora de atletas de MMA. Empresário e empreendedor, também é proprietário da Upper Sport Club. É um dos maiores experts em coaching, gerenciamento e treinamento de atletas do Brasil, tendo já passado por sua academia atletas de diversas modalidades olímpicas.



ALEX EVANGELISTA



Fonte: Arquivo pessoal.

Alex Evangelista é referência no Brasil em Saúde no Esporte e implementou no VASCO com sucesso um programa de inteligência de recuperação rápida para atletas chamado CAPPRES (Centro Avançado de Prevenção, Recuperação e Rendimento Esportivo), que foi desativado na gestão atual e será reativado pelo SOMAMOS. É fisioterapeuta formado pela UNESA e Pós-Graduado em Osteopatia da França pelo Instituto Brasileiro de Osteopatia e em Traumatologia e Ortopedia pela UNESA. Foi Campeão Olímpico pela Seleção Brasileira em 2016 e Medalha de Prata no Vôlei de Praia também em 2016. Foi Fisiologista da Seleção de Camarões em 2018 na Copa da África, do Urawa Reds em 2019, no Japão, do Estoril Praia Clube em 2018, Coordenador de Fisioterapia da Seleção Brasileira de Futebol, nas Olimpíadas de 2016, Coordenador de Fisioterapia no Kashima Antlers no Japão, de 2007 a 2012 e do Al Ahli Sports Club em 2005 e 2006, dentre outros. Autor dos livros Eletroestimulação: Exercício do Futuro, Reabilitação Acelerada – mitos e verdades e Eletroestimulação em língua japonesa.



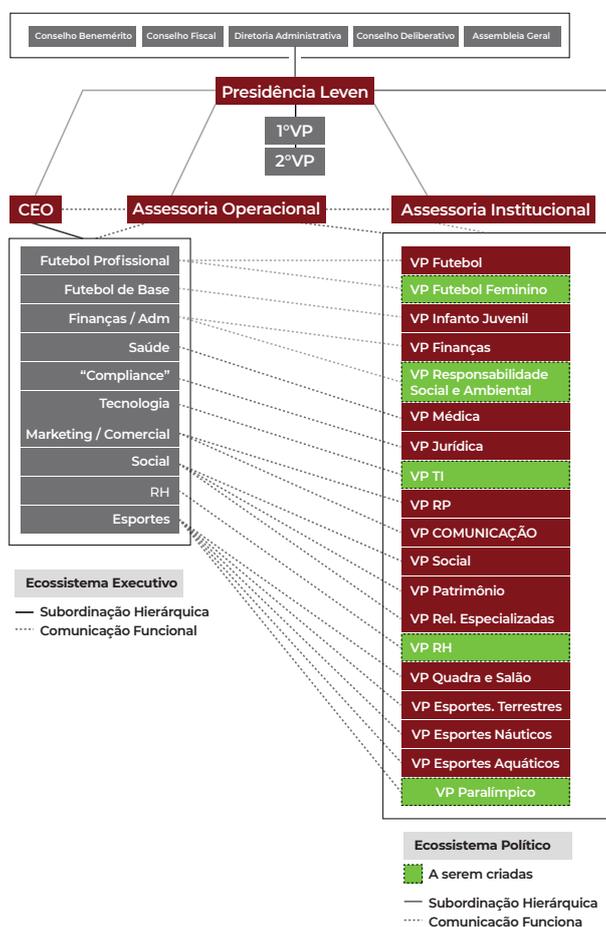
IV.4.6 – Novas Vice-Presidências

SOMAMOS propõe cinco novas Vice-Presidências:

1. Futebol Feminino: para que possamos destacar a modalidade e evitar que seja um mero acessório;
2. Esportes Paralímpicos: para que possamos concentrar as ações e estratégias gerenciais quanto aos esportes paralímpicos em uma pasta, posto que atualmente estariam relacionadas a três diferentes Vice-Presidências: Quadra e Salão, Esportes Terrestres e Esportes Aquáticos.
3. TI: área estratégica fundamental para a integração do clube e para tornar possível uma governança íntegra e ágil.
4. Recursos Humanos: também área estratégica para o aprimoramento da gestão e internalização da cultura organizacional proposta.
5. Responsabilidade Social e Ambiental: para que possamos balizar a gestão com as entregas sociais e ambientais, e tornar possível aos processos decisórios sempre levar em conta essas ferramentas como essenciais.

IV.4.7 – Organograma Funcional

SOMAMOS propõe seguinte organograma:



O organograma mostra somente os primeiros níveis hierárquicos da Diretoria Administrativa, não se aprofundando nos níveis departamental, mas tem-se uma boa ideia da proposta de organização funcional do **SOMAMOS**.

A linha cheia representa um nível hierárquico, enquanto que a linha pontilhada uma linha de comunicação. Os vice-presidentes estão diretamente vinculados ao presidente e este é auxiliado por duas assessorias que se comunicam respectivamente com a equipe executiva e com os VPs, a fim de mediar as demandas. O CEO, por sua vez, dirige a equipe executiva. Os profissionais remunerados em níveis gerenciais estarão subordinados às diversas pastas executivas.

Assim teremos um time de onze executivos remunerados (realmente um time, pois se tratam de onze “jogadores”), a saber, além do CEO: futebol profissional, futebol de base, esportes olímpicos, financeiro e administrativo, marketing e comercial, social, saúde, compliance, tecnologia e RH.

O **Executivo de Futebol** terá em seu nível departamental coordenador técnico, equipe de análise científica, a comissão técnica e os atletas profissionais de futebol. Teremos o ineditismo de termos um executivo para organizar toda a base, com dotação orçamentária e investimentos autônomos e independentes, tratando também de intercâmbios, escolinhas e tudo o mais que importar para a formação. Destacaremos um executivo para cuidar dos esportes olímpicos, paralímpicos, eletrônicos e outros esportes que terá subordinado a si o executivo de captação de projetos incentivados. O **Executivo de Finanças e Administrativo** terá subordinado a si um profissional de controladoria, de tesouraria e de contabilidade e cuidará de acompanhar as previsões orçamentárias dos departamentos. Teremos o **Executivo de Marketing e Comercial** que terá subordinado a si os gerentes de projetos específicos como os programas de sócios torcedores, as **CASAS VASCO** e os licenciamentos e royalties, bem como as subsidiárias do **VASCO** e a **VASCO GLOBAL ENTERPRISE**. O **Executivo Social** cuidará de toda vida social do clube, dos direitos dos sócios e das programações culturais e sociais, em parceria com o marketing. O *Executivo de Saúde* integrará tudo quanto seja necessário para a saúde física e mental dos atletas do futebol e dos outros esportes, incluindo médicos, preparação física, psicólogos, assistência social e nutrição. O **Executivo de Compliance** organizará o departamento de forma autônoma e independente, propondo e fiscalizando um código de ética para todos os executivos, funcionários e funções voluntárias do clube para assegurar a ética e a integridade em todos os nossos relacionamentos. Este criará também uma Ouvidoria, um canal de denúncias e promoverá investigações sigilosas propondo penalidades, quando for o caso. O **Profissional de Tecnologia** será responsável por fazer acontecer toda nossa base informática, desde a integração total do clube até possibilitar nossas entregas virtuais para os associados e torcedores, cuidando do nosso ecossistema e dirigindo nosso hub de aceleração de startups como será explicitado. Nosso *executivo de RH* cuidará de seleção, de treinamento e de propor um plano de cargos e salários motivador e inovador para o clube.



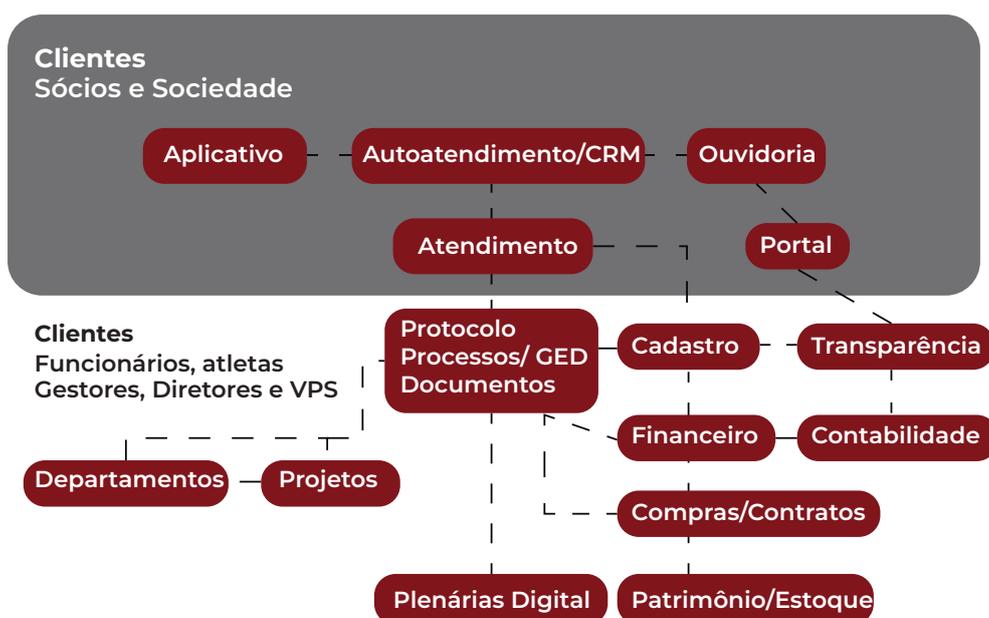
IV.4.8 – Integração dos sistemas por TI

Uma gestão estratégica requer uma integração de sistemas e de processos total do clube, integrando de fato todas as áreas do clube aos nossos clientes que são os sócios, aos torcedores e a qualquer pessoa do Brasil e do mundo que poderá ter atendimento no **VASCO**.

Para viabilizar essa ação essencial teremos uma VP de TI com um Administrador com especialização em OMS (Organização, Métodos e Sistemas), com registro no Conselho de Administração e experiência de mais de quinze anos em integrações em empresas privadas e públicas.

Com isso, o **VASCO** poderá contar com um sistema que é ferramenta benchmarking de gestão utilizada, por exemplo, pelo próprio Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro.

A integração básica que o **SOMAMOS** propõe para o **VASCO** é espelhada nesse diagrama de customização:



Desta forma, dois perfis de clientes do sistema poderão acessá-lo e utilizar seus serviços disponibilizados: os sócios; os torcedores e a própria sociedade e os funcionários; atletas; gestores; executivos e vice-presidentes.

No atrasado **VASCO** de hoje há um portal de serviços que não se comunica com as áreas meio, principalmente o registro e o financeiro. Quando isso ocorre, fere a integração com as demais áreas do clube.

SOMAMOS promoverá formas de atendimento aos nossos clientes, através do Portal de Conteúdo que será a porta de entrada para o autoatendimento em uma Plataforma única totalmente integrada e uma das poucas nesse porte 100% web ou através de alguns serviços via aplicativo.



Se esse sistema estivesse já operando, o clube teria funcionado plenamente na pandemia, por exemplo. O caso de atendimento fracionado na secretaria não aconteceria, pois, com a implantação da integração todo atendimento/solicitação será feito através do painel de autoatendimento do sócio ou através de solicitação pública por meio do Sistema.

O Autoatendimento possibilitará aos nossos clientes -torcedores, sócios e outros- que façam seu atendimento de qualquer região, desde que seja usuário registrado e apto no Sistema.

Qualquer novo sócio, deverá fazer seu pré-cadastro e anexar os documentos para que ocorra uma análise prévia da documentação e dos dados cadastrados. Estando tudo correto, dados cadastrais e pagamento, o responsável deferirá a adesão ao plano de sócio e o sistema enviará um e-mail ao solicitante aprovando a admissão e, então, através de aplicativo para este fim ou no próprio sistema, o novo sócio poderá efetuar a captação digital de sua foto e assinatura.

Caso tenha alguma ressalva, o atendente sinaliza o fato e o sistema envia um e-mail confirmando o agendamento, porém relacionando às pendências que devem ser cumpridas para a conclusão da adesão ao plano de sócio. O pagamento pode ser feito via boleto, via cartão de crédito ou débito em ambiente totalmente seguro e principalmente sem atravessadores, ou seja, o **VASCO** não terá o custo com taxas além das já contidas nas operadoras dos cartões.

Quando o solicitante optar por pagamento via cartão de crédito, a pendência financeira se extingue imediatamente. Quando o pagamento é via boleto bancário, se dá o prazo de baixa de dois dias após seu pagamento. Como veremos, **SOMAMOS** proporá uma FINTEC do próprio clube, o que também poderá acelerar o prazo para a baixa. O Autoatendimento será o grande prestador de serviços aos sócios, interagindo diretamente com todas as ações meios e fim do sistema.

O Sistema de Atendimento possibilitará a gestão de todos os sócios do clube. Ele não será um sistema apartado e caberá a ele alimentar e ser alimentado com todas as informações pertinentes ao cadastro. O sistema deverá monitorar todos os associados, gerando cobranças automatizadas para que o sócio não fique inadimplente por esquecimento (perdendo seus direitos de sócio), possibilitando também o clube contar com receitas recorrentes, uma vez que **SOMAMOS** proporá a adesão contínua com pagamento mensal.

Para um gerenciamento efetivo, o sistema possui dashboards de cadastros com diversas formas de seleção e extração de dados, conforme necessidade do demandante da área. O Atendimento é a retaguarda, o balcão de atendimento das demandas presenciais e das solicitações via autoatendimento ou serviços públicos e interage diretamente com todos as ações meios e fim do sistema.

No mesmo sistema, conectada ao departamento de compliance a ser implementado, estará a Ouvidoria, que também funcionará como canal de denúncias de irregularidades. A essa aba, somente o executivo de compliance terá acesso, sendo estritamente confidencial. Nem mesmo o presidente terá acesso para que o sistema garanta a lisura, a imparcialidade e a isenção dos processos investigativos de posturas indesejáveis na gestão do clube.



A Ouvidoria aproximará o clube de seus sócios, torcedores e a sociedade e será integrada com a metodologia PDCA e a gestão de contínua melhoria dos processos. O que não for denúncia, mas mera reclamação ou sugestões de melhoria de serviços, será entregue ao setor de qualidade total para que aprimore o respectivo processo. A integração garantirá que a distribuição das solicitações ou demandas nos diversos departamentos do clube, tenham todas protocolo e número de atendimento.

O Protocolo será único e possibilitará a gestão de todos os processos do sistema. Possui um Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED) interno onde armazena todos os documentos. O GED não é apartado ao sistema e cabe a ele alimentar e ser alimentado por todas as áreas meio e fim incluindo os processos do Plenário dos Conselheiros. Todos os processos são trabalhados diretamente nesse módulo com assinatura digital reconhecida através de QR Code, o que acabará de vez com toda manipulação de papel no clube, tornando-o responsável ambientalmente e gerando economia ao clube. Ele é a espinha dorsal e interage diretamente com todo o sistema. Toda e qualquer demanda vinda dos departamentos, mesmo com a customização dos fluxos, alimentará o processo se for necessário e o protocolo.

Poderão trabalhar diretamente no protocolo ou no caso de trabalhar um projeto, pode usar o fluxo de projetos, com cronogramas, ajustes financeiros e o que mais for necessário, tudo integrado com o sistema e em tempo real. Todos os processos administrativos ou políticos do clube serão tramitados para a construção da pauta da Plenária Digital e sempre os seus resultados serão apresentados no Portal da Transparência, com todas as particularidades da sessão plenária. A plenária é totalmente digital e respeita todos os trâmites de um processo, da origem até o julgamento das sessões plenárias, com pareceres, vistas a processos e votação digital, o que possibilitará a participação de conselheiros de outros estados sem ser presencial, até mesmo as reuniões de conselho poderão ser mais dinâmicas, não tendo assim a necessidade de se alongar pela madrugada.

O Módulo Financeiro possibilitará a gestão total aos funcionários do clube. Possuirá gateway de pagamento próprio homologado e certificado por grandes operadoras do mercado, sendo compatível com todos os bancos, tanto na geração de recebíveis como na compensação dos mesmos, de forma manual ou em lote. Dependendo do banco, existe a possibilidade de integração direto com o sistema bancário. Finalmente, esse módulo também interage diretamente com todos os módulos do sistema.

O módulo da Contabilidade seguirá padrão mundial e interagirá com todo o sistema. Possibilitará a gestão total dos setores facilitando o trabalho das áreas, pois os lançamentos (ativos e passivos) são feitos automaticamente pelo Sistema nos seus devidos centros de custo, cabendo apenas ao responsável a verificação e prosseguimento dos balanços, possibilitando com isso uma maior agilidade e mais transparência, pois também alimenta em tempo real o portal de transparência do clube.

Portanto **SOMAMOS** garantirá um clube totalmente integrado, moderno e ágil na sua gestão.



IV.4.9 – Recursos Humanos

O RH atualmente deixa de ser um setor burocrático para assumir um papel estratégico na gestão do capital humano da instituição. Uma vez que o SOMAMOS propõe uma disrupção para o clube através de uma construção de uma identidade organizacional, importa que todos os colaboradores entendam fielmente essa identidade e estejam habilitados e treinados a pô-la em prática.

Para isso, o RH é fundamental, à medida que esse alinhamento deve ser iniciado, antes de mais nada, no recrutamento e seleção focado em contratar perfis mais aderentes à esta identidade ou cultura organizacional que se deseja implementar no **VASCO**.

O RH deve propor o cultivo diário de um clima organizacional harmonioso e leve, onde, através de uma comunicação clara e efetiva, contribua para o alcance de metas e para o sucesso do negócio, além de prezar pela qualidade de vida no ambiente da instituição.

Também deve gerir avaliações de desempenho e propor planos de cargos e salários.

Para isso, teremos uma executiva de RH na equipe de governança para que organize toda essa gestão essencial para o sucesso do **SOMAMOS** no clube.

IV.4.10 – Medidas que assegurem a Integridade no VASCO

Na letra b) da seção IV.4.1 e na seção IV.4.8, antecipamos várias das medidas que serão implementadas para assegurar um compliance rígido e efetivo no clube.

Além daquelas previamente mencionadas que dizem respeito às certificações, cadastro no pró-ética, integração que dê agilidade, portal de transparência, ouvidoria e canal de denúncias, independência, sigilo e autonomia para investigações das denúncias, teremos um código de posturas que estabeleça o mínimo ético esperado em todas as áreas do clube e em todos os relacionamentos que tenhamos com outras pessoas, empresas e instituições.

Medidas básicas como vedação ao nepotismo, acúmulo de funções executiva e legislativa no clube e apontamento de amigos e sócios para exercer funções no clube deverão ser abolidas e vedadas pelo Código de Posturas.



PARTE V – MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO PELO SOMAMOS

V.1 – PROBLEMA DO CLUBE: INCAPACIDADE DE GERAR FLUXO DE CAIXA POSITIVO

Verificamos que nosso grande problema atual é a incapacidade de gerar fluxo de caixa positivo. Isso se deve ao fato de que nosso passivo circulante (obrigações a serem pagas no período de um ano) é inferior ao nosso ativo circulante (caixa, estoque e contas a receber) e à capacidade de gerarmos receitas de curto prazo.

Para solucionar esse problema crônico, de pouco adianta enxugar despesas e deprimir ainda mais a operação, porque isso gerará insatisfação cada vez maior do cliente, escassez quanto ao cumprimento das finalidades sociais do clube, agravando ainda mais nossas crises técnica e política e tornando insustentável e fantasiosa a recuperação do clube por um programa de austeridade.

Também de pouco adianta projeções de aumento de receitas a médio e longo prazo e, mesmo de curto prazo, que se fundamentem no ecossistema de receitas atual, sem novas estratégias ou inovações, ficando dependente, dentre outras, de venda de jogadores para se alcançar metas orçamentárias ou cobrir fluxo de caixa.

De pouco adianta também imaginar FIDICs sem sustentabilidade de mercado e muito menos com recebíveis já comprometidos.

Outra possível solução acadêmica seria a cisão do clube, separando o futebol do social e requerer uma recuperação judicial, mas isso traria problemas econômicos e jurídicos. No campo econômico, a avaliação do clube no estado de gestão e de posição financeira que se encontra seria muito abaixo do seu real valor de mercado. Em termos jurídicos, porque a separação dos ativos mantendo-se os créditos existentes estará sempre sujeita ao risco de entendimento judicial de formação de grupo econômico e, conseqüentemente, de responsabilização solidária entre o clube social e o clube-empresa.

Diante deste cenário, **SOMAMOS** entende que o **VASCO** é irrecuperável, se não quisermos abandonar nossas finalidades sociais e se não mudarmos o modelo de negócio que se deve praticar no clube.

V.2 – INVESTIMENTOS POR CAPITAL OU POR DÍVIDAS?

Por conta dos problemas de gestão atuais e passados do **VASCO**, o clube está passando por uma crise financeira sem precedentes. O endividamento crescente do clube tem gerado sérios problemas de capital de giro e liquidez (além da falta de investimento em infraestrutura e capital humano, incapacidade de construir times esportivos competitivos e outros).

SOMAMOS se aprofundou na busca de soluções financeiras viáveis para o **VASCO**. Nesse



sentido, cumpre esclarecer que há dois tipos de investimentos que possam garantir o crescimento de uma instituição: por capital ou por dívidas.

O investimento por capital se resume à venda de ativos do clube, no caso, venda de parte de seu patrimônio atual (através de aumento de capital no modelo atual) ou através de novas cotas de clube-empresa que poderia ser criado a partir de uma cisão do futebol dos ativos sociais do clube.

Uma questão recorrente no mercado brasileiro de futebol é se os clubes locais devem superar sua crise financeira através da venda de ações em qualquer estrutura jurídica que optarem por operar ou através do refinanciamento da dívida atual, buscando novos fundos de longo prazo para mudar a estrutura da dívida atual.

Para um clube com o perfil do **VASCO**, com seu histórico comprovado de desenvolvimento de jogadores excepcionais, bem como uma base de torcedores fiéis, apaixonados e dedicados, após uma série de diferentes cenários de modelagem financeira, faz mais sentido financiar sua recuperação e crescimento futuro por meio de alteração no perfil atual e endividamento (mesmo que se incorra em novas dívidas de longo prazo), melhorando a qualidade do endividamento, assegurando capacidade de investimento e fluxo de caixa.

No entanto, é mais do que claro que uma readequação do perfil da dívida, até mesmo através de novas linhas de longo prazo, não é suficiente se não fizerem parte de um plano estratégico sólido, em que estratégias para desenvolver novas fontes de receitas de longo prazo, sustentáveis, gestão de custos eficaz (orçamento rígido), metas ambiciosas (mas ainda assim passíveis de serem atingidas), austeridade financeira, dentre outros, estejam bem definidas.

Nas próximas seções, onde a lógica do Modelo Financeiro é explicada em detalhe, veremos que o projeto **SOMAMOS** é capaz de desenvolver uma operação sustentável e rentável.

Primeiramente, o **VASCO** tem pego costumeiramente empréstimos e financiamentos a um custo muito alto. Como nosso fluxo de caixa não tem dado conta de nosso passivo circulante, ocorre que o serviço da dívida e seu custo aumentam exponencialmente pela incidência de multas e penalidades sucessivas, além dos já altíssimos juros praticados e da correção da inflação.



Entre 2016 e 2019, o VASCO tomou 31 empréstimos, a saber:

Quadro de Empréstimos

Nome	% a.m	2016	2017	2018	2019	
Arilucas Empresas TEI LTDA	1%		500			
Banco Bradesco			987			
BCV Canco de Crédito e Varejo	1,95%	2.300	17.600			
Bicbanco	1,48%		91			
Banco BMG	1,74%	11.585	16.124			
CBF	0,70%	13.964	13.977			
FERJ		4.942	8.005			
Globo		2.340				
Lecca	2,35%	11.384	6.657			
Outros		21.776	549			
Rede Globo		46.089	37.214			
Banco Safra	1,19%		25.049			
Mútuo (Carlos Leite)		17.413	19.239			
		131.793	145.992			
Banco Bradesco	2,05%			645	42	(saldo)
Banco BMG	1,49%			24.460	24.460	(saldo)
Banco BMG	1,52%			13.540	13.540	(saldo)
Banco BMG	1,50%				15.655	
Banco BMG	1,45%				5.812	
Banco BMG	1,19%				1.286	
Banco BMG	1,19%				18.242	
Banco BMG	1,30%				7.412	
Banco Safra	1,30%			12.119	3.384	(saldo)
Banco Safra	1,30%				9.384	
Banco Safra	1,30%				7.097	
Banco Safra	1,30%				2.853	
Banco Safra	0,84%				8.383	
Banco Safra	0,79%				8.457	
Banco Safra	0,84%				2.737	
Globo	1,30%			22.000	11.000	(saldo)
Horizonte	1,45%			25.830	20.370	(saldo)
Mútuo (C.Leite)	0,49%			2.867	26	(saldo)
					101.461	159.581

(com 36.636 de juros apropriados dos próximos 5 anos)
(sem juros apropriados 122.945)

Dos 25 empréstimos em que conseguimos identificar o custo do dinheiro, os juros variam entre 0,49% e 2,55% ao mês. O menor índice de juros foi um empréstimo do empresário Carlos Leite, prática essa que desafiaria regras do PROFUT pelo fato de estar contratando com o clube no prazo de um ano anterior ou posterior à data do empréstimo. Também tomou empréstimo da CBF a 0,70%.

Excetuando essas situações inusitadas e de confusão negocial, temos que foram tomados 23 empréstimos a uma taxa média de 1,38%. Juros anuais de 16,6%. Porém houve empréstimo à taxa de 2,55% que anualmente equivale a 30,6%. Na gestão atual foram 18 empréstimos em dois anos, como os prazos são mais longos (5 anos), significarão, em tese, um custo do dinheiro de 57,3%. Excetuando o empréstimo do Carlos Leite, temos uma média de 1,3 %, correspondente a uma taxa anual de 15,6%, uma melhora na taxa média de 1% ao ano.



V.3 – INVESTIMENTO POR FINANCIAMENTO INTERNACIONAL

A tomada de investimento por financiamento internacional exige seis requisitos:

- a) Projeto
- b) Credibilidade
- c) Plano de Negócios Explicativo da Aplicação dos Recursos
- d) Capacidade de Pagamento
- e) Modelagem Financeira
- f) Capacidade de Estruturação de Garantia

Existem muitos recursos disponíveis no mercado, mas alcançáveis somente para quem tem efetivamente um projeto para apresentar. Projeto não é uma dúzia ou mais de slides de power point. Isso, quando muito, significa um conjunto de ideias. Ainda que possam representar até boas ideias, não consistem em um projeto propriamente dito.

Temos visto ao longo dos anos a política brasileira e, mais especialmente para o que nos interessa, a política do **VASCO**, anunciar que tem este ou aquele projeto, quando, na verdade, se muito, possui apenas esta ou aquela ideia.

Com todo respeito a todos personagens políticos do nosso clube, um projeto é muito mais que um conjunto de ideias. Exige uma visão estratégica, um cronograma de implantação, análises de ordem financeira, ambiental externa, ambiental interna, de concorrência e de mercado. Plano estratégico, de negócio, de marketing, operacional, identidade organizacional, objetivos, proposta de modelo de negócio e modelagem financeira. O **SOMAMOS** inclui todas essas etapas exigidas e muito mais.

Um projeto de verdade tem que ser testado e incorporado, por exemplo, em uma ferramenta de Modelo de Negócio CANVAS e possuir, no mínimo, uma análise que se adapte a ferramenta 5W2H ou até 5W3H onde esteja claramente definido **What** (O que), **Who** (Quem), **When** (Quando), **Where** (Onde), **Why** (Por que), **How** (Como), **How Much** (Quanto) e **How Many** (Quantos).

Nunca vimos nada no **VASCO** assim. O **SOMAMOS**, nesse particular, é inédito na vida do nosso clube e cumpriu de forma fidedigna essas etapas para que os investidores entendessem se tratar realmente de um **PROJETO** para o clube.

O segundo requisito para a tomada de recursos é a credibilidade. Nossa equipe executiva anunciada com profissionais renomados e respeitados no mundo acadêmico e profissional, conseguiremos fornecer para os nossos investidores a confiança necessária para que eles se sintam seguros em aportar recursos nesse projeto para o **VASCO**.

O terceiro requisito é a existência de um plano de negócios (BP – business plan), o que também oferecemos ao mercado como uma explicação detalhada de tudo que o projeto pensa em efetivar do ponto de vista estratégico e de utilização de recursos. Tem que



mostrar também uma responsabilidade fiscal e uma viabilidade econômica, de mercado e financeira.

O quarto e quinto requisitos se completam por se tratar da necessária comprovação da capacidade de pagamento que o modelo de negócio proposto irá gerar. Essa capacidade se prova matematicamente através de uma modelagem financeira, que foi feita para o clube desde 2016 até 2035.

Por fim, a capacidade de estruturação de garantias, seja por bem reais, recebíveis ou outras formas negociadas que envolvam ativos ou futuras receitas do clube.

Tudo isso o **SOMAMOS** foi capaz de oferecer ao mercado e aos parceiros com quem conseguiu trazer opções de solução financeira para o clube.

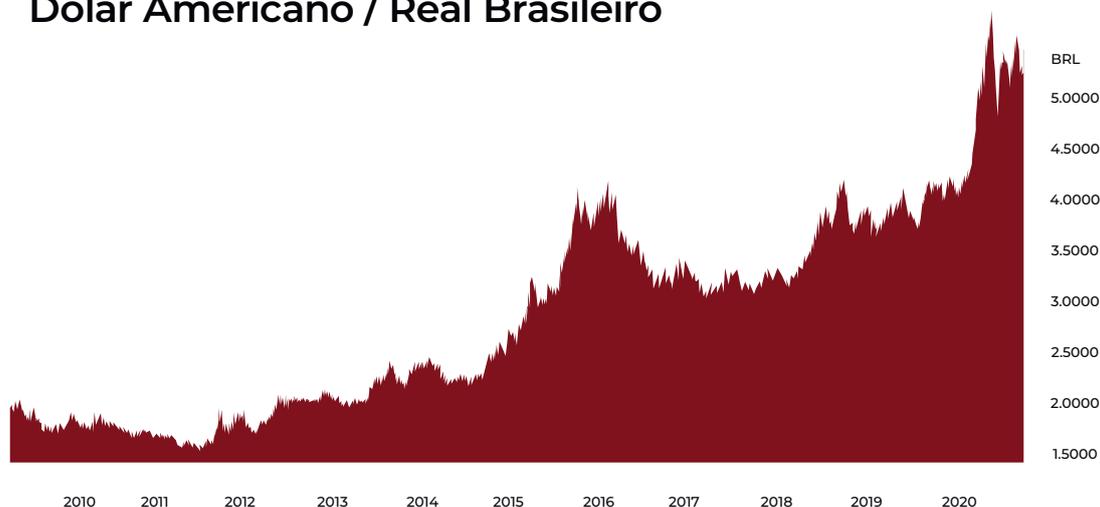
Levando-se o cumprimento destas etapas em conta, o **SOMAMOS** abriu portas para o clube tomar financiamento internacional. A pandemia criou oportunidades de fundos especiais que pretendem injetar dinheiro na economia real, posto que diversos Bancos Centrais de países desenvolvidos estão adotando juros negativos, como a Suécia, a Suíça, a Dinamarca e a Alemanha, como uma forma de incentivar o consumo por meio do estímulo ao investimento em empresas, fábricas, obras e construções.

Segundo reportagem de Tássia Kastner da Folha de São Paulo, publicada em 18 de agosto de 2019, investidores têm atualmente mais de US\$ 15 trilhões (R\$ 60 trilhões) aplicados em investimentos com taxas de juros negativos, como são os papéis de dívida do Japão e boa parte da Europa.

Isso torna os juros de financiamento internacional bastante baixos neste momento, em que a baixa valorização do real frente a moedas fortes como o dólar e o euro também facilita a entrada de investimentos externos.

Por exemplo, o gráfico abaixo (valorização do dólar frente ao real) demonstra que provavelmente estarmos em um pico de alta do dólar, o que significa um bom momento para tomar recurso em moeda estrangeira, porque a variação cambial poderá tornar ainda mais barato pagar o financiamento ao longo dos anos com o real recuperando sua força:

Dólar Americano / Real Brasileiro

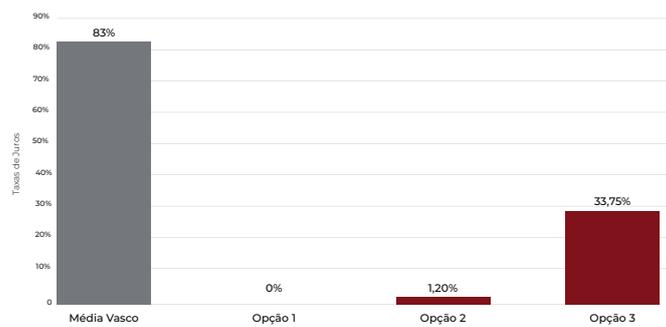


De qualquer forma, como pretendemos internacionalizar a marca **VASCO**, teremos também captação de receitas em moeda forte, o que nos ajudará na capacidade de pagamento da dívida e na composição, caso necessário, de um futuro hedge cambial (além dos instrumentos financeiros disponíveis no mercado), minimizando dessa forma o risco da operação.

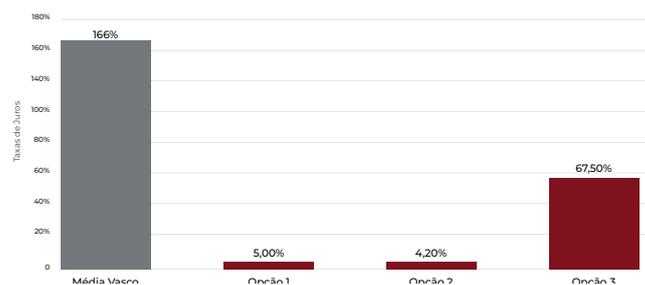
O **SOMAMOS** tem discutido opções de financiamento de diferentes fontes, variando entre 0,6% anual (opção 2), 1% anual (opção 1) e 6,75 % (opção 3) anual, com diferenças de exigências de contrapartidas, na primeira os próprios acessórios do estádio, na segunda uma carta de crédito stand-by de 20% do valor a ser financiado e na terceira recebíveis ou garantia real. No primeiro, carência de três anos, no segundo carência de cinco anos e no terceiro sem carência mas na modalidade mezanino, no qual não há amortização da dívida como nos outros, mas pagamento único ao fim do período sob pena de uma penalidade, caso se antecipe.

Quando comparamos com a média do que o VASCO tem praticado, o resultado é bastante surpreendente. Comparamos períodos de 5, 10 e 15 anos, como segue:

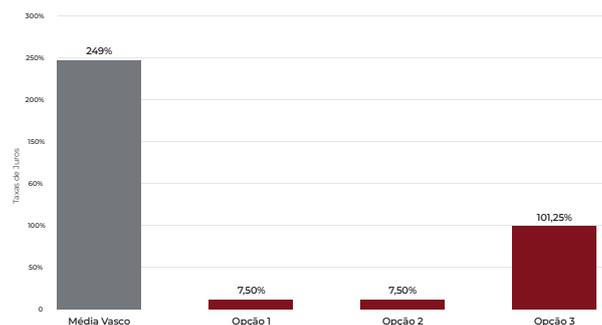
5 Anos



10 Anos



15 Anos



Cabe-se ressaltar um dado relevante. No modelo que vem prevalecendo no **VASCO**, tais empréstimos são insuficientes para lidar com as necessidades de caixa do clube, fazendo que, após a incidência de juros e multas, os mesmos sejam renegociados e novos empréstimos sejam também contraídos.

Com relação à demonstração da capacidade de pagamento, **SOMAMOS** fez a devida modelagem financeira para os cenários da opção 1 e opção 3 e encontrou matematicamente a prova dessa capacidade com a implementação do novo modelo de negócio que gerará novas receitas para o clube ao longo do período de pagamento.

V.4 – MODELO DE NEGÓCIO PROPOSTO PELO SOMAMOS

O que o **SOMAMOS** propõe afinal é um novo modelo de negócio para o **VASCO** que gerará novas receitas e nos dará uma precificação melhor de várias rubricas de receitas existentes atualmente.

No entanto, precisaremos de, ao menos, 12 a 48 meses, para que essas novas receitas, oriundas de um novo modelo de negócio, estruturado e desenvolvido de acordo com as características do **VASCO**, tenha tempo de maturação suficiente para germinar.

Por isso que, aproveitando o momento de alta do dólar e do euro frente ao real, **SOMAMOS** está conseguindo trazer para o **VASCO** linhas de crédito com recursos suficientes para trazer dinheiro novo upfront (antecipado) e com custos muito mais baixos do que o clube tem pago nos últimos anos. Com esse investimento inicial na gestão de implementação do projeto, teremos condições de:

1. Reestruturar a dívida do clube;
2. Gerar fluxo de caixa positivo que nos permita operar com eficiência;
3. Investir em uma folha de futebol de ponta que nos possa permitir a disputa de títulos;
4. Reformar nossas sedes;
5. Reformar o estádio de São Januário;
6. Investir nos esportes olímpicos e paralímpicos e outros esportes;
7. Fazer nossas entregas sociais;

Com o **SOMAMOS**, esperamos, em um período de, no máximo doze meses, colocar o Vasco de volta nos trilhos como o melhor clube do Brasil. Os primeiros meses serão fundamentais para o sucesso geral do projeto. Por conta dos lamentáveis resultados dentro e fora do campo nos últimos anos, do sucesso do nosso principal concorrente, dentre outros, a comunidade do **VASCO** está ávida por mudanças. Quanto mais rápido demonstrarmos nossa capacidade de recuperação, mais rápido nossa comunidade responderá, criando um círculo virtuoso desde o começo da implementação do projeto.

O retorno do **VASCO** ao topo é baseado nas seguintes necessidades de curto e médio prazo:



1 Financiamento para:

- Reestruturação da dívida;
- Novos projetos para geração de receitas (programa de fidelidade e futebol);
- Formação de equipes competitivas (especialmente futebol);
- Necessidades de capital de giro;
- Revitalização de ativos fixos (reformas e aquisições);
- Garantias do estádio.

2 Satisfazer (monetizar) nossa base de torcedores:

- Criação de novos produtos e serviços;
- Desenvolver confiança e segurança;
- Entregar resultados de curto prazo dentro e fora do campo.

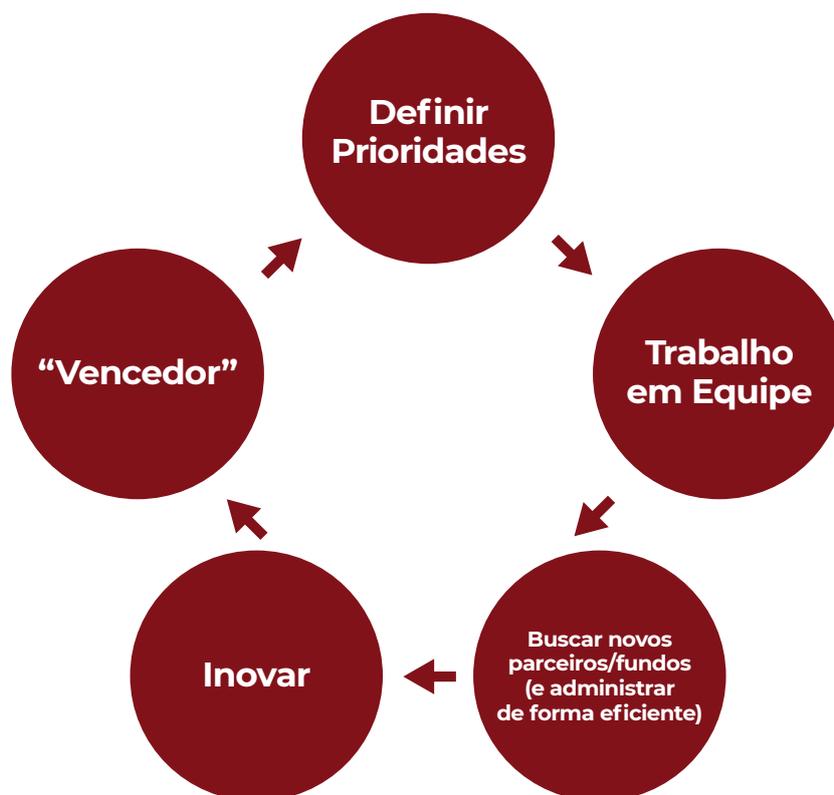
No entanto, apesar de acreditarmos totalmente no potencial e na viabilidade do projeto, obviamente existem alguns desafios pela frente conforme previamente analisados na seção III.3.2, tais como:

- Instabilidade Política Interna (VASCO);
- Falta de Credibilidade da Instituição no Mercado;
- Falta de credibilidade do Brasil no exterior;
- Declínio do futebol brasileiro;
- Legislação específica do futebol (direitos de TV e outros);
- Capacidades dos concorrentes (bem à frente do VASCO);
- O impacto do COVID 19 (no Brasil e no mundo) no mercado de futebol;
- Ambiente econômico mundial;

Depois de analisar cuidadosamente cada uma das necessidades e riscos descritos acima, os projetos **SOMAMOS** foram desenvolvidos de forma que as necessidades e expectativas sejam transformadas em oportunidades lucrativas e sustentáveis, sem deixar constantemente de monitorar e revisar todos os riscos inerentes ao projeto, mitigando assim futuros impactos negativos.



V.5 - COMO OS PROJETOS SOMAMOS ATINGIRÃO SEUS OBJETIVOS?



As prioridades do projeto **SOMAMOS** são:

1 Nossa base de torcedores / comunidade direta / partes interessadas

SOMAMOS não vai descansar até satisfazer as necessidades e “agregar valor” a toda a nossa comunidade. Levar o **VASCO**, “fisicamente” e “no coração”, a todos os vascaínos, independentemente de onde se encontram, é da maior importância para o sucesso global de um clube como o Vasco. Para isso, o **VASCO**, através do **SOMAMOS**, será benchmarking em inovação no setor e implementará a **VASCO TECHNOLOGY**, que atenderá não só o clube, mas também toda a comunidade, através da própria incubadora e do hub de aceleração para startups.

2 Referência no Futebol

- Vencer é uma obrigação.
- Em todos os níveis, gênero e faixa etária.

Futebol para nós significa:

- Futebol Tradicional (11 jogadores)
- Futsal
- Futebol de praia
- Fut7
- Jogos paralímpicos



Ganhar é uma obrigação - SIM, mas não a todo custo. A ética e a responsabilidade social (desenvolver não só os atletas, mas também cidadãos responsáveis e preparados) são valores fundamentais do nosso projeto e não serão ignorados.

3 Outros esportes e um VASCO INCLUSIVO

SOMAMOS pretende ter um **VASCO** eclético, que invista no Remo, esporte fundador; no Basquetebol, que também está no coração dos nossos torcedores; no Atletismo; nos Esportes de Praia; nos Esportes de Quadra, Aquáticos, Náuticos e Terrestres; e nos esportes eletrônicos e de lutas, incluindo MMA e jiu-jitsu.

De modo a viabilizarmos esses esportes, contaremos não somente com recursos próprios, mas também recursos oriundos de Incentivos Fiscais, que serão obtidos através do trabalho de uma equipe altamente qualificada e com reconhecida experiência no setor. Para o **SOMAMOS**, modalidades de esportes olímpicos e de outros esportes, que não o futebol, significam mais do que ganhar ou perder, mas a crença na realização de um sonho, na determinação e na superação. É, antes de tudo, entrega social e inclusão!

Embora o Vasco sempre lute para vencer, em todas as modalidades e em todos os níveis, também entendemos que essas modalidades trazem consigo um importante elemento social. Um clube como o Vasco tem, acima de tudo, uma responsabilidade social para com a sociedade e o projeto **SOMAMOS**, sem dúvida nenhuma, oferecerá isso, à medida que um de seus valores e também um de seus objetivos é um **VASCO INCLUSIVO**.

4 Um VASCO GLOBAL e que resgate suas ORIGENS

A internacionalização da marca **VASCO**, seu reposicionamento em torno de suas origens remetidas aos navegadores e, especialmente, Portugal, bem como a conexão com sua repaginada identidade organizacional, valores e história, compreendem uma significativa oportunidade de expansão para atingir novos mercados consumidores em todo o planeta, oferecendo ao clube uma visibilidade nunca antes explorada, especialmente quando comparada a de nossos rivais no mercado brasileiro.

5 Boas práticas gerenciais

Como vimos, **SOMAMOS** transformará o **VASCO** que deixará de ser um clube de futebol de gestão amadora e arcaica, em uma instituição com visão de futuro. Como já mencionamos, mesclar o “novo” com o “tradicional” é de fato um grande desafio, mas, apesar das dificuldades, a implementação de práticas gerenciais sólidas, conduzidas por executivos de mercado dedicados, são de fundamental importância para o sucesso do projeto.

Nosso objetivo é ser uma referência gerencial em todos os sentidos: planos táticos e estratégicos, orçamento, prestação de contas, sistemas de gestão, integração, liquidez, governança e “compliance” são apenas alguns exemplos do que sempre buscaremos.



PARTE VI – PROJETOS SOMAMOS

Os diversos projetos incluídos no **SOMAMOS**, uma vez implementados, permitirão ao **VASCO** não apenas reverter a dramática situação atual enfrentando os problemas de curto prazo, mas também estabelecerá os alicerces necessários para estabilidade, lucratividade e crescimento sustentável.

Através de um sólido Planejamento Estratégico, onde metas ambiciosas, mas atingíveis, serão definidas para cada departamento, apoiado por um rígido sistema orçamentário, compliance e governança corporativa, **SOMAMOS** entregará um **VASCO VENCEDOR, INSPIRADOR e SOCIALMENTE RESPONSÁVEL**.

Além deste documento, é parte integrante do **SOMAMOS** um Business Plan (Plano de Negócios), contendo uma detalhada modelagem financeira, elaborada por especialistas de mercado, debatida internamente, testada e aprovada pelos agentes financeiros envolvidos no processo de financiamento do projeto. Contudo, devido ao caráter sigiloso e aos acordos de confidencialidade em vigência, o conteúdo da modelagem financeira deverá ficar restrito aos envolvidos diretamente no processo.

De modo geral, **SOMAMOS** (e seu modelo financeiro) foi desenvolvido sobre três ecossistemas diferentes: Ecosistema Gerador de Receitas, Ecosistema de Custos e Despesas e Ecosistema de Investimentos, como passamos a analisar na parte VI dedicada aos projetos **SOMAMOS**.

PARTE VI.1 – ECOSSISTEMA DE RECEITAS



O Ecosistema de Receitas proposto pelo **SOMAMOS** foi desenvolvido em três áreas distintas, que representam três de quatro de nossos principais **ATIVOS**, já que nosso quarto ativo será equacionado no ecossistema de despesas:



1. Criação de um ecossistema próprio através da base de dados dos nossos torcedores;
2. Futebol e tudo que estiver conectado, como “direitos econômicos”, patrocínios, material esportivo, direitos de transmissão, desenvolvimento de talentos na base e etc.;
3. Estádio;

Passamos a detalhar como segue:

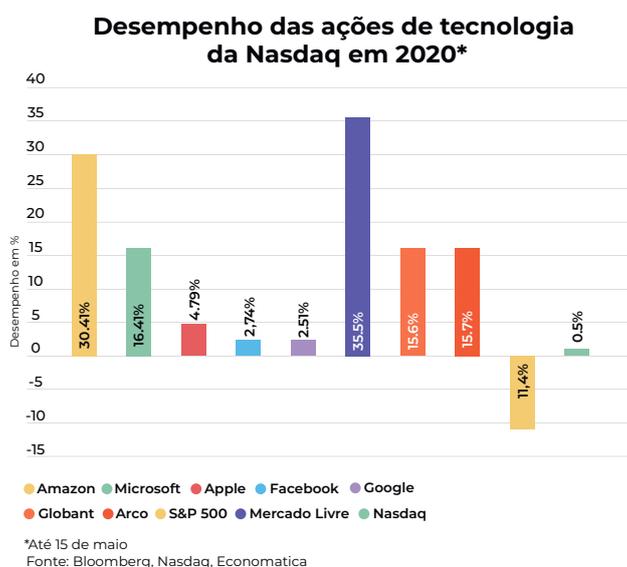
VI.1.1 – BASE DE TORCEDORES: ECOSSISTEMA PRÓPRIO

A base de torcedores é o ativo mais importante do **VASCO**, pois está entre as maiores do país (cerca de 20 milhões). A base compreende torcedores fiéis e ávidos (como já demonstrado repetidas vezes), mas o grande desafio é a inclusão de todos os torcedores dentro de um “ecossistema vivo” – **A COMUNIDADE VASCO**.

Uma das principais propostas do **SOMAMOS** é investir em tecnologia de forma a inserir o **VASCO** na economia digital. De fato, Lucas Bombana e Maria Zonta d’Ávila, na coluna digital InfoMoney de 18 de maio de 2020, noticiaram:

“Empresas de tecnologia se destacam na nova economia digital; ações chegam a subir até 40% no ano.”

O desempenho de empresas de tecnologia que compõem a sigla FAAMG (Facebook, Apple, Amazon, Microsoft e Google) demonstra que a economia digital é o ambiente empresarial que mais cresce no planeta:



Como vimos na seção IV.3.3, SETH GODIN, referência mundial em marketing de diferenciação, destaca que as empresas que crescem rápido e tiveram grande impacto nos últimos cinco anos são construídas através de **tribos conectadas que compartilham uma paixão e um interesse**.



Que exemplo melhor podemos ter no futebol brasileiro e, possivelmente no futebol mundial, que o da torcida do **VASCO** quando se fala de engajamento, mas também de paixão e interesse pelo clube?

E, realmente, a prosperidade da economia digital, ainda maior nestes tempos de pandemia, recomenda a imersão do **VASCO** no mundo digital para modificar o foco prioritário de arrecadação e possibilitar a virada de chave que tornará possível nossa escalada para o topo.

Para isso, há de se compreender que **NÓS**, os próprios **VASCAÍNOS**, somos juntos um produto digital de forte alcance comercial. Somos um ecossistema próprio maior que a população de 137 países!

Em outras palavras, nossa base de torcedores é maior que as populações de 70% dos países do planeta.

Temos mais torcedores que a população de países como Chile, Equador, Holanda, Bélgica, Cuba, Grécia, Suécia e Portugal, por exemplo. Mais que Emirados Árabes e Israel juntos ou mais que Suíça, Áustria e Islândia juntas.

O **VASCO** tem mais torcedores que a população de 44 países juntos. De fato: Ilhas Pitcaim, Ilhas Cocos, Vaticano, Tokelau, Niue, Ilha Norfolk, Ilha Christmas, Ilhas Malvinas, Montserrat, Santa Helena, Ascensão e Tristão da Cunha, São Pedro e Miquelon, São Bartolomeu, Tuvalu, Nauru, Wallis e Futuna, Anguilla, Ilhas Cook, Palau, Ilhas Virgens, San Marino, Gibraltar, Saint-Martin, Mônaco, Liechestein, São Martinho, Ilhas Turks e Caicos, Ilhas Faroe, São Cristóvão e Nevis, Ossétia do Sul, Ilhas Marshall, Groenlândia, Marianas Setentrionais, Samoa Americana, Guemsey, Bermudas, Ilhas Cayman, Dominica, Andorra, Ilha de Man, Antígua e Barbuda, Seychelles, Tonga, Estados Federados da Micronésia, US Ilhas Virgens, Jersey, São Vicente e Granadines, Granada, Aruba, Kiribati, Curaçao, Guam, Santa Lúcia, Samoa, São Tomé e Príncipe, Abecásia, Polinésia Francesa, Nova Caledônia, Barbados, Vanuatu, República Turca de Chipre do Norte, Islândia, Maldivas, Bahamas, Belize, Brunei, Transnístria, Malta, Cabo Verde, Suriname, Saara Ocidental, Luxemburgo, Montenegro, Macau, Ilhas Salomão, Butão, Guiana, Comores, Chipre, Fiji, Djibouti, Eswatini e Maurícia totalizam 19.801.960 habitantes.

Estônia, Guiné Equatorial, Trinidad e Tobago, Timor-Leste, Bahrein, Guiné-Bissau, Kosovo, Letônia, Lesoto, Macedônia do Norte e Eslovênia totalizam 18.466.457 habitantes.

Gabão, Botswana, Gâmbia, Namíbia, Moldávia, Jamaica e Catar totalizam juntos 17.473.756 habitantes. Lituânia, Albânia, Armênia, Porto Rico, Bósnia e Herzegovina e Mongólia 18.407.619 habitantes.

Adicione-se que em um ecossistema formado por uma torcida engajada como a do **VASCO**, ainda há a vantagem de que toda sua comunidade está conectada em torno de uma paixão e interesse comuns, justamente os fatores que podem gerar o que é preciso para fazer crescer esse ecossistema: engajamento, crescimento e monetização.

O engajamento é uma referência ao modo como alguém se relaciona com algo. No caso, se trata da interação do torcedor com o clube e sua marca, o sentimento que une pessoas em torno da luta por um ideal e que arrebatada a participação e o comprometimento voluntários. O programa de relacionamento proposto pelo **SOMAMOS** será capaz de



engajar ainda mais torcedores.

A segunda etapa no ecossistema próprio a ser expandido com relação ao relacionamento do torcedor com o clube é o crescimento, onde o engajamento contribui, à medida que a próprias pessoas que fazem parte do sistema que também auxiliam na captação de novos engajados, aumentando o ecossistema continuamente.

Na terceira etapa vem a monetização através da utilização adequada da base de dados, que tem natureza endógena e exógena, ou seja, respectivamente com fonte na própria comunidade que se supre e, também, no que esta comunidade pode significar para parceiros do clube.

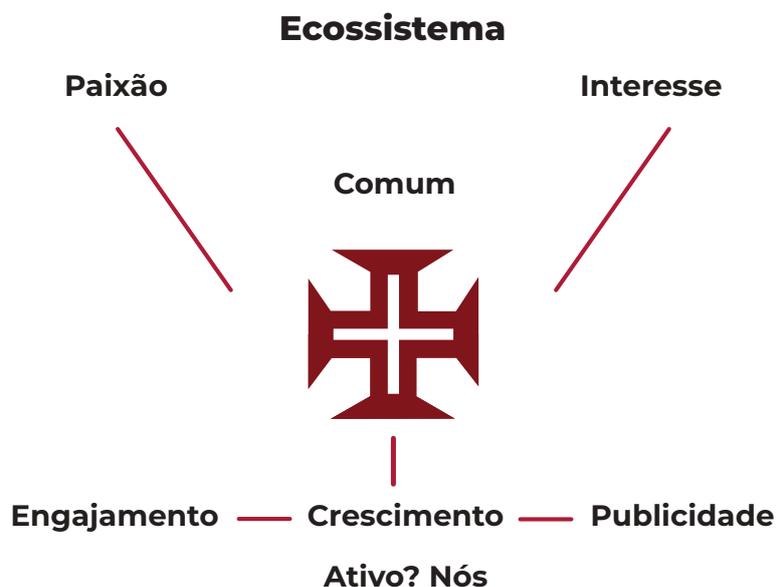
Claro que este tratamento comercial de dados pessoais deverá obedecer rigorosamente a lei geral de proteção de dados (LGPD, Lei 13.709/18), que entrou em vigor no último 14 de agosto de 2020, cujo artigo 7º, I, estabelece que

“Art. 7º. O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses:

*I – mediante o fornecimento de **consentimento** pelo titular. (...)”*

Para isso, teremos dentro do nosso departamento profissional de compliance, um setor dedicado à observação rígida quanto a esse tratamento.

Dessa forma, **NÓS** somos um ativo inexplorado pelo ponto de vista de interação e capacidade de “gerar riqueza” para todos os envolvidos, assim como subutilizado que, uma vez potencializado ao máximo possível tornará o clube cada vez mais independente financeiramente. A figura seguinte bem explana o proposto ecossistema:



Dessa forma, além de uma série de produtos e serviços diferenciados e exclusivos, um programa especial de social commerce será implementado para que o **VASCAÍNO** que faça parte do programa não apenas seja utilizado como produto, mas visto e tratado de forma humanizada e como um verdadeiro parceiro.

Além disso, dentro desse ecossistema, haverá uma ética diferenciada no tratamento de dados, pois falamos da inserção em um sistema pertencente a uma instituição que tem valores únicos e diferenciados, apoia e propaga a inclusão social e tem como missão de inspirar as pessoas através do esporte.

A estratégia associada a esse segmento é afastar-se totalmente do sistema atual, onde o **VASCO** cobra (em um contrato de 6 meses, não renovável) um valor fixo mensal, oferecendo em troca descontos progressivos em ingressos para assistir aos jogos - nada mais.

O **VASCO** tem hoje o maior programa de afiliação do país, que atingiu mais de 180 mil associados em novembro passado. Um dos aspectos mais marcantes que demonstra a fidelidade dos torcedores do **VASCO** ocorreu em maio passado, durante um dos períodos econômicos mais difíceis do país. Sem a realização de partidas (devido à COVID19), o **VASCO** conseguiu manter um elevado número de membros pagantes (110 mil) ao renovar seus planos de afiliação.

A ideia é aproveitar progressivamente a base de torcedores já existente, criando laços ainda mais fortes entre o **VASCO** e sua comunidade direta. Uma parceria de 2 vias, mutuamente benéfica, entre o **VASCO** e sua base de torcedores será implementada não com base em ações ad hoc, mas em uma estratégia desenhada para desenvolver um verdadeiro sentimento de pertencimento em todas as partes interessadas.

Um programa de fidelidade especialmente elaborado, com pagamentos mensais recorrentes, baseado em uma estratégia de crescimento sustentada e alimentada por membros, fornecerá produtos e serviços relevantes para a comunidade **VASCO**, incluindo, dentre outros:

- Associação e direito de voto por meio virtual;
- TV com conteúdo exclusivo e relevante;
- Desconto em produtos licenciados nas “Casas Vasco” e outros pontos de venda a varejo;
- Fintech própria (Banco Vasco) para desenvolver serviços financeiros personalizados e manter o fluxo de fundos dentro de um ecossistema financeiro proprietário (fechado);
- Operadora de celular;
- Um mercado (“Market Place”) onde todos os membros podem vender os seus produtos e serviços;
- Um comércio social com “cashback” para o associado;
- Um título de capitalização que oferecerá, dentre outros benefícios, desconto de 50% em universidades em todo o Brasil;



- Oportunidades de empreendedorismo (na incubadora/aceleradora), rede social fechada e própria;
- Notícias do clube exclusivas, bastidores;
- Oportunidades de engajamento;
- Comunidades (redes sociais) próprias;
- Participação de compra em ativos digitais (“tokeinização”), dentre outras.

Não temos dúvidas de que, ao construir e administrar com eficiência uma comunidade forte e totalmente interativa, os resultados não se refletirão apenas em termos financeiros, mas também repercutirão em toda a organização, fortalecendo a marca, as equipes profissionais, atraindo potenciais parceiros e patrocinadores.

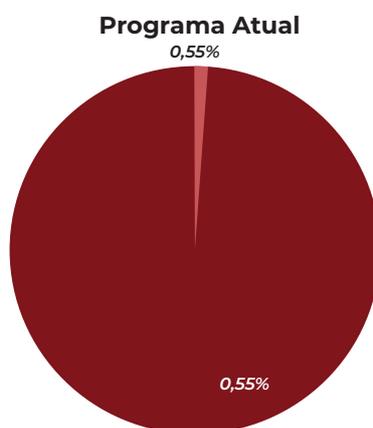
SEREMOS O CLUBE COM O MAIOR NÚMERO DE SÓCIOS TORCEDORES DO MUNDO.

Para isso, de forma inclusiva, como tudo que o SOMAMOS propaga, uma das metas a serem alcançadas é a de incluir **TODOS OS VASCAÍNOS** em nosso ecossistema através do livre acesso, ou seja, com uma **ASSOCIAÇÃO GRATUITA** no “entry level”, ou seja, no nível de entrada do programa.

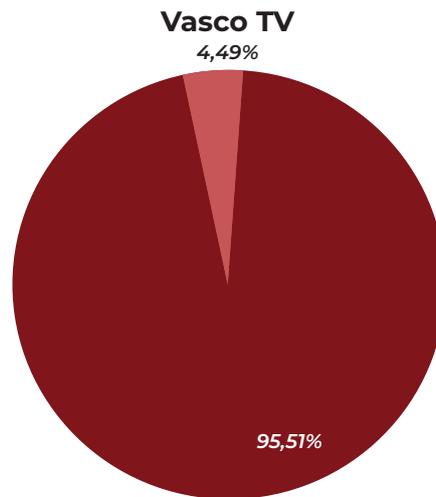
Ou seja, teremos um nível (nível de acesso) em nosso programa de associação sem qualquer custo para o torcedor, onde ele poderá também participar da vida do seu clube de coração, tendo acesso a produtos e serviços, contribuindo para o crescimento do clube, da missão e dos valores que ele defende.

A meta é termos esse novo programa implementado em 2021, assim que superados os desafios operacionais na transição entre os dois modelos, o que demandará ao menos seis meses, contudo nunca mais que um ano.

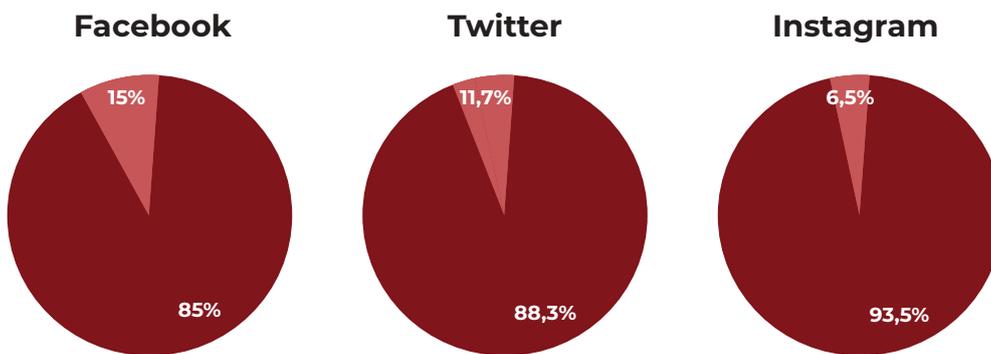
Apesar de sermos a torcida reconhecidamente mais engajada do Brasil, quando comparamos a quantidade de sócios torcedores com a quantidade de torcedores, eis que apenas 0,55% mantém relacionamento com o clube como sócio torcedor:



Na VASCO TV, por ser gratuita, temos 4,49% de participação, oito vezes mais que no programa de sócio torcedor, cerca de 900.000 Vascaínos.



Nas redes sociais, eis que temos no Instagram, Twitter e Facebook, respectivamente 6,5%, 11,7% e 15% de participação (1.300.000, 2.340.000 e 3.000.000 de Vascaínos).

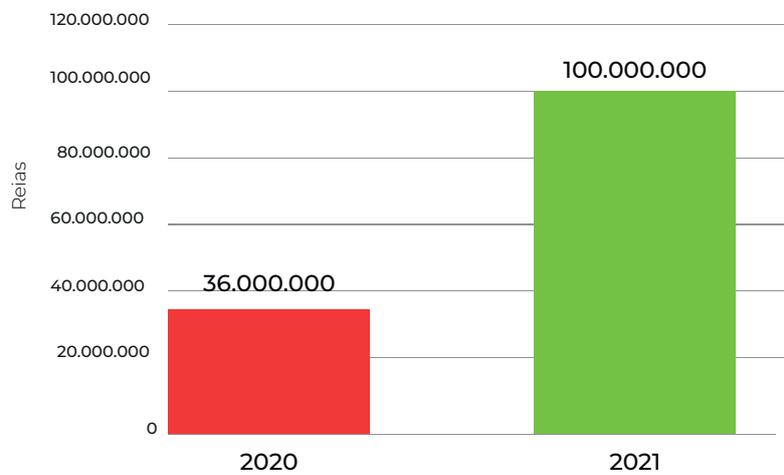


Com o programa **SOMAMOS** de adesão gratuita e com toda comunidade Vascaína contagiada com os ares da mudança definitiva do nosso clube, pretendemos elevar o engajamento no programa para, no mínimo, 5% de nossa base de torcedores e ser o primeiro clube na história mundial a ter um programa de sócio torcedores com sete dígitos, passando, no mínimo, a monetizar 1% desta base.



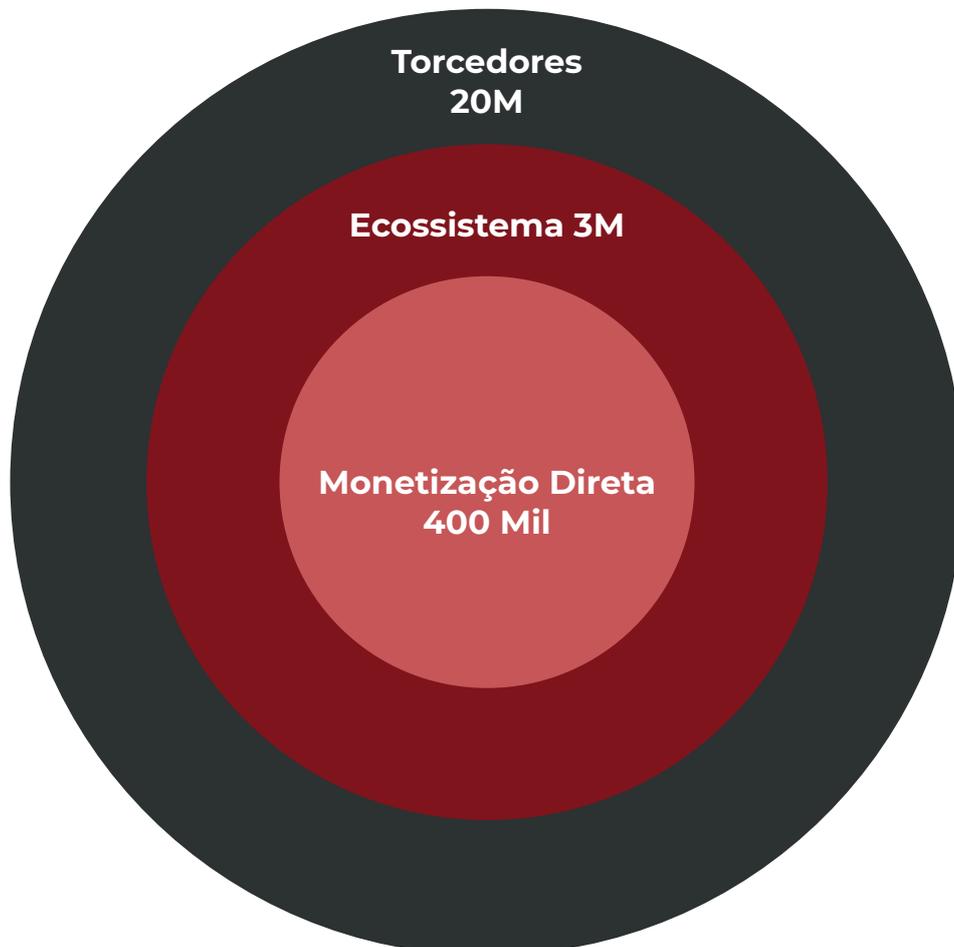
Isso já seria suficiente para aumentar nossa receita de ST em 277%, impactando nossa receita total em pelo menos 32%.

Programa Somamos 2021



A visão do **SOMAMOS** é construirmos em 2026 o seguinte ecossistema:

2026



VI.1.2 – FUTEBOL PROFISSIONAL

O Futebol Profissional costuma ser o principal negócio de qualquer clube de futebol, atraindo a maior parte das atenções e sendo responsável pelas maiores fontes de receitas e despesas, lógica que o **SOMAMOS** pretende modificar no que diz respeito às receitas.

As fontes tradicionais de receitas, como direitos de TV, patrocínios, e outras, continuarão a desempenhar um papel muito importante na estrutura geral de receitas. Em linhas gerais, essas fontes de receitas seguem um caminho bastante previsível devido à sua natureza “controlada pelo mercado” e o **VASCO**, apesar de não ter conseguido concretizar o seu potencial já disponível nos últimos anos (há muito espaço para melhorias), está bem posicionado para aproveitar rapidamente as oportunidades já existentes no mercado, principalmente se puder contar com a profissionalização proposta pelo **SOMAMOS**, que recomenda uma administração profissional e integrada, que seja capaz de recuperar credibilidade e confiança no mercado e de seu torcedor.

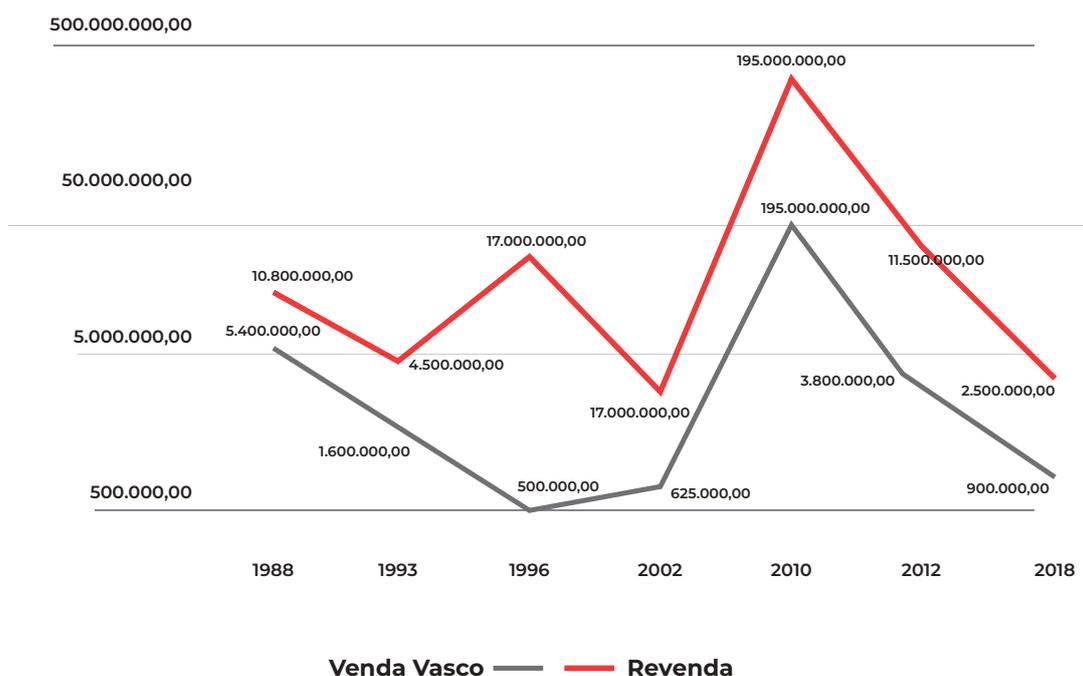
No entanto, existe também um enorme potencial de crescimento do **VASCO** na sua capacidade de continuar a produzir jogadores excelentes e vendê-los de forma eficiente (o que não tem sido o caso recentemente, já que a administração, devido a sérios problemas de liquidez, tem optado por liberar jogadores muito antes do que deveriam e por uma fração do seu valor de mercado). A estratégia do **SOMAMOS** é ter uma abordagem mais profissional quanto ao negócio de direitos econômicos dos jogadores, que deve seguir uma estratégia própria, como qualquer outra importante fonte de receitas.

Como liquidez não será um problema, isso permitirá que o **VASCO** atue da maneira mais eficiente e sem desesperos na venda de jogadores. Outra ação estratégica importante é, neste caso, ter clubes no exterior para, dentre outros benefícios, dar mais rotação e experiência aos jogadores em formação e criar também seu próprio canal de distribuição, facilitando a melhora do preço médio de venda.

Outro elemento importante é que iremos aumentar o investimento na educação complementar e demais atributos sociais durante o processo de desenvolvimento do jogador, que, dentre outros, são etapas fundamentais para o alcance dos resultados esperados.

Se considerarmos as médias, diante de um levantamento do **SOMAMOS**, de vendas de 30 atletas nos últimos 40 anos verificamos que entrou no clube uma receita média por atleta de 3,2 milhões de euros, sendo que, em uma primeira venda nossos atletas valem, após saírem do **VASCO**, em média, cerca 10 milhões de euros e, em uma segunda venda, cerca de 41 milhões de euros.





Ou seja, um aumento médio no preço da primeira venda de 333% e, na segunda venda, um aumento de 1.281%. Se tomarmos em conta somente a média de uma primeira venda, isso significa que o clube, acaso tivesse condições de segurar seus atletas por mais tempo e dar mais produtividade a eles no próprio **VASCO**, poderia ter faturado o triplo do que faturou com as suas transferências de atletas.

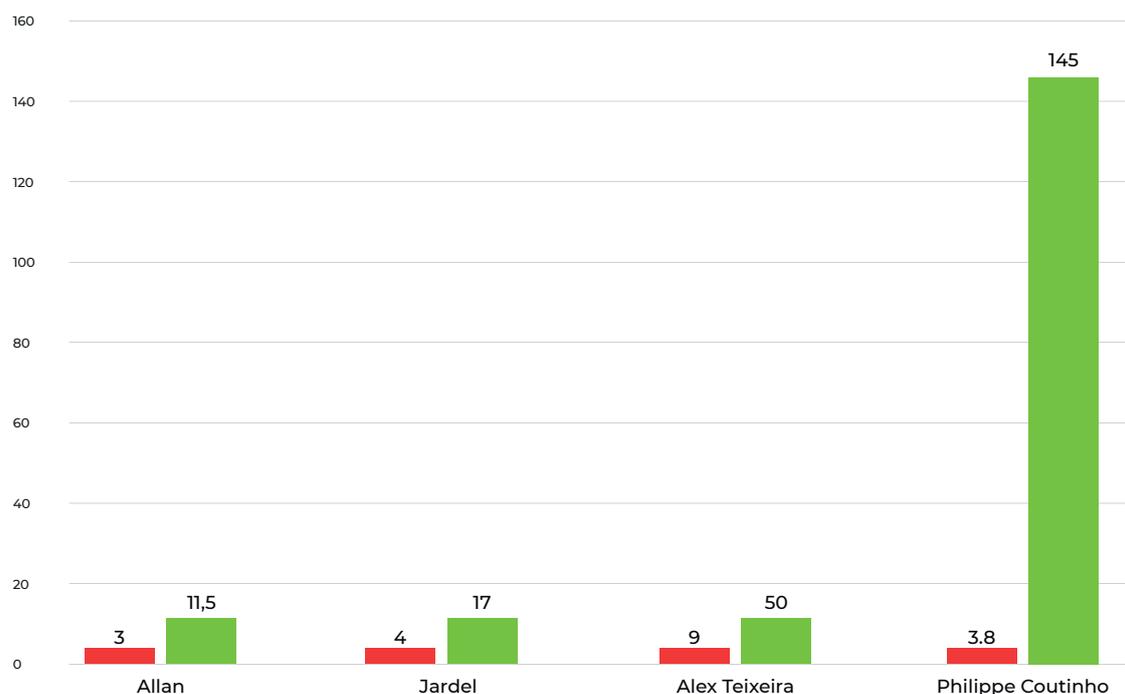
A tabela abaixo mostra o histórico de vendas de jogadores formados pelo **VASCO** e por quanto eles foram vendidos após deixarem o clube:

Jogadores	Ano	Idade	TRANSFERÊNCIA ORIGINÁRIA (VASCO)		(*)2ª Transferência	(*)3ª Transferência	
			Clube	EUROS	EUROS	EUROS	
Roberto Dinamite	1980	26	Barcelona	Vendas	680.000		
Geovani	1989	25	Bologna	Vendas	7.200.000		
Romário	1988	22	Psv	Vendas	5.400.000	10.800.000	
Mazinho	1990	24	Lecce	Vendas	3.200.000		
Edmundo	1993	22	Palmeiras	Vendas	1.600.000,00	4.500.000	
Yan	1997	22	Fluminense	Vendas	90.000,00		
Jardel	1996	22	Grêmio	Vendas	500.000,00	4.000.000	
Fabiano Eller	2002	24	Palmeiras	Vendas	950.000,00	17.000.000	
Pedrinho	2001	23	Palmeiras	Vendas	4.100.000,00		
Geder	2002	24	Saturn	Vendas	625.000,00	1.800.000	
Leo Lima	2003	21	CSKA Sofia	Vendas	2.200.000	2.100.000	
João Carlos	2002	20	CSKA Sofia	Vendas	90.000		
Alberoni	2002	18	Inter Milão	Vendas	300.000		
Wesley	2004	20	M. Tel Aviv	Vendas		650.000	
Anderson Costa	2006	22	Dinamo Zagreb	Vendas	800.000		
Morais	2008	24	Corinthians	Vendas	1.700.000		
Alan Kardec	2009	20	Inter	Vendas		2.500.000	
Guilherme	2008	20	Almeria	Vendas	900.000		
Sousa	2010	21	Porto	Vendas	3.500.000		
Alex Teixeira	2010	20	Shaktar Donska	Vendas	9.000.000	50.000.000	
Allan	2012	21	Inter Milão	Vendas	3.800.000	13.000.000	
Marlone	2014	22	Udinese	Vendas	3.000.000	11.500.000	
Luan	2017	24	Cruzeiro	Vendas	1.000.000		
Jhon Cley	2015	21	Al Qadisiyah	Vendas	2.898.551		
Danilo Barbosa da Silva	2014	18	Braga	Vendas	4.500.000		
Mateus Vidal	2018	20	Corinthians	Vendas	5.500.000		
Mateus Indio	2017	21	Estoril	Emprestimo		175.000	
Evander	2018	20	FC Midtjylland	Emprestimo	900.000	2.500.000	
Douglas Luis	2017	19	Manchester City	Vendas	12.000.000		
Paulinho	2018	17	Bayern Lervkusen	Vendas	18.500.000		
Paulo Victor	2019	20	Marbella	Emprestimo	300.000		
Marrony	2020	20	Atletico - MG	Vendas	2.800.000		
TOTAL					98.033.550,72	100.775.000	164.750.000
# Número de jogadores					30	10	4
					3.267.785	10.077.500	41.187.500

(*) 2ª e 3ª Transferências não feitas pelo Vasco.



Se olharmos, por exemplo, para o caso do Jardel, que saiu por 4 milhões de euros e foi posteriormente vendido por 17 milhões de euros (325%), do Allan que saiu por 3 milhões de euros e, posteriormente, foi vendido por 11,5 milhões de euros (283%), do Alex Teixeira que saiu por 9 milhões de euros e depois foi vendido por 50 milhões de euros (455%), do Philippe Coutinho que saiu por 3,8 milhões de euros e foi revendido por 145 milhões de euros (3.715%), as diferenças com relação ao que possivelmente deixamos de receber demonstra que podemos realizar um trabalho muito melhor do que vem sendo feito ultimamente.



Se tomarmos o montante no qual o Philippe Coutinho já foi vendido, seria quase 50% mais que tudo que arrecadamos com vendas de atletas nos últimos 40 anos.

Com condições financeiras que nos permitam segurar nossos atletas por mais tempo e, também, adicionarmos a isso a possibilidade de termos clubes no exterior, tanto o clube como seus atletas serão mais valorizados, pois teremos uma marca ainda mais forte e com exposição direta no mercado internacional.

Outro aspecto que será trabalhado com um melhor ordenamento financeiro é a diminuição nos níveis de comissões atualmente praticados. Como exemplo, um de nossos maiores talentos, Thales Magno, está comissionado a 25%, como forma de tê-lo mantido no clube por um período maior, mas se tratando de uma joia de apenas 17 anos, o clube já perdeu $\frac{1}{4}$ do seu valor econômico.



VI.1.3 – ESTÁDIO

O atual estádio do **VASCO**, o Estádio de São Januário, é um dos mais antigos estádios do Brasil e já está com uma estrutura operacional ultrapassada. Com a baixa receita do clube como um todo, entretanto, sua contribuição em termos de receita pode ainda ser considerada relevante para o **VASCO**. Além disso, o Estádio também é importante para o atual programa de fidelidade do torcedor, uma vez que o desconto nos ingressos para os jogos é o único benefício significativo que a atual estrutura do programa oferece.

Porém, **SOMAMOS** pretende entregar um São Januário novo, moderno e totalmente remodelado. Esse projeto, sem dúvida, agregará valor à marca e a todo o projeto, pois não só os principais ativos do **VASCO** (seus jogadores) mostrarão seu talento em um “palco” inigualável, mas também servirá como importante componente para a autoestima de todas as partes interessadas, incluindo torcedores, patrocinadores, imprensa, entre outros.

Sabemos que a atual diretoria tem uma proposta de estádio e parabenizamos o atual Presidente Alexandre Campello e seu vice-presidente de Engenharia e Obras, Pedro Seixas, bem como o arquiteto, Sérgio Dias, por entregarem a possibilidade de realização desse sonho para os **VASCAÍNOS**.

A proposta, orçada em R\$ 275 milhões, sugere o aumento da capacidade do estádio para 43 mil lugares, com previsão de conclusão para 21 de agosto de 2023.



Para desenvolver a proposta e formular um projeto real, o clube anunciou uma parceria com a WTorre através de um memorando de entendimento.



Não há investidores anunciados e a idealização financeira da proposta é atrair tais investimentos com propriedades, em escambo, de bens e direitos do estádio.

Somos do ponto de vista de que o **VASCO** merece muito mais do que está sendo proposto e a reforma não pode produzir algo que, embora novo, seja desatualizado e desconectado da identidade organizacional que queremos para o clube e, principalmente, dos nossos valores e objetivos.

VI.1.4 – PROJETOS SOMAMOS PARA O ESTÁDIO DE SÃO JANUÁRIO

SOMAMOS entende que uma intervenção deste porte no local onde está nosso estádio tem que produzir uma entrega social e ambiental muito maior para as comunidades do entorno, além de ser uma grande oportunidade de turismo para a combalida Zona Norte da Cidade do Rio de Janeiro.

Além disso, nosso novo estádio tem que estar idealizado em conformidade com a cultura organizacional proposta para o clube para que haja convergência entre nossa missão, valores e a “nossa cara” em todos os aspectos, seja nas nossas posturas, na nossa filosofia de jogo e nos nossos equipamentos.

Entendemos também que a venda de “naming rights” depende de o estádio ter, nesse momento, uma assinatura com mais credibilidade internacional, já que a atração de novos investimentos demanda parceiros que possam minimizar os riscos do projeto, conforme vimos na seção III.3.2 dedicada à análise ambiental externa, especialmente no exame das ameaças da matriz SWOT do novo desenho organizacional proposto para o **VASCO**. Da análise SWOT apenas desse empreendimento temos que:

ANÁLISE SWOT

FORÇAS

1. Valor Histórico do Estádio
2. Localização dentro da Cidade
3. Boa conectividade por ruas
4. Comunidades Vizinhas
5. Locais estratégicos próximos como Posto de Gasolina, Delegacia, Restaurantes, Bares, etc.
6. A revitalização da vizinhança pode ser suportada pela comunidade, políticos, companhias locais e a Prefeitura.

FRAQUEZAS

1. Localidade longe da estação do metrô
2. Localidade cercada por comunidades de alta densidade demográfica
3. Cercado por composições de altos muros, não aberto ao público
4. Não há áreas verdes ao longo do Estádio

OPORTUNIDADES

1. Vida social pode ser revigorada
2. As ruas podem ser reativadas substituindo os altos muros
3. Programas de integração e uso misto podem manter o local ativo 365 dias por ano
4. Esquemas de geração de receitas múltiplas podem sustentar um largo desenvolvimento
5. Oportunidades de empregos

AMEAÇAS

1. Estádio tem que ser garantido por programas de uso misto sendo integrado
2. Possível demanda de energia e eletricidade requerem soluções sustentáveis.
3. Nostalgia do estádio existente tem que ser mantida enquanto integra-se designs contemporâneos



Além disso, o Projeto **SOMAMOS** considera que há sete estratégias importantes que precisam ser consideradas no que se refere à reforma de nosso estádio:

1. Grandeza do **VASCO**

Uma capacidade de público de 43.000 nos colocará como o 3º estádio da Cidade e 19º no país em número de espectadores, atrás do Allianz Parque, Arena da Amazônia, Albertão em Teresina, Nilton Santos (Engenhão), Mangueirão em Belém, Arena Pernambuco, Prudentão, Arena Corinthians, Fonte Nova, Beira Rio, Parque do Sabiá, Arruda, Arena do Grêmio, Mineirão, Castelão, Morumbi, Mané Garrincha e Maracanã.



SOMAMOS quer mais para o **VASCO**. Para isso projetamos um estádio com capacidade de 55.118 espectadores, o que nos colocará como 6ª capacidade junto com o Estádio do Arruda e a Arena do Grêmio, atrás apenas de cinco outros estádios: Maracanã, Mané Garrincha, Morumbi, Castelão e Mineirão. Além disso, o modelo a ser proposto proverá total independência no que tange a gestão de suas propriedades e jogos, fator estratégico para a comercialização de pacotes VIP de partidas, camarotes e o próprio programa de sócio torcedor.

2. Porosidade

A arquitetura e o urbanismo vêm debatendo que uma edificação não importa somente para o seu proprietário, mas para o transeunte, a vizinhança e o bairro onde está inserido.

A primeira estratégia do Projeto **SOMAMOS** de design para o Estádio de São Januário é a de oferecer revitalização para o Bairro de São Cristovão, através da substituição de muros altos por limites que transformem a feição da localidade, dando mais “vida” ao lugar. Para isso, o urbanismo e a arquitetura moderna estão apostando fichas na porosidade como um dos principais fatores a se levar em consideração no design de espaços públicos, o que é fundamental para dar ao local uma determinada característica.

A porosidade é uma qualidade espacial que pode definitivamente beneficiar os espaços públicos e que tem servido como medida para redução das taxas de crimes nas cidades, sendo também um fator que fornece às pessoas diversão e prazer, sendo uma experiência habitacional e lugar de conexão e separação entre espaços.



Está comprovado também que a rugosidade e a porosidade têm estreita interação entre planejamento urbano, morfologia da cidade e o clima. Por isso que, para criar ambientes adequados às necessidades humanas o desenho das edificações deve incorporar estratégias adaptadas ao clima, o que pode melhorar a saúde dos habitantes de um bairro, promovendo conforto ambiental e vida social.

A porosidade assim deve ser considerada nos limites da edificação da estrutura do estádio que fornecem, portanto, as seguintes vantagens:

- Ela é mais amigável que composições de muros altos;
- Interage com as ruas, criando uma atmosfera com mais vida e ativa as áreas adjacentes;
- Cria um sentimento de pertencimento para a vizinhança;
- Ativa espaços que desencorajam o vandalismo;

3. Geração de Renda 365 dias por Ano

A reforma não deve se concentrar somente no estádio. Ao local deve ser maximizada a possibilidade de atividades ao longo da estrutura e dentro do estádio.

Mesmo quando não haja competições ocorrendo, deverá haver várias outras opções de atividades que gerem renda para o **VASCO**, tornando o estádio autossustentável e fonte de emprego e oportunidades para as comunidades do entorno. Comércio de varejo, restaurantes e bares, venda de comida e bebida, espaços de multiuso, auditórios e hotel devem ser contemplados.

4. Serviços de Catering 365 dias

Estádios usualmente somente fornecem serviços de catering para os torcedores nas partidas. Com programas variados além das partidas, o local pode encorajar outros grupos de pessoas da localidade, da cidade e também turistas a visitarem e utilizarem deste serviço.

Os mais variados programas devem ser desenhados para pessoas de todos os níveis sociais e não somente para uma classe favorecida ou particular.

Para isso, o estádio deve oferecer uma variedade de esportes, entretenimento, educação, recreação, serviços de saúde e espaços de convivência.

5. Construção Verde

Há muito pouco verde na localidade, de forma que **SOMAMOS** propõe que é essencial que o projeto seja ambientalmente amigável e sustentável.

6. Encorajamento da Prática Esportiva

O Projeto deve ser estruturado de forma a criar plataformas que atraiam para a prática desportiva os entusiastas de várias modalidades, para inspirar as pessoas a aprender, praticar, compartilhar e assistir a uma grande variedade de esportes.



A intenção é incorporar tantos esportes quanto possível no estádio de forma a permitir ao máximo de pessoas realizarem sonhos.

Esportes põem as pessoas juntas e isso constrói um senso de comunidade e orgulho.

7. Manutenção da Nostalgia

Por último, embora **SOMAMOS** tenha encomendado um estádio com muitas novas funções e tecnologias, também pretende que jamais seja esquecido a memória do Estádio de São Januário original.

A preservação da história e da compreensão do real tesouro que isso significa devem ser mantidos na arquitetura do Estádio. A harmonia entre o antigo e o moderno, a preservação da fachada e das várias estátuas, assim como a inclusão de possíveis outras, devem ser devidamente integradas na reforma.

Assim sendo, **SOMAMOS** não poupou esforços para trazer não um, mas dois novos projetos de um São Januário dos sonhos, não somente viável e produtivo economicamente, mas também com a cara que o **SOMAMOS** quer dar ao **VASCO** e, assim, sustentável social e ambientalmente.

VI.1.4.1 – PROJETO SERNEKE

Na visão do **SOMAMOS**, o “briefing” para a reforma de São Januário poderia e deveria ter sido muito mais abrangente e completo do que o proposto pela atual gestão.

Por isso, o candidato idealizador do **SOMAMOS** despendeu 80.000 euros, convencendo o agente financeiro a arcar com adicionais 58.000 euros, do total do custo do projeto de 138.000 euros. Ou seja, **SOMAMOS** está doando para o clube um projeto com um custo superior a R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais), contratado junto a empresa SERNEKE INTERNATIONAL AB, avalizado pelo agente financeiro AJNA HOLDING AB.

CO-DEVELOPMENT AGREEMENT
by and between

Serneke International AB with registered address Kvarnbergsgatan2, 411 05 Gothenburg, Sweden (hereinafter “Serneke International AB”);

and

Ajna Holding AB with registered address Stenbacken 3 respectively in Gothenburg, Sweden (hereinafter “Ajna Holding AB”);

both Serneke International AB and Ajna Holding AB hereby represented by Mr. Prashant Agarwal (hereinafter jointly referred as “Serneke”)

and

Siano & Martins Advogados Associados, fiscal number 05.016.018/0001-03, a company incorporated under the laws of Brazil, whose registered office is at Americas Avenue 3500 Toronto 2000 – 6th floor, Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Zip code 22.640-102 Brazil hereby represented by Mr. Luiz Roberto Leven Siano (hereinafter “Client”)

Each of Serneke International AB, Ajna Holding AB, Serneke and Client– “a Party”, and together – “the Parties”.

WHEREAS

A. Serneke is an EPC (Engineering, construction & procurement) group, where Serneke International AB is the global EPC company and Ajna Holding AB is a conglomerate with the capabilities of bringing financing to projects;

B. Client is a law firm based in Rio de Janeiro with branches in Paranaguá and Santos with key business activities in the field of international, civil, sports and maritime law and is duly registered in accordance with the Brazilian applicable rules.

C. Serneke is in the process of finding the projects for execution along with financing and both Parties are keen on jointly securing the São Januário Stadium (hereinafter the “Stadium”), for re-development/upgrade of the Stadium and other infrastructure development around the São Januário Stadium area etc (hereinafter the “Project”), where such Project would be owned by its principal Club de Regatas Vasco da Gama (hereinafter the “Vasco Da Gama”) in Rio De Janeiro, Brazil;

D. Serneke has been approached by the Client, expressing its desire to participate in the development of the Project by financing part of the pre-development proposal along with the concept plan, high-level design concepts, 3D model, video presentations etc of the Project (hereinafter the “Project Proposal”);

E. Client will be assisting Serneke in the procurement process of a contract for Project (hereinafter the “Project Contract”) through ways of mutual assistance if possible upon the completion of the initial Project Proposal;

F. the parties have also agreed to form a cooperation between each in working on the financing structure of the Project and to help each other in the co-development of the Project Proposal;

G. the parties have decided to summarise in this binding agreement the content of this agreement to date reached between them.

Being the whereas a binding part of this agreement.

IT HAS BEEN AGREED AS FOLLOWS

1



A empresa SERNEKE INTERNATIONAL AB, da Suécia, pertence ao grupo SERNEKE GROUP AB que goza da reputação internacional para dar essa grife ao estádio, à medida que se encontra listada no mercado, com ações em venda na bolsa de valores.



Fonte: Investing.com

A SERNEKE INTERNATIONAL GROUP é um grupo econômico global com network e expertise diversos em desenvolvimento e financiamento. Sua sede é em Gotemburgo, Suécia. Sua força está na entrega de projetos do tipo virada de chave (“turnkey projects”), sedimentada em uma estrutura financeira única, que cria parcerias “ganhar/ganhar” com seus clientes. Está acostumada a construir empreendimentos residenciais e comerciais, projetos de energia sustentável eólica e solar, plantas de tratamento de resíduos, estádios esportivos, portos, aeroportos, pontes, estradas e ferrovias, hospitais, centros comunitários, escolas e universidades.

Além da importância de dar credibilidade ao clube através da grife da SERNEKE como construtora, trazemos uma solução financeira que é a utilização de financiamento sueco para viabilizar o projeto.

De fato, a SERNEKE INTERNATIONAL GROUP possui uma “joint venture” com parceiros globais tais como as empresas PACIFIC INVESTMENTS e ELOF HANSSON GROUP. Com essas parcerias, a SERNEKE oferta e viabiliza para seus clientes um serviço 360º, desde o projeto conceitual até a entrega.

ELOF HANSSON AB operou como uma empresa comercial global desde 1897. Atualmente funciona como uma fundação após os fundadores terem doado a empresa para causas puramente filantrópicas. A ELOF HANSSON TRADE fornece produtos florestais na Europa,



Ásia e Américas para clientes em todo o mundo. Inclui pacotes de serviços relacionados a financiamento, gestão de riscos, transporte marítimo e marketing. Presta serviços para compradores e vendedores de celulose, papel, madeira e fibras. ELOF HANSSON INDUSTRY vende máquinas, equipamentos e plantas completas para a indústria de celulose e papel.

ELOF tem presença mundial como mostra o mapa abaixo:



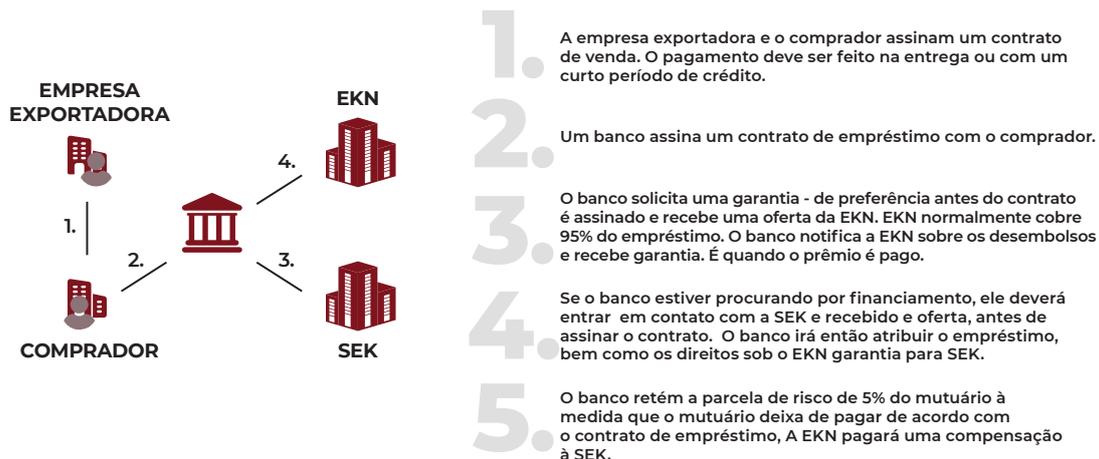
Fonte: Elof Hansson Ltda

SERNEKE também possui parceria com duas organizações do governo sueco: a EKN e a SEK. De forma estratégica, estas parcerias são fundamentais para permitir o financiamento de contratos de exportação de serviços suecos de construção civil, posto que a EKN garante 95% do risco do tomador do empréstimo e 100% se for um tomador soberano. A SEK fornece financiamento com juros fixos (com suporte estatal CIRR) e pode reter risco residual.

Considerando o exposto, **SOMAMOS** traz para o **VASCO** a possibilidade de, utilizando uma empresa sueca para executar a reforma de São Januário, permitir que usemos os benefícios existentes para financiamento de exportação de serviços de empresas suecas, uma espécie de subsídio do governo sueco, aproveitando as parcerias que a SERNEKE tem com a PACIFIC INVESTMENTS e a ELOF HANSSON AB e o interesse do governo da Suécia em incentivar a exportação de serviços de empresas suecas, através da EKN e da SEK.

Dentre as vantagens, isso possibilita à SERNEKE receber adiantadamente e assim poder oferecer preços bem mais competitivos. Além disso, o tomador do serviço, no caso o **VASCO**, como cliente, recebe um financiamento bastante atrativo com juros baixos e de longo prazo.





Fonte: SERNEKE

A operação se consolida com a SERNEKE (“exporting company”) e o **VASCO** (buyer) assinando um contrato de exportação. O pagamento usualmente é feito somente na entrega. AJNA HOLDING intermediará a assinatura de um contrato de empréstimo com um banco para o **VASCO**. A garantia é fornecida pela EKN que usualmente cobre 85% do empréstimo. O banco notifica a EKN sobre o desembolso, recebe a garantia e cederá o empréstimo. Se o **VASCO** falhar no pagamento, EKN compensará SEK.

Dessa operação financeira complexa, se extrai que, desse contrato de construção ou reforma, **SOMAMOS** traz para o **VASCO** a possibilidade de reformar o Estádio de São Januário em uma condição muito atraente, que é com pagamento de juros de somente 0,6% a 0,8% ao ano, para pagar em 23 anos, com três anos de carência.

Levando-se em conta, entretanto, que, os recursos que subsidiam a obra, advém do governo sueco e de uma fundação criada no âmbito da indústria de papel e celulose, os projetos, para serem aprovados e poder usufruir desta condição especialíssima de financiamento, têm que demonstrar que têm uma sustentabilidade social e ambiental.

E aqui o **SOMAMOS** se conecta com essa sustentabilidade em função da missão, dos valores e de alguns de seus objetivos. Também é necessário que mostremos aos financiadores que nossa reforma será feita causando impacto positivo ambiental e social nas comunidades do entorno.

Em função disso o “briefing” do **SOMAMOS** passado para a SERNEKE foi o de irmos adiante com um projeto muito maior que uma simples reforma de um estádio, mas de uma enorme revitalização de São Cristovão, gerando oportunidades, riqueza, esportes, renda e emprego para as comunidades próximas do Estádio, como Arará, Mangueira, Caju, Barreira, Manguinhos e Telégrafo.

Para tanto, requeremos um hospital de medicina desportiva que servirá ao **VASCO**, mas que poderá também servir as comunidades, como expediente de parcerias a serem



construídas com o município e substituída por uma UPA. O projeto contempla também a expansão do Colégio Vasco da Gama para 600 alunos, um Instituto de Esportes para abrigar diversas modalidades esportivas, áreas sociais comuns, áreas de apostas, hotel para atender nossos torcedores de fora da cidade, um design amigável para pessoas com dificuldade de acessibilidade e outras incapacidades físicas, área familiares e para crianças e uma arena indoor com capacidade de 3.000 espectadores.

A visão do estádio segue a filosofia de um projeto com capacidade de:

- Possuir tecnologia de vanguarda, maximizando o uso de inovação científica, incluindo, mas não se limitando a inteligência artificial.
- Ter sustentabilidade ambiental com eficiência energética e reuso de água e resíduos.
- Eliminar totalmente o uso de plástico.
- Produzir e vender energia elétrica.
- Produzir efeito social positivo para compensar qualquer perda que as comunidades possam vir a ter.
- Revitalizar o bairro de São Cristóvão.
- Fornecer programas esportivos para as crianças e jovens das comunidades;
- Expandir o Colégio VASCO DA GAMA para se tornar um grande centro de formação esportiva;
- Permitir parcerias com centros recreativos, restaurantes, bares e lojas;
- Permitir a possibilidade de um hospital de medicina esportiva e laboratórios;
- Possuir estacionamento próprio.

O benchmarking utilizado foram os estádios de Feyenoord em Rotterdam, Tottenham Hotspur, San Siro em Milão e Camp Nou em Barcelona.



Fonte: Compilação do autor.



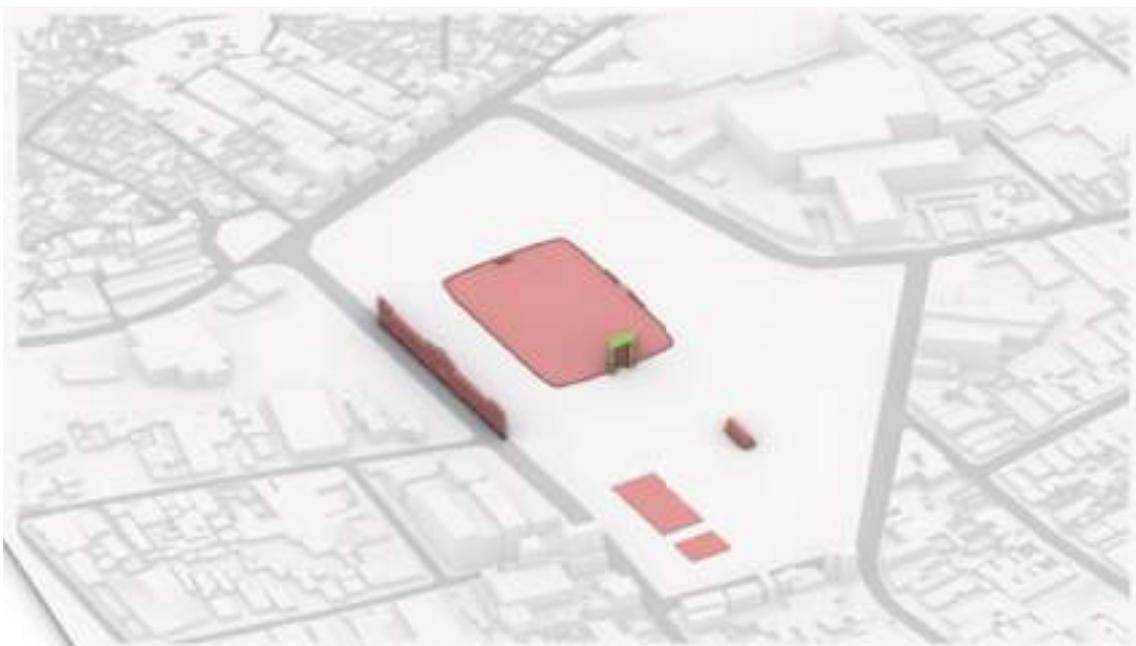
Uma feliz coincidência que vale chamar atenção é o fato de que a empresa que construiu São Januário também era uma empresa escandinava, tal qual a sueca SERNEKE. No caso, o **VASCO**, através de seu Presidente Raul da Silva Campos, assinou o contrato de construção em 17 de abril de 1926 com a dinamarquesa CHRISTIAN & NIELSEN, através do seu então Presidente Harald Broe. A construtora dinamarquesa teve como fundadores o engenheiro Rudolf Christiani e pelo Capitão de Marinha Aage Nielsen, e mais uma vez nossa história se conectava pelo mar.

No projeto, serão mantidas a capela e a fachada de 274 m com estilo neocolonial, valorizando a arquitetura barroca e colonial e as raízes portuguesas e brasileiras, desenhada pelo Arquiteto Ricardo Severo e tombada pelo Patrimônio Nacional Artístico e Histórico.

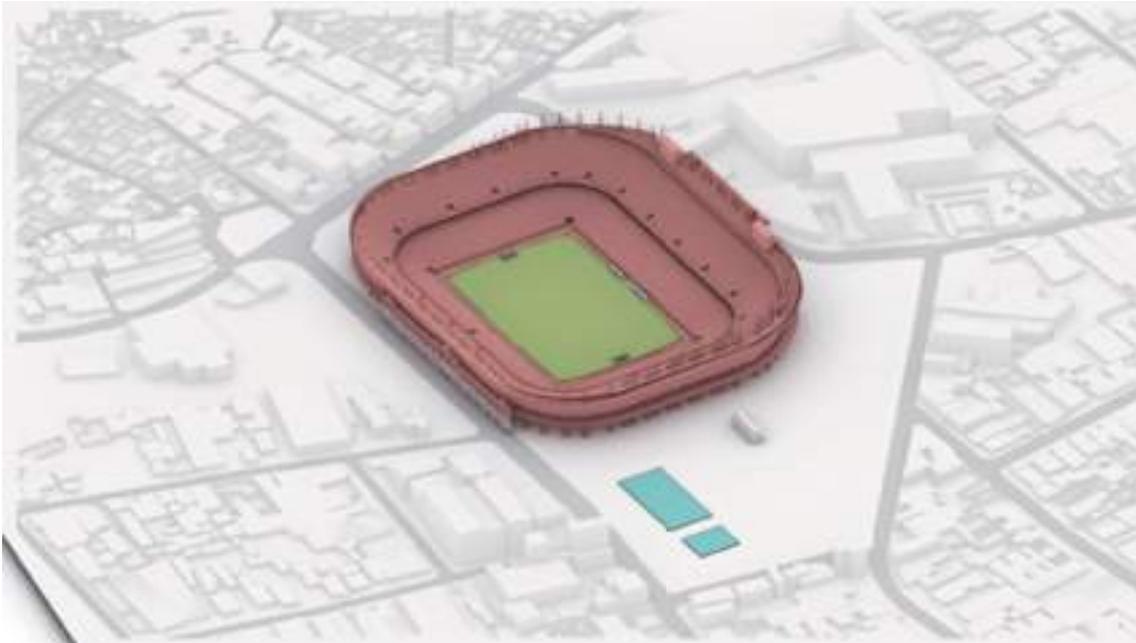


Fonte: desconhecida.

No projeto vemos o que será mantido:



E então a estrutura nova a vir ser superposta:



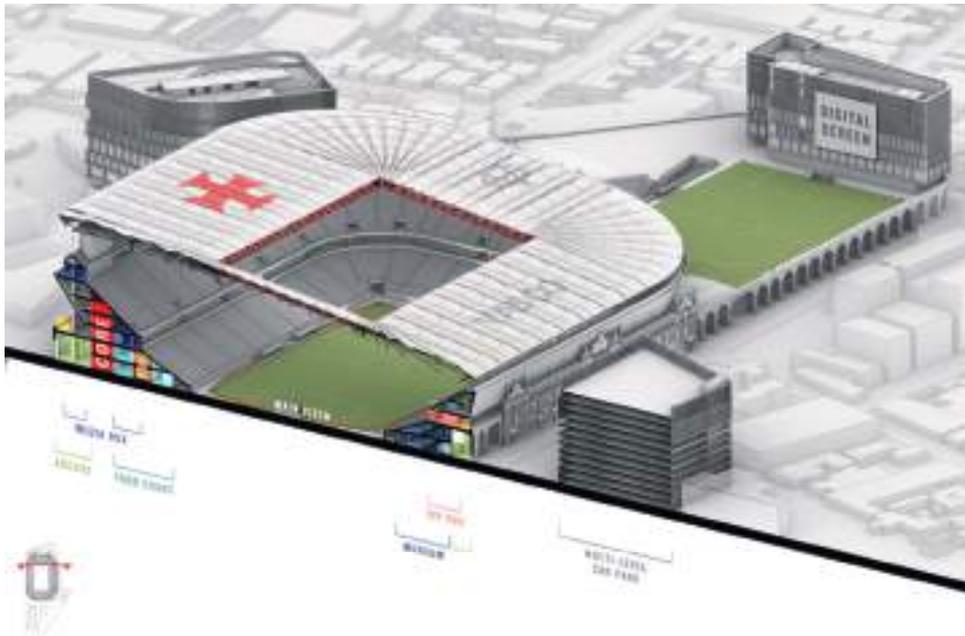
E as construções de dois níveis multiuso:



Até termos o design final:



Segue uma das seções de corte:



Os assentos:



E o estádio proposto pela SERNEKE para ser nossa nova casa:





Nossa fachada:



Vista da Baliza Sul:



Vista do interior do estádio:



Nosso Parque Aquático:



Escada conectando o térreo ao estádio:

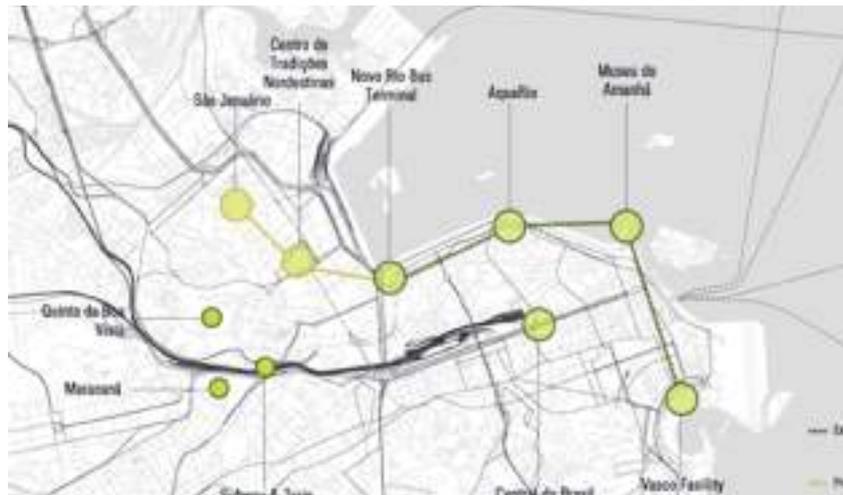


Estarão no complexo do estádio através do projeto da SERNEKE, os seguintes acessórios, além das áreas destinadas aos atletas e as partidas de futebol:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1) Centro Aquático; | 2) Academia; |
| 3) Hotel; | 4) Salão para Conferências; |
| 5) Instituto de Esportes; | 6) Pista de corrida; |
| 7) Clube; | 8) Creche; |
| 9) Lojas; | 10) Centro Cultural; |
| 11) Restaurantes; | 12) Casa Vasco; |
| 13) Cinema/Auditório; | 14) Capela (será mantida); |
| 15) Museu; | 16) Estacionamento. |

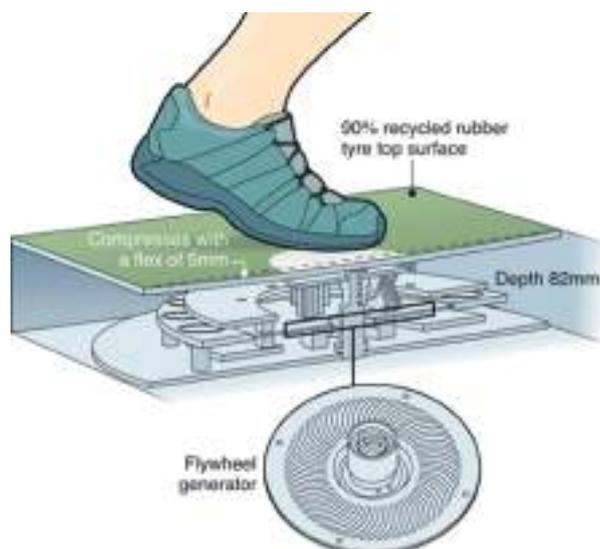
SOMAMOS também pensou na conectividade ao bairro e, como sugestão ao Município, propõe a expansão do VLT saindo do Calabouço até São Januário, conectando pontos turísticos, valorizando duas de nossas sedes e inserindo o Estádio de São Januário à uma nova rota turística da cidade do Rio de Janeiro, passando pelo Museu do Amanhã, o AquaRio, o Terminal Rodoviário, o Centro de Tradições Nordestinas e São Januário.





Para que sejamos candidatos a uma certificação LEED, o projeto é concebido de forma a ser autossustentável em geração de energia. Para isso **SOMAMOS** propõe o uso de tecnologia PAVEGEN.

PAVEGEN desenvolveu e industrializou uma tecnologia de solo que é capaz de converter energia cinética das passadas das pessoas em uma fonte de energia elétrica renovável.



A eletricidade gerada pode ser utilizada para iluminação das ruas, painéis publicitários, carregamento de celulares ou armazenada para uso futuro. É uma alternativa sustentável em ambientes de alto tráfego de pedestres. PAVEGEN é líder mundial na indústria de armazenagem de energia com “cada passo”. E se trata de energia limpa e sustentável.

Essa tecnologia tem enormes vantagens comparativamente com energia eólica ou solar em áreas urbanas com prédios altos e pode transformar cidades, fornecendo uma fonte de energia com baixo consumo de carbono.

A superfície do solo é construída com borracha 100% reciclável e a base é construída com materiais 80% reciclável.





Poderemos ter, com esta tecnologia, geração de energia limpa suficiente para suprir as demandas do nosso estádio e fornecer para a região do entorno de São Januário. Realizaremos assim mais uma entrega para a comunidade local, além de reduzir nossos custos.



Por fim, teremos um estádio com tecnologia 5G que tem fornecido uma experiência digital incrível para os espectadores nos estádios. Na era digital e de consumo celular, o uso de celular cresceu 67% nas partidas, o que é uma grande oportunidade de oferta de serviços.



No seu celular, o espectador poderá ver replays dos lances em 360º e ter informações do “scout” de todos os jogadores e da partida, por exemplo.



Este é o Estádio de São Januário do **SOMAMOS.**

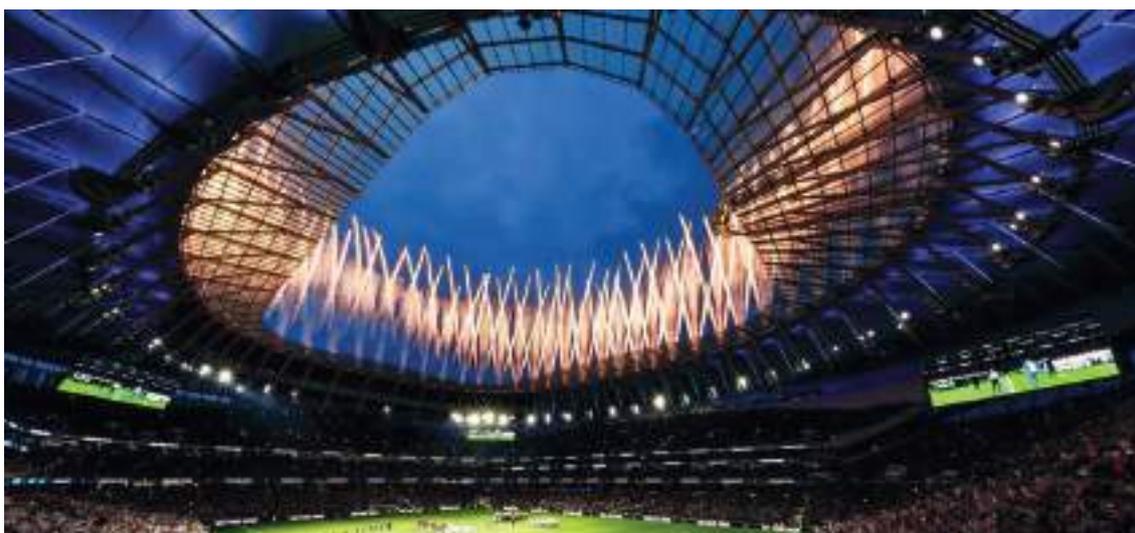
VI.1.4.2 – PROJETO POPULOUS

As dezenas de reuniões na Europa e no Oriente Médio para a apresentação do **SOMAMOS** abriram muitas portas e trouxeram muitas oportunidades de novos parceiros para o **VASCO**.

Assim conhecemos o investidor britânico Hugh Rosen, que nos apresentou a Populous (ex HOK). Populous é simplesmente a maior empresa de design de estádios do mundo, tendo já desenhado mais de 3.000 estádios. Trata-se de uma multinacional com serviços em quatro continentes, tendo assinado mais de três mil projetos e faturado mais de 40 bilhões de dólares em 35 anos de experiência.

Hugh Rosen ficou encantado com nossa paixão pelo **VASCO** e pelo projeto **SOMAMOS** e nos apresentou o Diretor Global da Populous, o designer e arquiteto australiano Christopher Lee, convencendo-o a ofertar um design alternativo para nosso projeto de reforma de **SÃO JANUÁRIO**.

Christopher foi o designer do estádio do Tottenham, do Estádio Olímpico de Sydney, do Estádio Emirates para o Arsenal e do Aviva em Dublin, na Irlanda. Abaixo o Estádio Tottenham Hotspur:



Fonte: desconhecida.



Em nossa conversa com Hugh, o idealizador do **SOMAMOS** mencionou que possuía um projeto em andamento, mas o desafiou a entregar algo completamente criativo e inusitado para que pudesse mostrar aos **VASCAÍNOS** e também participar do processo: um estádio em forma de caravela que imitasse a caravela São Gabriel de **VASCO DA GAMA** na sua primeira expedição às Índias conforme seção II.2.

O propósito do design é criar a atmosfera de que o estádio é uma caravela que transportará o Vasco e seus torcedores a um futuro melhor!

A Populous não somente aceitou o desafio, como prometeu entregar o estádio pronto em 2024 com o intuito de comemorar os 500 anos da morte de **VASCO DA GAMA**.

Dessa forma, apresentou uma alternativa de projeto incluindo não somente o Estádio, mas também instalações para diversos esportes como: Basquete, Futsal, Beach Soccer, Natação, Saltos, Water Polo, Atletismo, Futebol de Botão, Futebol Americano, Fut7, Vôlei, Vôlei de Praia, Judô, Jiu-Jitsu, Karatê, Taekwondo, MMA, Capoeira, Krav Maga, Wrestling, Muay Thai, Boxe, Ginástica Artística, Ginástica Rítmica, Tênis, Tênis de Mesa, Squash, Arco e Flecha, E-sports e futevôlei.

O projeto inclui também quadra de basquete para 5.000 espectadores, piscina com 500 espectadores, a escola **VASCO DA GAMA** para 600 alunos, hotel com 100 quartos e estacionamento para 6.875 carros.

Dentre os 55.000 assentos do Estádio inclui-se: 4.500 lugares de hospitalidade, 4.000 assentos em lounges e 500 assentos em suítes executivas.

E eis que a POPULOUS nos entrega a caravela, mais um presente do **SOMAMOS** para o **VASCO**:



As imagens são impressionantes:



E deram a opção de madeira para ser translúcido:



Ou ETFE:



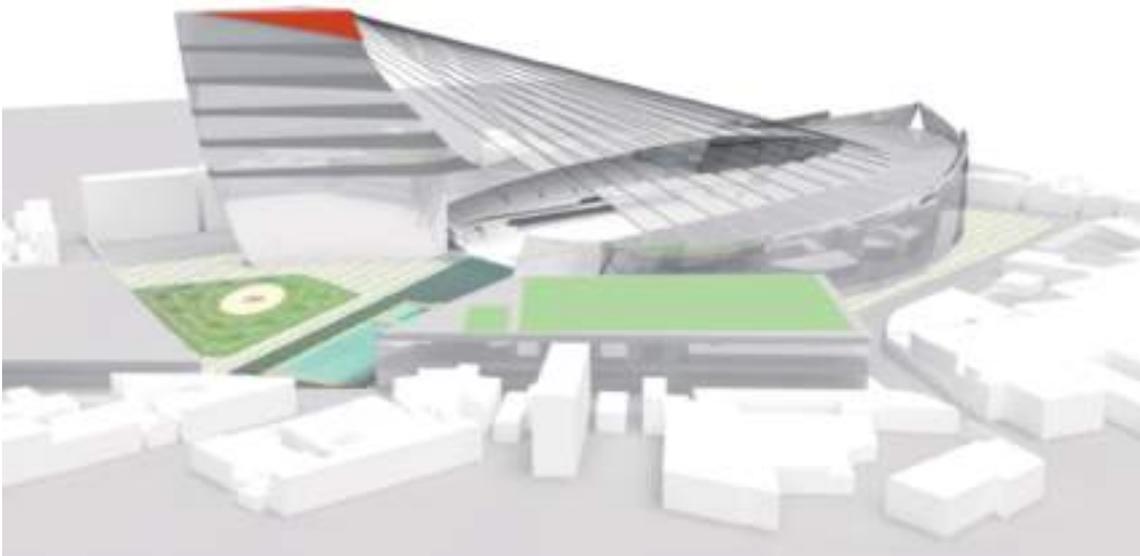
Eis a vista lateral do nosso estádio:



Opção com o hotel integrado:



Opção com velas de telhado:

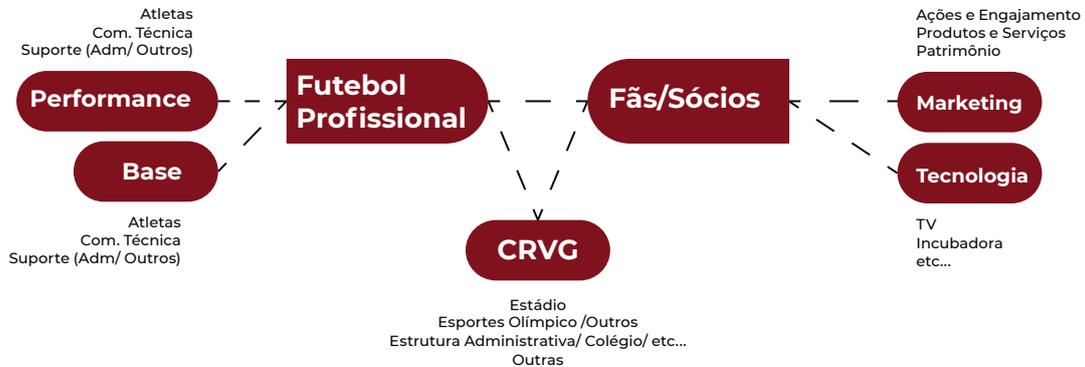


De tirar o fôlego!



VI.2 – ECOSSISTEMA DE DESPESAS

ECOSSISTEMA DE DESPESAS



Como o futebol não pode ser considerado uma ciência exata, pois, como demonstrado em diversas ocasiões, uma boa estratégia, com perfeita execução, muitas vezes pode ser contrabalançada por maus resultados esportivos, os clubes em geral enfrentam um grande dilema na hora de decidir como alocar seu orçamento operacional. A pressão para continuar alocando cada vez mais fundos para o departamento de futebol profissional, às custas de permitir que outras atividades de apoio importantes e correlatas (incluindo administração, marketing, atendimento ao cliente, dentre outras) se deteriorem, normalmente leva a uma situação em que, a menos que o clube continue vencendo, ele não conseguirá manter sua sustentabilidade de longo prazo ou se recuperar de qualquer crise imprevista.

O ecossistema de despesas do **VASCO**, assim como em qualquer outro clube de futebol no mundo, tradicionalmente tem se concentrado muito em seu departamento de futebol profissional (apenas). Nos últimos anos, e por diversos motivos, especialmente financeiros, o **VASCO**, devido à má gestão, infelizmente não foi capaz de formar um time competitivo para enfrentar efetivamente seus rivais. Além disso, por não ser capaz de manter uma infraestrutura interna coesa e eficiente, o **VASCO** hoje se encontra em uma posição onde sua atuação global, do planejamento do futebol a qualquer outra atividade, deriva das necessidades do dia a dia, e não de uma estratégia e planejamento adequados.

O projeto **SOMAMOS**, no entanto, apesar de compreender a necessidade de equilibrar melhor as despesas gerais do clube, compartilha da convicção de que construir uma equipe profissional muito competitiva desde o primeiro dia é fundamental para aumentar o moral e restaurar a confiança entre todos os interessados.

Por fim, no Plano de Negócios e na modelagem financeira entregue aos investidores, tal como a previsão de receitas, a previsão global de despesas do **SOMAMOS** foi desenvolvida de forma bastante detalhada, considerando cada centro de custo específico (28 no total, incluindo novos) e o respectivo plano de contas específico.



VI.2.1 – FUTEBOL (PROFISSIONAL E BASE)

O futebol (departamentos profissional e base) é usualmente o principal negócio de qualquer clube de futebol, atraindo a maior parte das atenções e sendo responsável pelas maiores fontes de receitas e despesas. Como já explicado, o projeto **SOMAMOS** precisa demonstrar rapidamente que existe um **VASCO** novo e com credibilidade no mercado, que não só é capaz de construir uma equipe competitiva internacionalmente, mas, também, ter uma estratégia 360, considerando desde o desenvolvimento de jogadores até vendas, investimento em infraestrutura e inovação.

Nesse sentido, o orçamento do futebol do **SOMAMOS** para 2021 (que também envolve o desenvolvimento de jogadores e funções de apoio) foi definido em consonância com o orçamento de nossos concorrentes para que o **VASCO** não fique para trás em sua capacidade de atrair e reter talentos, competir e ganhar troféus.

VI.2.2 - Base de Torcedores

Embora nessa fase do projeto **SOMAMOS** ainda seja difícil apontar as despesas diretas associadas ao gerenciamento satisfatório de nossa base de torcedores (e partes relacionadas), demonstramos a sinergia existente entre os departamentos de Marketing, Comunicação, TV e Inovação, pois certamente haverá uma contínua integração entre estes.

Para fins de modelagem financeira, como o Departamento de Comunicação é quem gere atualmente o programa de fidelização, o projeto **SOMAMOS** optou por manter a mesma estrutura de alocação de custos para o exercício de previsão.

De todo modo, existe a previsão de uma realocação de recursos (custos) que hoje servem para remunerar empresas terceirizadas, para que processos internos relacionados à necessidade de melhor atender a um número maior (mais exigente) de pessoas, fornecendo um excelente nível de serviço e à necessidade de criar, estruturar e gerenciar novos serviços (Vasco TV, Social Commerce, Market Place, Casas Vasco, Banco Vasco, dentre outros). Sem contar com a estruturação necessária (segurança, sistemas, estrutura, transparência, profissionais especializados) voltada ao processo de prover o direito a voto que o **SOMAMOS** pretende passar a dar para os milhares sócios-torcedores.

Destaca-se também a criação de um departamento de inovação para servir não apenas como incubadora/aceleradora, mas também para experimentar e trazer para o **VASCO** o que há de mais moderno em tecnologia para as áreas operacional e esportiva do clube.

Para o **SOMAMOS**, inovação significa muito mais do que uma palavra da moda. A inovação está no centro de tudo o que planejamos implementar. Desde a aplicação de inteligência artificial a todas as equipes esportivas, até a interação ativa com nossas partes interessadas, novos equipamentos, novas tecnologias, experimentação de startups, dentre outros. O **VASCO** se tornará um polo de inovação (fornecendo soluções



para o clube e oportunidades para a comunidade).

A criação de uma unidade operacional para servir de incubadora/aceleradora, o retorno da CAPPRES (centro de excelência do **VASCO** para o desempenho esportivo, reabilitação), novos sistemas de gestão, entre outros, farão parte das atividades do **VASCO**, e serão tão importantes quanto qualquer outra função.

Por fim, mas não menos importante, temos a **VASCO TV**, que terá um lugar de grande relevância nessa estrutura com visão de futuro. Como tal, a **VASCO TV** não será simplesmente um canal do YouTube, mas um canal de TV totalmente funcional, com conteúdo proprietário relevante, gerido profissionalmente e distribuído através de vários canais.

VI.2.3 – O CLUBE

O terceiro elemento do ecossistema de despesas do **VASCO** é o próprio clube, com todos os seus esportes tradicionais (Remo, Basquete, Atletismo, Futsal, Aquático e outros) e novos esportes, como e-sports e Mixed Martial Arts (MMA). Todos esses esportes, além de manter vivas as tradições do **VASCO**, agregam muito valor à marca, servem como um conteúdo muito relevante para nosso canal de TV próprio e, o mais importante, ajudam a elevar a confiança e o moral em torno da comunidade do **VASCO**, contribuindo para realizarmos “vendas cruzadas” de várias propriedades geradoras de receita, especialmente ligadas ao programa de fidelidade.

Verifica-se, através do Plano de Negócios desenvolvido para os investidores com que estamos negociando, que o orçamento desenvolvido para esses esportes foi definido de modo a formar equipes muito competitivas, para sermos campeões, já que sermos vitoriosos em todas as competições das quais o **VASCO** participe é também de extrema relevância para um projeto dessa natureza.

Outro aspecto muito relevante e do qual o **VASCO** se orgulha é o Ensino Fundamental e Médio. O **VASCO** é provavelmente o único clube de futebol do mundo que administra integralmente sua própria escola e todos os seus melhores jovens atletas devem frequentá-la para competir pelo clube. O projeto **SOMAMOS** reconhece plenamente a importância da Escola e continuará investindo para melhorá-la, atualizá-la e expandi-la para 600 alunos.

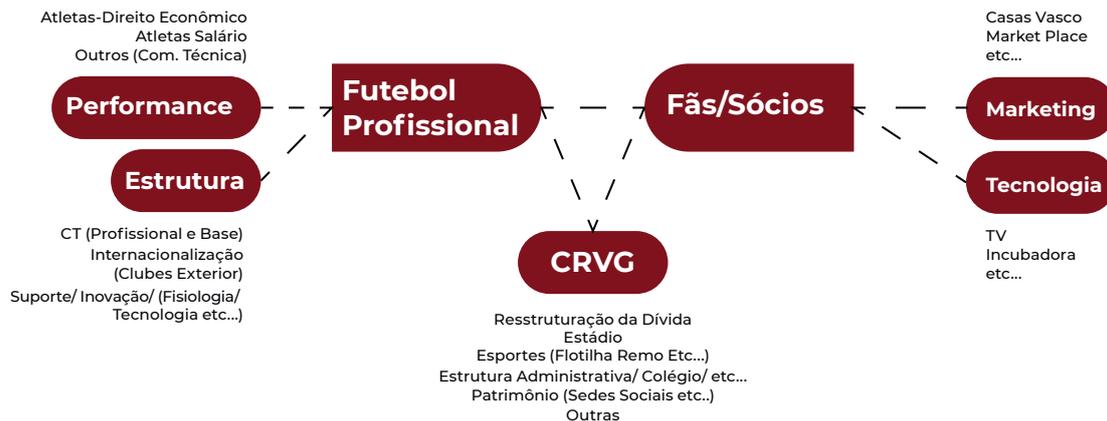
Por fim, e também não menos importante, existem todos os outros departamentos operacionais (financeiro, jurídico e outros) necessários para administrar qualquer organização. O projeto **SOMAMOS** entende que grande parte dessas áreas não tem recebido a devida atenção nos últimos anos e, desde as primeiras etapas de sua implantação, todos os procedimentos operacionais serão minuciosamente revisados, novos processos serão implantados, e novos investimentos serão feitos na qualificação da mão de obra, entre outros.



VI.3 – ECOSSISTEMA DE REESTRUTURAÇÃO

A imagem abaixo delinea as 3 áreas onde a alocação de investimentos futuros deve se concentrar:

ECOSSISTEMA DE REESTRUTURAÇÃO



O cerne do renascimento do **VASCO** está na capacidade de obter recursos para sair da caótica situação operacional e de infraestrutura que se encontra, ter capacidade (capital de giro) de formar equipes esportivas competitivas, investir em novos produtos e serviços para geração de receitas futuras, conquistar a confiança do torcedor, tornar sua marca mais atraente e reconhecida internacionalmente e, por fim, reestruturar sua dívida (passando de uma estrutura de financiamento de curto prazo para uma estrutura de financiamento de longo prazo).

VI.3.1 - Necessidade de Capital de Giro

Como já foi explicado, é muito importante desde o primeiro dia de implementação do projeto **SOMAMOS** restaurar a confiança de todas as partes interessadas e uma das iniciativas mais importantes nesse sentido é a construção de times esportivos competitivos, especialmente um ótimo time de futebol (capaz competir em pé de igualdade com seus principais rivais no Brasil).

Por esse motivo, em função da necessidade de capital nos dois primeiros anos de operação (2021 e 2022), principalmente por conta dos recursos necessários para financiar os salários de uma equipe altamente competitiva, o **SOMAMOS** prevê, em sua modelagem financeira apresentada aos investidores, a necessidade de recursos para cobrir essa necessidade momentânea, uma vez que, a partir de 2023, não serão necessários novos recursos para cobrir as necessidades de capital de giro).



VI.3.2 - Necessidade de investimento para aquisição de jogadores

Embora o valor do investimento para aquisição de jogadores prevista na modelagem financeira desenvolvida para os financiadores e investidores do **SOMAMOS** esteja inicialmente voltada a buscar jogadores que são “free agents” (jogadores sem contrato, os “agentes livres”) em vez de adquirir os direitos dos jogadores de outros clubes, o projeto prevê a obtenção de recursos voltados para o pagamento de bônus de assinatura para jogadores sem contrato, juntamente com um pacote salarial atraente, montaremos um time talentoso e competitivo para já brigarmos pelas primeiras posições em 2021.

VI.3.3 - Centros de treinamento

O projeto **SOMAMOS** acredita que será necessário terminar o que ainda falta em termos de obras em curso e modernizar as instalações existentes dos nossos centros de treinamento. Dessa forma, está contemplado no Plano de Negócios apresentado aos financiadores do projeto, os recursos necessários para, não somente terminarmos o já que foi realizado, mas também para aparelharmos nossos centros de formação e treinamento com o que existe de mais moderno em termos de tecnologia.

VI.3.4 - Barcos a remo

A existência do **VASCO** pode, entre outras razões, ser atribuída a essa modalidade esportiva (Remo). Restaurar a tradição do clube é respeitar, acima de tudo, a história do **VASCO**. O investimento em novas embarcações, aliado a um bom grupo de atletas, certamente voltará a orgulhar os **VASCAÍNOS** e esta necessidade de recursos também se faz presente no Plano de Negócios.

VI.3.5 - Reestruturação Administrativa

O **SOMAMOS** entende, e também prevê recursos para isso em seu Plano de Negócios, o **VASCO** precisa investir em novos quadros e na governança proposta. Acreditamos também na necessidade de se treinar e melhor qualificar nosso atual quadro colaboradores, tornando-os aptos e qualificados para atuar de acordo com as novas perspectivas de qualidade exigidas.



VI.3.6 - Investimento em novos projetos

Conforme já explicado, uma das mais importantes fontes de receita do **SOMAMOS** deriva do aumento contínuo de nossa base de torcedores e, por sua vez, da captura de valor monetário deles. No entanto, para isso devemos não apenas prestar um nível de serviço inigualável, mas também investir em produtos e serviços que agregam valor e são percebidos como relevantes e importantes pela comunidade em geral.

A necessidade de recursos voltados para implementação de todas essas iniciativas (market place, incubadora / aceleradora, **VASCO TV**, Social Commerce, Casas Vasco, MVNO, Fintech/Banco próprio, incluindo aquisição de hardware, software, serviços de consultoria, dentre outros, está devidamente prevista no Plano de Negócios, pois tais iniciativas requerem um considerável investimento inicial para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade, especialmente no estabelecimento de uma operação de TV realmente diferenciada.

Nesse sentido, todos esses produtos e serviços estarão integrados em um ecossistema comunitário fechado e, quanto mais “fornecermos” com excelência em qualidade, maior a chance de desenvolvermos um círculo virtuoso de engajamento, satisfação e monetização.

VI.3.7 - Aquisição de Clubes

A presença física no exterior, no formato de Escolas de Futebol (Academias), aquisição de clubes ou diferentes outros formatos, está se tornando uma característica cada vez mais frequente entre as potências do futebol europeu. Grandes clubes como Barcelona, PSG, Manchester City, dentre outros, por diferentes motivos estratégicos, vem aumentando consideravelmente seus investimentos em mercados internacionais, principalmente nos EUA, China e América do Sul.

Para um clube como o **VASCO**, investir no exterior faz muito sentido pelos seguintes motivos, entre outros:

- Internacionalização da marca;
- Estar totalmente alinhado com os objetivos do SOMAMOS;
- Inovação (primeiro clube no Brasil a fazer isso como parte de um Processo Estratégico);
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços (uma nova linha de negócios);
- Fonte de Receita (controle de canal de distribuição próprio para venda de jogadores no mercado europeu);
- Ferramenta de captação de novos talentos no Brasil (oportunidade de “se formar” no exterior);
- Acesso direto, por diferentes razões, desde a monetária até fortalecimento da marca



e autoestima dos torcedores, a alguns dos maiores mercados do mundo (EUA e Europa);

Dessa forma, **SOMAMOS** também prevê em seu Plano de Negócios a captação de recursos para o investimento em ativos (clubes e academias de futebol) no exterior.

VI.3.8 - Reformas / atualizações (instalações existentes)

Além do estádio próprio e dos centros de treinamento, o **VASCO** possui outras duas instalações localizadas em lugares privilegiados no Rio de Janeiro.

A primeira delas, na Lagoa Rodrigo de Freitas, um dos cartões postais mais lindos da Cidade do Rio de Janeiro, que abriga a **Sede Náutica do VASCO**. Além de ser objeto de locação para festas e comemorações, o **VASCO** também a utiliza para realizar algumas reuniões internas importantes como a Assembleia Geral.

A outra instalação é a Sede do Calabouço, no Centro da Cidade, nas adjacências do importante aeroporto de voos domésticos, o Aeroporto Santos Dumont.

SOMAMOS propõe revitalizar ambas, através de recursos previstos no seu Plano de Negócios.

VI.3.9 - Reestruturação da dívida

Uma das questões mais importantes e relevantes que afetam a capacidade do **VASCO** de operar e de competir, bem como a sua imagem e credibilidade é o seu endividamento. Como pode ser observado na tabela abaixo (em USD), o clube vem financiando suas necessidades de fluxo de caixa por meio de dívidas bancárias, adiantamentos de caixa, não-pagamento de Impostos Estaduais e Federais, além de retenção de impostos de funcionários (cometendo crimes em alguns desses casos e deixando que tais casos sigam para a esfera judicial a fim de postergá-los):



PASSIVOS

	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019
	US\$	US\$	US\$	US\$		US\$	US\$	US\$	US\$
Passivos de Curto Prazo				2.657	Passivos de Longo Prazo				
Fornecedores	13.619	14.619	2.688	20.845	Empréstimos (Banco e outros)	21.291	7.766	12.999	10.280
Empréstimos (Banco e outros)	20.573	20.830	7.287	1.534	Dívida Renegociada (PROFUT)	44.397	81.90	67.379	60.721
Dívida a outras entidades relacionadas com o esportes.	-	5.578	789	14.239	Acordos Cíveis e Trabalhistas (ATO)	20.583	14.273	6.872	3.239
Salários e outras disposições trabalhistas	6.476	14.749	13.258	2.528	Contingências	-	44.532	23.582	20.053
Direitos e Comissões de Imagem	980	898	1.747	10.603	Dívida a outras entidades relacionadas com esportes	-	-	3.107	2.027
Dívida Renegociada (PROFUT)	-	686	7.608	14.320	Renda Deferida	-	-	13.699	10.127
Acordos Cíveis e Trabalhistas (ATO)	4.997	-	11.962	5.882	Outros Pagamentos	9.087	-	-	-
Renda diferida	-	-	2.740	471					
Outras obrigações fiscais	11.190	1.039	304	73.080					
	57.815	63.238	48.383			95.358	148.491	127.637	106.501
Passivos Totais			153.172	211.729				176.020	179.580

Como essa é uma questão muito importante para o **VASCO**, e apesar das dificuldades associadas à previsão dos saldos (da dívida) do final do ano de 2020, o **SOMAMOS** não somente colocou a necessidade urgente de recursos para esse fim em seu Plano de Negócios, mas também consultou dois dos mais importantes profissionais do Brasil no que diz respeito à reestruturação da dívida e, a partir de uma análise preliminar com base no balanço patrimonial, entende-se que, com aproximadamente US\$ 60 milhões voltados para o pagamento de dívidas, o **VASCO** poderá efetivamente emergir de sua atual crise de fluxo de caixa e administrar as necessidades futuras com o fluxo de caixa das operações.

VI.4 – CASAS VASCO

CASAS VASCO é um projeto que se espelha na experiência das CASAS BENFICA, em Portugal. Em reunião com o diretor de marketing do Benfica no início do ano, tivemos a oportunidade de conhecer profundamente esse grandioso projeto, assim como outras interessantes iniciativas de marketing do clube português.

Atualmente, existem 247 CASAS BENFICA em Portugal e em outros países, que funcionam não somente como fonte de receita, mas também como um grande projeto de branding, levando a imagem do clube às mais diversas localidades em Portugal e pelo mundo afora. As CASAS BENFICA rendem ao clube mais de R\$ 200 milhões anuais, ultrapassando a receita total média que o **VASCO** alcançou nos últimos 15 anos.

SOMAMOS pretende fazer o seu projeto das **CASAS VASCO** num degrau ainda acima do das CASAS BENFICA. A ambição é entregar para os **VASCAÍNOS** um local de grandes experiências, não somente uma loja, especialmente para os de fora do Rio de Janeiro, os chamados torcedores off-Rio.

As **CASAS VASCO** servirão também como “escritórios de negócio” fora do Rio de Janeiro, captando oportunidades (jogadores, patrocínios, projetos e outros) para o **VASCO** e monetizando ainda mais os envolvidos no projeto.

Como já dito, nas **CASAS VASCO**, os **VASCAÍNOS** poderão se reunir para assistir jogos,



encontrar os amigos para uma cerveja, alugar o espaço para eventos, assistir palestras e eventos culturais, participar de noite de autógrafos com ídolos, tirar fotos customizadas com jogadores do presente e do passado, imagens que remetam ao estádio e às glórias do clube e muito mais.

Um manual de identidade para as **CASAS VASCO** é proposto pelo **SOMAMOS**, que contratou o ateliê de arquitetura MPA para desenvolvê-lo. No referido manual se estabelece diretrizes visuais da loja conceito. O projeto da loja conceito tem o objetivo de padronizar a identidade visual da Marca, nela estando presente os elementos que deverão ser replicados em futuras lojas / franquias. Ela também será, além de uma vitrine para futuros franqueados, um local onde o público em geral, além de comprar os produtos, poderá vivenciar o sentimento de ser vascaíno.

Os materiais foram escolhidos com as cores do Vasco em mente e também aquelas que nos remetam à origem portuguesa

MEMORIAL DESCRITIVO DE MATERIAIS DE USO OBRIGATÓRIO DE ACORDO COM A METRAGEM

- *Entrada pelo bar – Porta em blindex com moldura em cimento queimado para aplicar a logo;*
- *Entrada pela loja – blindex e pelo menos uma entrada imitando catraca;*
- *Piso – PVC preto com detalhes em pedra portuguesa, na loja tapete imitando grama;*
- *Paredes – parede em pintura imitando cimento queimado acetinado;*
- *Rodapés- madeira com pintura preta fosca;*
- *Teto – Pintura PVA preta;*
- *Araras e expositores – estrutura metálica preta com prateleiras em freijó;*
- *Arquibancada – estrutura metálica preta com degraus e assentos em freijó;*
- *Bancada Bar – corpo em pedra portuguesa, bancada em granito preto absoluto;*
- *Bancada Loja – corpo em cerâmica*



branca 10 x 10 cm com aplicação da logo do Vasco, tampo em granito preto absoluto;

- Mesinhas bistrô bar – estrutura metálica preta e tampo em mosaico de pedra portuguesa. Mesas sala de eventos – estrutura metálica preta e tampo em mosaico de pedra portuguesa em mesas redondas e nas quadradas tampo de granito preto absoluto;

- Decoração nas paredes da loja – poster com imagem de jogadores do time, bandeiras do Vasco, troféus;

- Decoração na sala de eventos – estante com réplicas de troféus, paredes com fotos que remetam à história do Vasco

**ELEMENTOS QUE DEVERÃO
ESTAR SEMPRE PRESENTES
a partir de 180m²**

Dividir o espaço em três: loja, bar e salão de eventos, que podem se comunicar ou não, mas o salão de eventos deverá poder ser isolado com portas de correr das outras áreas e a entrada dele será sempre pelo bar.

LOJA

- Trocadores imitando vestiário de futebol;*
- Balcão com TV atrás passando jogos ao vivo do Vasco, ou quando não houver, reprise e melhores momentos;*
- Display de mercadoria em formato de arquibancada;*
- Poster em tamanho real de jogador com o uniforme oficial;*



- Gol – um gol para o torcedor poder experimentar uma chuteira ou uma criança brincar ou um gol virtual;
- Entrada feita por catracas.

BAR

- Balcão de atendimento;
- Espaço de jardim interno;
- Mesas bistrô;
- TV atrás do balcão passando jogos ao vivo do Vasco, ou quando não houver, reprise e melhores momentos

ESPAÇO DE EVENTOS

- Palco;
- Parede inteira com painel de TV;
- Espaço de arquibancada;
- Espaço para lounge;
- Mesas e cadeira;
- Paredes para exposição de troféus, posters e memorabilia;
- Parede com grid de patrocínio ou com fundo de sala de imprensa do Vasco para o torcedor tirar selfie;

ELEMENTOS QUE DEVERÃO ESTAR SEMPRE PRESENTES em espaços de 50 até 180m²

LOJA

- Trocadores;
- Balcão com TV atrás passando jogos ao vivo do Vasco, ou quando não houver, reprise e melhores momentos;
- Display de mercadoria em formato de arquibancada;



- *Poster em tamanho real de jogador com o uniforme oficial;*
- *Gol – um gol para o torcedor poder experimentar uma chuteira ou uma criança brincar;*

BAR

- *Balcão de atendimento;*
- *Espaço de jardim interno;*
- *Mesas bistrô;*
- *TV atrás do balcão passando jogos ao vivo do Vasco, ou quando não houver, reprise e melhores momentos.*

ELEMENTOS QUE DEVERÃO ESTAR SEMPRE PRESENTES até 50m²

- *Display de mercadoria em formato de arquibancada;*
- *Poster em tamanho real de jogador com o uniforme oficial;*
 - *Espaço com bancadas e TV – na impossibilidade por conta de metragem de se ter um bar e um balcão de caixão, deverá ser mesclado um balcão/ bar, onde deverá haver espaço para o caixa e embalagem e um espaço para banquinhos e local para degustar uma bebida;*
- *TV -deverá ter sempre, no mínimo, uma TV atrás do balcão / bar passando jogos ao vivo do Vasco, ou quando não houver, reprise e melhores momentos;*
- *Gol – um gol para o torcedor poder experimentar uma chuteira ou uma criança brincar.*



Planta Baixa



Vistas Internas para referência





Imagens conceituais:

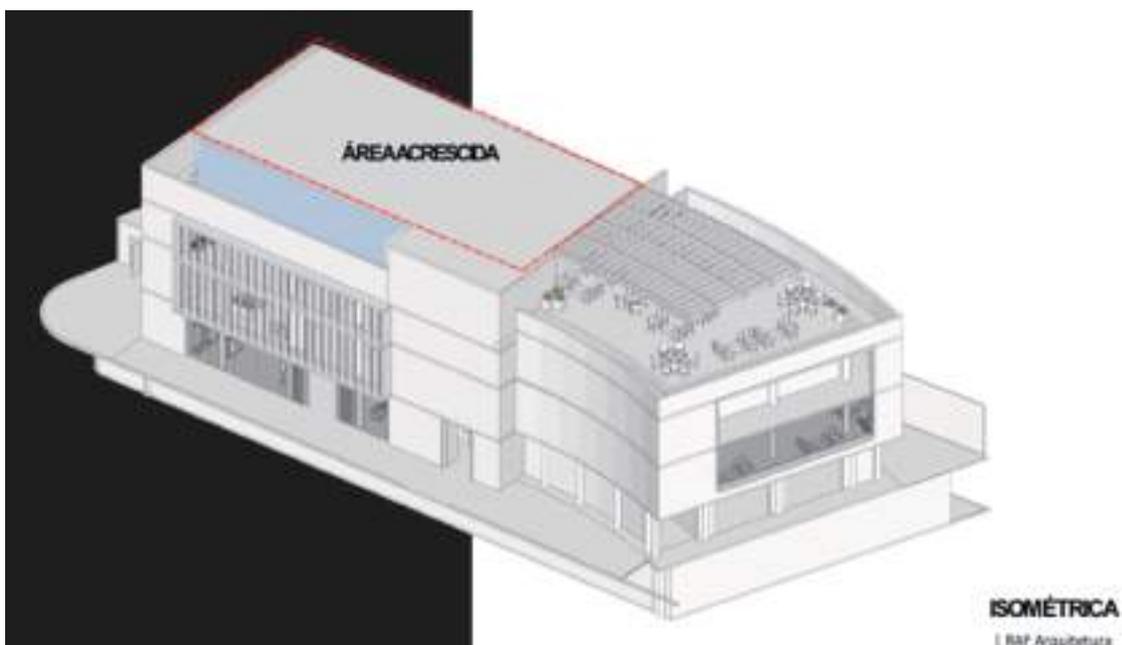
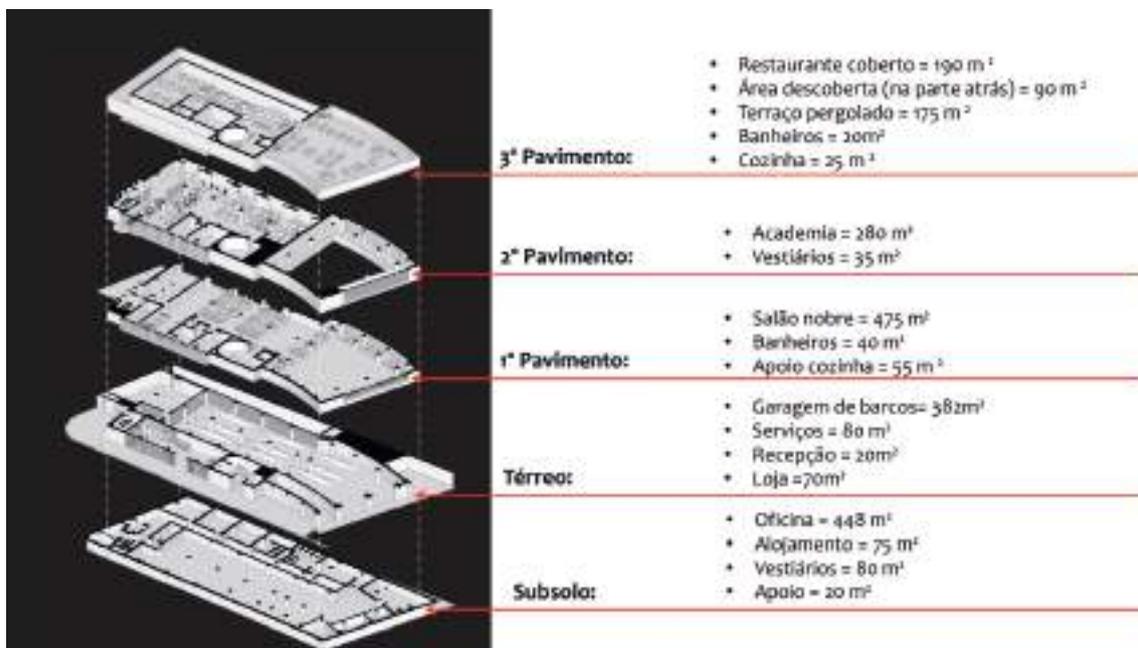




VI.5 – PROJETO SOMAMOS DE MODERNIZAÇÃO DA SEDE NÁUTICA

Nossa sede náutica demanda ampla revitalização para otimizar um espaço que está em um dos mais valorizados bairros da Zona Sul Carioca. Para desenvolver o projeto, **SOMAMOS** contratou a firma RAF de arquitetura, onde, dentre os “briefings”, solicitou-se também a melhoria dos espaços para os remadores e a criação de espaços de convivência para os associados.

Para tanto, acréscimos foram solicitados e devidamente acatados pela Prefeitura, pois apesar de tombado, o prédio permite intervenções.





ALOJAMENTO - REFERÊNCIAS

Fachada e área de convivência na cobertura para assistirmos partidas juntos:



VI.6 – PROJETO SOMAMOS DE REVITALIZAÇÃO DA SEDE DO CALABOUÇO

SOMAMOS propõe redimensionar a sede do calabouço transformando-a em uma marina e agregando diversas entregas para os nossos sócios em uma edificação de quatro andares.

Para isso **SOMAMOS** contratou a SQUALO MARINAS E ECOLOGIA, escritório de arquitetura especializado em projetos de marinas e com expertise na obtenção das licenças necessárias para este tipo de empreendimento, incluindo-se as relacionadas ao meio ambiente e de preservação de patrimônio histórico e cultural.

De fato, a SQUALO MARINAS & ECOLOGIA projeta marinas há 34 anos, desde 1986, tendo apresentado mais de 110 projetos e 30.000 vagas náuticas.

Uma apresentação da experiência da SQUALO segue abaixo:



Alguns de seus projetos na Marina da Glória, do Rio de Janeiro e na Marina dos Piratas, em Angra dos Reis:



Fonte: Compilação do autor



Existem muitos outros projetos em todo o Brasil e no exterior, como no México, Peru e Estados Unidos, no qual se aplica uma abordagem multidisciplinar ao propor desenhos criativos balanceando sensibilidade ecológica com alto nível de serviços e perfeita adaptação ao mercado.

Vejam a localidade da nossa sede:



O programa básico a ser instalado inclui:

- Entrada com circulação de pedestres, paisagismo e chafariz totalizando uma área de 120,00m²;
- Portaria com área de controle de entrada totalizando uma área de 24,15m²;
- Administração ocupando 2 níveis totalizando uma área de 136,26m²;
- CASA VASCO ocupando 2 níveis totalizando uma área de 197,84m²;
- Área de convivência com churrasqueira, playground e bar totalizando uma área de 338,98m²;
- Restaurante ocupando 2 níveis, com vista para a Enseada da Glória totalizando uma área de 337,40m²;
- Garagem de barcos ocupando 3 níveis com um total de 71 embarcações até 36 pés + 172 jets skis totalizando uma área de 5.204,78m²;
- Uma oficina náutica com pé direito duplo no primeiro nível totalizando uma área de 137,60m²;
- Salão de Eventos 1 e 2 no terceiro nível totalizando uma área de 271,90m²;
- Sanitário e Vestiário Masculino e Feminino nos 4 níveis totalizando uma área de 200,00m²;
- Academia de ginástica no segundo nível totalizando uma área de 103,66m²;
- Salão de jogos no primeiro nível totalizando uma área de 103,20m²;



- Sede administrativa em 2 níveis totalizando uma área de 136,26m²;
- Parque esportivo com quadras de futebol society e vôlei de praia no quarto nível totalizando uma área de 1.036,72m²;
- Parque aquático com deck, piscina de adulto e infantil no quarto nível totalizando uma área de 588,53m²;
- Restaurante/bar com área aberta no quarto nível totalizando uma área de 224,45m²;
- Circulações horizontais e verticais totalizando uma área de 834,85 m²;
- Shaft de serviços no quarto piso totalizando uma área de 8,40m²;
- Marina molhada com 11 vagas de embarcações de 36 a 50 pés+ 3 vagas de trânsito+2 vagas de serviço totalizando uma área de 1.152,92m²;

Estima-se faturamento de cerca de R\$ 850.000,00 anuais com guarderia náutica através de aluguel de 71 vagas secas para embarcações do tipo day cruiser, 172 jets skies e 12 vagas molhadas. As vagas secas serão distribuídas em três níveis do prédio.

Assim teremos o térreo:



Segundo andar:



Terceiro andar:



Cobertura:



A perspectiva abaixo mostra a beleza
que será nossa Sede do Calabouço:



Vale dizer que esse também é um projeto de branding, ou seja, valorização da marca, já que a sede está ao lado do Aeroporto Santos Dumont, onde centenas de executivos com posições estratégicas em grandes empresas viajam, principalmente na Ponte Aérea Rio de Janeiro e estarão se deparando com essa nova identidade visual, lembrando sempre do **VASCO**.

VI.7 – PROJETO SOMAMOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA VASCO

SOMAMOS propõe um **VASCO GLOBAL**. Para isso pretende lançar na Europa, em Londres, com filial em Lisboa, a **VASCO INTERNATIONAL**, que funcionará como escritório de representação, desenvolvimento de novos negócios e oportunidades, assim como na captação de recursos.



VI.8 – PROJETO SOMAMOS DE AQUISIÇÃO DE CLUBES NO EXTERIOR



Conforme mencionado anteriormente, por diferentes motivos (perspectivas monetárias e estratégicas), faz muito sentido para o VASCO adquirir um clube da 2ª ou da 3ª Divisão em Portugal e um clube da 2ª Divisão nos EUA.

VI.8.1 - Clube em Portugal (raciocínio de investimento)

- Baixo valor de investimento (custo de aquisição e necessidades de capital de giro para promoções até chegar à 1ª divisão)
- Autossustentável na Primeira Divisão;
- Possibilidade de passaporte europeu para jogadores brasileiros (aumentando seu valor de mercado);
- Possibilidade de colocar jogadores brasileiros em campo livremente;
- Janela relevante para exibição (jogadores e marca VASCO) para a Europa e para o mundo;
- Acesso antecipado a uma das melhores escolas de treinamento do mundo;
- Alta liquidez e potencial de alta em uma eventual estratégia de saída;
- Inexistência de barreira de idioma;

VI.8.2 - Clube nos EUA (raciocínio de investimento)

- O maior mercado econômico do mundo (acesso em primeira mão às maiores empresas do mundo);
- Elevado crescimento do futebol (já é o esporte mais praticado por crianças e ainda está em um estágio inicial de crescimento);



- Copa do Mundo de 2026;
- Todas as grandes marcas de futebol estão se posicionando lá;
- Modelos de investimento seguros, autossustentáveis e confiáveis;
- Alta liquidez e potencial de alta em uma eventual estratégia de saída;

VI.9 – V-TECH

V TECH é abreviação do **PROJETO VASCO TECHNOLOGY**, que busca inserir o **VASCO** na economia digital, levando-se em consideração que o mundo está em constante transformação e a tecnologia vem também rapidamente impactando o ecossistema do esporte, em especial os clubes de futebol, tanto em sua gestão, quanto na preparação dos esportistas e na interação com o torcedor, que vai muito além dos 90 minutos do jogo.

V TECH pretende responder a “questão-problema” de como utilizar de novas tecnologias para transformar o VASCO em clube atrativo e competitivo nos tempos atuais?

Temos uma frase que ilustra este momento:

“Em um mundo onde tudo está mudando, o maior risco é ficar parado.”

A **V TECH**, assim, propõe conectar o **VASCO** ao ecossistema de tecnologia mundial, consumindo e produzindo conhecimento e inovação, desenvolvendo Inteligência Artificial, ferramentas para as mídias, acessórios e vestuário, estádios, engajamento de torcedores, investimentos de patrocinadores, e-sport, entre outros.



Fonte: desconhecida

Será um espaço de conexão para conhecimento, inovação e disrupção. E será dividida entre:

V TECH INOVATION

V TECH EDUCATION



Na **V TECH INNOVATION**, acompanharemos o que há de mais moderno e eficiente em tecnologia esportiva e gestão de clubes, efetuando alianças estratégicas e desenvolvendo novas tecnologias para transformar o VASCO em um clube atrativo e competitivo no mundo dos esportes.

A estratégia será focada em:

- a) Atratividade – atrair a atenção de grandes jogadores, investidores, patrocinadores e novos torcedores;
- b) Sustentabilidade – tornar a V Tech autossuficiente;
- c) Novos Negócios – desenvolver Startups e Novos Negócios voltados para tecnologia/ crescimento do clube.

As principais iniciativas serão:

1. Firmar alianças estratégicas com núcleos de inovação e tecnologia, hubs de desenvolvimento de startups, aceleradoras, incubadoras e empresas, em todo o mundo, trocando conhecimento e tecnologia;
2. Participar de feiras e eventos do segmento;
3. Promover anualmente Hackathon para estimular o engajamento da torcida e colaboradores;
4. Criar uma rede de relacionamento e interação entre executivos, clubes, academias, torcedores e investidores, facilitando a participação direta na solução de problemas e apresentação de novas ideias.
5. Criar um grupo de mentoria multidisciplinar para orientar e auxiliar no desenvolvimento de novas startups;
6. Abrir um espaço colaborativo para o compartilhamento e desenvolvimento de novas ideias de empreendedores que possuam startups no segmento esportivo, de modo a que possam incubar seu projeto junto ao VASCO, recebendo mentoria e validando suas ferramentas e modelo de negócio no clube, sendo inclusive uma grande vitrine para potenciais investidores.
7. Firmar parcerias com empresas de tecnologia para fornecer ferramentas para o desenvolvimento de novos negócios: IBM, Oracle, Cisco, Google, Microsoft, SAP etc
8. Criar e desenvolver startups próprias, gerando novos negócios e receitas.
9. Desenvolver programas de Incubação e Aceleração.
10. Participação em startups nacionais e internacionais, gerando novas receitas.
11. Criar um grupo de investidores anjo (Vasco Angel), para apoiar no desenvolvimento de projetos apresentados pelos torcedores e/ou colaboradores, gerando novas receitas.
12. Encontro semestral (“pitch” de startups) para o programa de aceleração do VASCO.
13. Desenvolver conteúdo na **VASCO TV** voltado para novas tecnologias esportivas que o



VASCO vem testando e adotando, que servirá também para atualizar a torcida e nossos colaboradores, podendo ainda gerar novas receitas com anúncios publicitários.

14. Buscar soluções tecnológicas para manter o **VASCO** competitivo, vencendo os campeonatos, atraindo novos atletas, patrocinadores e aumentando o número de torcedores no mundo.

Com isso, a **V TECH** poderá orientar e manter os diretores e equipe técnica do **VASCO** informados sobre o que há de mais moderno e eficiente em termos de tecnologia no mundo dos esportes.

Isso também tornará possível melhorar nossa competitividade, pois poderemos aplicar novas tecnologias para transformar o **VASCO** em um clube cada vez mais competitivo no mercado mundial.

Na **V TECH EDUCATION**, implementaremos uma parceria com o **COLÉGIO VASCO DA GAMA** para desenvolver esse braço educacional da **V TECH**, orientando-se pela atuação como agente incentivador da **EDUCAÇÃO** e do **EMPREENDEDORISMO**, proporcionando aos nossos alunos, colaboradores, torcida e toda comunidade, experiências interativas e transformadoras, estimulando o empreendedorismo e o desenvolvimento profissional.

As estratégias são:

- a) Produzir, disseminar e socializar o conhecimento;
- b) Capacitar alunos, colaboradores e torcedores;
- c) Incentivar o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas para o **VASCO**;
- d) Promover o compartilhamento de conhecimento com entidades nacionais e internacionais;
- e) Estimular a cultura do empreendedorismo e intraempreendedorismo;
- f) Contribuir para o desenvolvimento social e cultural da comunidade;

As principais iniciativas são:

1. Produzir cursos voltados para o empreendedorismo e informática, estimulando a solução de problemas através da tecnologia;
2. Firmar parcerias com entidades particulares e programas governamentais para a capacitação de jovens da comunidade;
3. Efetuar palestras e workshops personalizados para nossos alunos, colaboradores e torcedores;
4. Efetuar parcerias com instituições de ensino nacionais e internacionais para a troca de conhecimento e desenvolvimento de cursos e eventos compartilhados;
5. Trazer empresas parceiras para ministrar cursos de tecnologia à comunidade do entorno do clube;
6. Implantar o Núcleo Avançado de Formação Profissional visando o desenvolvimento profissional de jovens desde a sua entrada até sua colocação profissional;



VI.10 – FINANCIAMENTO

De modo a tornar todos esses projetos realidade, o **SOMAMOS** vem negociando com diversos agentes financeiros (em Portugal, EUA, Londres e Luxemburgo) a obtenção de linhas internacionais de financiamento de longo prazo, com juros muito abaixo aos praticados pelo **VASCO** e aos atualmente disponíveis no mercado nacional.

Conforme mencionado, foi disponibilizado um Business Plan (Plano de Negócios) e uma modelagem financeira (projetada até 2035) para os agentes financeiros que, após exaustiva sabatina, validaram o projeto **SOMAMOS** em todas suas dimensões. Desta forma, aguarda-se o resultado das eleições do **VASCO** para podermos caminhar, de maneira formal e legítima, em nome do **VASCO DA GAMA**, com todos os elementos jurídicos e financeiros envolvidos em projeto de tamanha relevância e magnitude.

Em função de acordos de confidencialidade firmados e da natureza competitiva da operação, o nome das empresas envolvidas no processo, assim como os valores e taxas que estão sendo negociados, não podem ser divulgados sob o risco de cancelamento das tratativas, assim como outras penalidades jurídicas e financeiras.

PARTE VII – CONCLUSÃO

Esse documento teve por objetivo demonstrar, com fatos e números, o potencial de mercado do **Clube de Regatas Vasco da Gama** e como um projeto confiável como o **SOMAMOS**, com ideias sólidas, inovadoras e criativas, mas realistas, gerido por um qualificado grupo de executivos pode alavancar o clube e torná-lo protagonista no futebol sul-americano.

Com isso, não temos dúvidas de que, com base em projeções bastante conservadoras, o **VASCO** não só é viável do ponto de vista econômico, mas também pode ser visto como um parceiro honesto e de confiança para investidores, credores, parceiros comerciais, dentre outros.

Nosso principal objetivo não é acumular riqueza financeira, mas sim distribuí-la. A missão do **VASCO** sempre foi, desde os primeiros anos, fazer a diferença na sociedade. Nossos membros e base de torcedores são o que importa para nós, por isso transformar nossa sociedade em uma sociedade mais igualitária, socialmente inclusiva, ambientalmente consciente e economicamente justa é o que buscamos.

O **SOMAMOS** foi fruto de entrega, de dedicação e de muita coragem. Durante dois anos, o subscritor desses projetos praticamente abandonou família, amigos, estudos, vida pessoal e trabalho para buscar construir uma alternativa de solução concreta e viável para o **VASCO**.

Na trajetória da campanha, com uma exposição pública enorme, houve erros e acertos. Talvez mais erros, é verdade. Mas o **VASCAÍNO** pode ter certeza de que tudo foi feito com muito desprendimento e vontade de colaborar para que as crianças **VASCAÍNAS**, incluindo meus dois filhos, João Pedro e Alexandre, possam ser mais felizes no futuro com nosso **VASCO**.



Peço desculpas se não pude dar mais. Peço desculpas se não pude atender a todos. Desculpas se em algum dado momento pareci, ou mesmo fui, arrogante ou não soube lidar com determinadas situações. Agradeço a cada um de vocês que me ironizaram, que fizeram “memes” e chacotas, ou mesmo me ofenderam. Vocês me ensinaram a ser mais resiliente, forte e preparado para enfrentar a vida pública. Obrigado.

A você que só quis um vídeo, um áudio, uma foto minha ou que disse **VAI DAR VASCO** e a todos aqueles em quem consegui fazer a esperança brotar no coração na expectativa de ver um **VASCO** melhor, saibam que foi por cada um de vocês esse esforço.

Aos agentes políticos que se aliaram e que se tornaram meus adversários, um fraterno abraço. Espero que todos consigam superar essa turbulência política e que nosso clube volte a ser um lugar onde se faça amigos e não se desfaça amizades.

Aos amigos que me auxiliam desde o início ou que se juntaram depois, meu muito obrigado. Não os listo para não ser injusto.

***VASCAÍÑOS, JUNTOS
SOMAMOS! SOMOS O
MAIOR CLUBE DO MUNDO!
VAI DAR VASCO!***

Rio de Janeiro, 19 de outubro de 2020

LUIZ ROBERTO LEVEN SIANO



PARTE VIII – BIBLIOGRAFIA:

- ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. Why nations fail. Londres: Profile, 2012.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. Para educar crianças feministas: um manifesto. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. Sejamos todos felizes. Tradução de Christina Baum. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- AKOTIRENE, Carla. CARNEIRO, Sueli. Interseccionalidade. São Paulo, Pólen, 2019.
- ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: Trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALMEIDA, Léo G. Gerência de processo: Mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- ALMEIDA, Silvio Luiz de. Racismo Estrutural. São Paulo, Pólen, 2019.
- AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. Design Thinking: s.m. ação ou prática de pensar o design. Tradução de Mariana Belloli. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- AMIEL, Anne. 50 Grandes citações filosóficas explicadas. Tradução de Eduardo Francisco Alves. São Paulo: Ediouro, 1992.
- ANDERSON, Chris; SALLY, David. Os números do jogo: Por que tudo que você sabe sobre futebol está errado. São Paulo: Paralela, 2009.
- ANDERSON, Steve; ANDERSON, Karen. As cartas de Bezos: 14 princípios para crescer como a Amazon. Tradução de Débora Fleck. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ARAGÃO, Claudio. A História do Vasco da Gama: em cordel. Rio de Janeiro: Bom Texto, 2003.
- ARDEN, Paul. It's not how good you are, it's how good you want to be. London: Phaidon, 2018.
- ARISTÓTELES. Retórica. Tradução e notas de Edson Bini. São Paulo: Epidro, 2011.
- AZAMBUJA, Antonio Carlos de. Clube empresa: preconceitos, conceitos e preceitos. Porto Alegre: Safe, 2000.
- BELLINO, Ricardo. Ninguém é f#dido por acaso: um guia prático antioitadismo. 3ª ed. Porto Alegre: Citadel, 2019.
- BENNET, Amanda; CARPENTER, Kevin; WILSON, Rob. Certificate in sports governace. Londres: Icsa, 2018.
- BETHENCOURT, Francisco. Racismos: das cruzadas ao século XX. Tradução de Luís Oliveira Santos, João Quintas Edições. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- BRIDGER, Darren. Neuromarketing: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores. São Paulo: Autêntica Business, 2018.



- BRISTOL-BOVEY, Darrel. Eu mexi no seu queijo. Tradução de Heloisa Maria Leal. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2004.
- BROOKS, Ian. Seu cliente pode pagar mais: como valorizar o que você faz. São Paulo: Fundamento Educacional, 2006.
- BROWN, Brené. A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Tradução de Carolina Leocadio. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.
- BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- CAMÕES, Luiz de. Os Lusíadas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.
- CANCEL, David; GERHARDT, Dave. Conversational marketing: how the world's fastest growing companies use chatbots to generate leads 24/7/365 (and how you can too). Nova Jersey: Wiley, 2019.
- CARNEIRO, Caio. Seja Foda! São Paulo: Buzz Editora, 2017.
- CARNEIRO, Sueli. Racismo, sexismo e desigualdade do Brasil. São Paulo: Selo Negra, 2011.
- CAROL S. DWECK, ph.D. Mindset: A nova psicologia do sucesso. 1ª Ed. São Paulo: Objetiva, 2017.
- CARSON, Mike. Os Campeões: por dentro da mente dos grandes líderes do futebol. Tradução de Candice Soldatelli. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2015.
- CASTELLS, Manuel. Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet. Tradução de Carlos Alberti Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- VENTURINI Otávio. Manual de compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- CHOPRA, Deepak. O livro dos segredos: descobrindo as dimensões ocultas da sua vida. Tradução de Cláudia Gerpe Duarte. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- CLACK, Duncan. Alibaba, a gigante do comércio eletrônico: o império construído por Jack Ma. Tradução de Eduardo Rieche; Prefácio Hugo Barra. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.
- CLIFF Nigel. Guerra Santa. São Paulo: Globo Livros, 2013.
- CONCEIÇÃO, Will. Fabio Cordella. The skills of the Champion: when your worst experience can become your best opportunities in life. Torranza Piemonte: Amazon, Itália, 2017.
- CORBO, José Luis. El fútbol com y sin la pelota. Montevideo: Planeta, 2010.
- CORREA, Cristiane. Sonho grande: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- COUPLAND, Douglas. Machines will make better choices than humans. Rotterdam: V2, 2016.
- CRITCHLOW, Hannah. The science of fate: Why your future is more predictable



than you think. Londres: Hodder & Stoughton, 2019.

- CROWLEY, Roger. Conquistadores: como Portugal forjou o primeiro império global. Tradução de Helena Londres. 1ª Ed. São Paulo: 2016.
- CURY, Augusto Jorge. Inteligência multifocal: análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. 8ª ed. rev. São Paulo: Cultrix, 2006.
- Dealing with difficult people. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MARRARA, Thiago. Lei anticorrupção: comentada. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- DWECK, Carol S. Mindset: a nova psicologia do sucesso. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.
- FAUSTINO, Paulo. Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: DVS Editora, 2019.
- FERNANDES, Márcio. Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil. Prefácio Luiza Helena Trajano. Posfácio Oscar Montura. São Paulo: Portifólio-Penguin, 2015.
- FILHO, Mario. O negro no futebol brasileiro. 5ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2010.
- FONYES, Juliano. Invista em futebol: seja investidor da bolsa esportiva e ganhe dinheiro enquanto assiste a jogos em casa. São Paulo: Editora Gente, 2015.
- FOOTBALLER, The Secret. I am the secret footballer: lifting the lid on the beautiful game. Londres: Guardian Books, 2013.
- FURTADO, Lucas Rocha. As raízes da corrupção no Brasil: estudo de casos e lições para o futuro. Belo Horizonte: Fórum, 2015.
- GALEANO, Eduardo. As veias abertas da América Latina. Tradução de Galeno de Freitas. Ed. 49, São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- GALLO, Amy. HBR guise to dealing with conflict: assess the situation, manage your emotions, move on. Boston: Harvard Business Review, 2017.
- GARCÍA, Héctor; MIRALLES, Frandesc. Ikigai: os segredos dos japoneses para uma vida longa e feliz. Tradução de Elisa Menezes. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2018.
- GARDNER, Heidi K. The definitive management ideas of the year from Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.
- GEORGE, Rose. Ninety Percent of Everything: Inside Shipping, the Invisible Industry That Puts Clothes on Your Back, Gas in Your Car, and Food on Your Plate. Nova Iorque: Metropolitan, 2013.
- GITOMER, Jeffrey. A bíblia de Vendas. São Paulo: M. books, 2005.
- GIULIANOTTI, Richard. Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões. Tradução de Nanda Nogueira Caldeira Brant; Marcelo de Oliveira Nunes. São Paulo: Nova Alexandria, 2010.
- GODIN Seth. A Vaca Roxa – Como Transformar sua Empresa e Ganhar o Jogo



Fazendo o Inusitado. 1ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2003.

- HABU, Naoshi; KOIZUMI, Yoichi; OHMORI, Yoshifumi. Implementação dos 5s na prática: seiri organização, seiton ordem, seiso limpeza, seiketsu asseio, shitsuke disciplina. Tradução e dição de CEMAM, 1992.
- HALVORSON, Heide Grant. 9 things successful people do differently. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
- HARARI, Yuval Noah. 21 lessons for the 21st century. Londres: Vintage, 2019.
- HARMON, Tim. Adapt why success Always starts with failure. Londres: Abacus, 2012.
- HARMON, Tim. The logic of life. Londres: Abacus, 2009
- HOROWITZ, Ben. What you do is who you are: how to create your business culture. Londres: William Collins, 2019.
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KAY, John. Other people' money: masters of the universe or servants of the people? Londres: Profile, 2016.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. Gestão de projetos: uma abordagem global. Tradução de Cid Knipel Moreira. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- KEITH, Kent M. Faça a coisa certa: Apesar de tudo. Tradução de Angela Machado. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- KENDI, Ibram X. How to be an antiracist. Londres: The Blodley Head, 2019.
- KEPLER, João. Smart money: a arte de atrair investidores e dinheiro inteligente para seu negócio. 3ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. Sprint: o método usado pelo Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Tradução de Andrea Gottlieb. 1ª ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- KNIGHT, Sarah. The life-changing magic of not givin a f**k: how to stop spending time you don't have doing things you don't want to do with people you don't like. Londres: Quercus, 2015.
- KOFMAN, Fred. Liderança & propósito: o novo líder e o real significado do sucesso. Tradução de Willian Zeytounlian. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2019.
- KOLKO, Jon. Do design thinking ao design doing: como usar a empatia para criar produtos que as pessoas amam. Tradução de Sonia Augusto. São Paulo: M. Books do Brasil, 2018.
- KOTLER Philip. KELLER Kevin Lane. Administração de Marketing. Tradução de Monica Rosemberg, Claudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. 12ª Edição, São Paulo: Pearson, 2016.



- KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. Conquistando mercados mundiais: como as empresas investem e prosperam nas cidades mais dinâmicas do mundo. Tradução de Janda Montenegro da Silva. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.
- KRISHNAMURTI, J. Liberte-se do passado. Tradução de Hugo Veloso. Londres: Victor Gollanez, 1969.
- KRUSE, Kevin. Great leaders have no rules: contrarian leadership principles to transform your team and business. New York: Rodale, 2019.
- KUAZAQUI, Edmir. Et al. Marketing para ambientes disruptivos: planejamento, resultados, gestão com ecoeficiência, sustentabilidade e governança corporativa. São Paulo: Literare Books International, 2017.
- KUPER, Simon; SZYMANSKI, Stefan. Soccernomics: why England lose, why Germany, Spain and France win, and why one day the rest of the world will finally catch up. atual. rev. Londres: Harper Collins, 2018.
- LAVAREDA, Antonio; CASTRO, João Paulo. Neuropropaganda de A a Z: o que um publicitário não pode desconhecer. Rio de Janeiro: Record, 2016.
- Leadership presence. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
- LEE, Kai-Fu. Inteligência artificial: como robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos. Tradução de Marcelo Barbão. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.
- LEVITT, Steven D. The undercover economist Tim Harford. ver. e atual. Londres: Abacus, 2007.
- LIKER, Jeffrey K. CONVIS Gary. O Modelo Toyota de Liderança Lean; Como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- LIKER, Jeffrey K. O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Comportamento do consumidor brasileiro. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- LOBOS, Julio. Qualidade! Através das Pessoas. São Paulo: Instituto da qualidade, 1991.
- MAGALDI, Sandro; NETO, Jose Salibi. Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.
- MARTINS, Paulo Sérgio; PANGANELLA, Marco Aurélio. Gestão de clubes esportivos. São Paulo: Ícone, 2016.
- MARTINS, Vera. Seja assertivo! Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- MASON, Paul. Postcapitalism: a guide to our future. Londres: Penguin Books, 2016.



- MATTAR, Michel Fauza: Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MATTOS, Rodrigo. Ladrões de bola 25 anos de corrupção no futebol: da prisão de dirigentes na Suíça à eleição do novo presidente, como o castelo da Fifa desmoronou. São Paulo: Panda Books, 2016.
- McRAVEN, William H. Arrume a sua cama: pequenas atitudes que podem mudar a sua vida... e talvez do mundo. Tradução de Eliana Rocha. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2019.
- MEMMERT, Daniel; RAABE, Dominik. Data analytics in football: positional data collection, modelling and analysis. Oxford: Routledge, 2018.
- MLODINOW, Leonard. O andar do bêbado: como o acaso determina nossas vidas. Tradução de Diego Alfaro. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- MLODINOW, Leonard. Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas. Tradução de Cláudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- MOGI, Ken. Ikigai: os cinco passos para encontrar seu propósito de vida e ser mais feliz. Tradução de Regiane Winarski. Bauru: Astral Cultural, 2018.
- MONTAGUE, James. The billionaires club: the unstoppable rise of football's super-rich owners. London: Bloomsbury Sport, 2018.
- MOREIRA, Adilson. Racismo Recreativo. São Paulo: Pólen, 2019.
- NEVES, Hermano. 14ªed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- NAFZIGER, James R.; ROSS, Stephen F. Handbook on international sports law. Northampton: EE, 2017.
- NASH, Laura L. Ética nas empresas: Boas intenções à parte. Tradução de Kátia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.
- NASIO, J.-D. Por que repetimos os mesmos erros. Tradução de André Telles. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- NELSON, Bob. Faça o que tem de ser feito: e não apenas o que lhe pedem. Um guia para tornar seu trabalho mais gratificante. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- NEVES, José Roberto de Castro. O mundo pós-pandemia: reflexões sobre uma nova vida. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2020.
- NIETZSCHE, Fridreich. O crepúsculo dos ídolos. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- NUCCI, Guilherme de Souza. Corrupção e Anticorrupção. São Paulo: Editora Forense, 2015.
- O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. Treinando com a PNL. São Paulo: Summus, 1996.
- OHNO, Taiichi. Gestão dos postos de trabalho. Tradução de Heloisa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2015.



- OHNO, Taiichi. O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala. Tradução de Cristina Schumacher. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- ORWELL, George. Como morrem os pobres e outros ensaios. Tradução de Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- OUCHI, William. Teoria Z: Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10ª ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para um desenvolvimento. 3ª reimpr. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- PERARNAU, Martí. Guardiola confidencial: um ano dentro do Bayern de Munique acompanhando de perto o técnico que mudou o futebol para sempre. Tradução de Gabriel Roberti Gobeth; prefácio de André Kfourri. Campinas: Editora Grande Área, 2019.
- PERRUCCI, Felipe Falcone. Clube-Empresa: modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017.
- PETERS, Tom. The circle of innovation. California: Excel, 1997.
- PINTTO, Guilherme. O óbvio também precisa ser dito. 2ª ed. São Paulo: Planeta, 2019.
- PONDÉ, Luiz Felipe. A era do Ressentimento. 2ª ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.
- PONDÉ, Luiz Felipe. Como aprendi a pensar. São Paulo: Planeta, 2019.
- PONDÉ, Luiz Felipe. Filosofia para corajosos. 1ª ed – São Paulo: Planeta, 2016
- POTER, Michael E. HBR's 10 must reads on strategy. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- RAMOS, Fabio. Vasco da Gama: gigante desde 1898. São Paulo: Giostri, 2017.
- REZ, Rafael. Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI. 3ª imp. São Paulo: DVS Editora, 2016.
- RIBEIRO, Darcy. O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil. 3ª ed. São Paulo: Global, 2015.
- RIBEIRO, Djamila. Lugar de fala. São Paulo: Pólen, 2019.
- RIBEIRO, Djamila. Quem tem medo do feminismo negro? 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- RIBEIRO, Jaime. Empatia: por que as pessoas empáticas serão os líderes do futuro? São Paulo: Intelítera Editora, 2018.
- RIBEIRO, Luiz Cesar de Queiroz. O futuro das metrópoles: Desigualdades e governabilidade. Rio de Janeiro: Renavan, 2000.
- ROBBINS, Tony. Passos de gigante: Pequenas mudanças fazem grande diferença. Tradução de Alves Calado. 1ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2017.



- ROBINSON, Joshua; GLEGG, Jonathan. The club: how the premier league became the richest, most disruptive business in sport. Londres: John Murray, 2019.
- ROCHA, Marcos. Marketing estratégico. São Paulo: Saraiva, 2015.
- SCHOPENHAUER, Arthur. 38 estratégias para vencer qualquer debate: a arte de ter razão. Tradução de Camila Werner; com introdução de Karl Otto Erdmann. São Paulo: Faro, Editorial, 2014.
- SENGE, Peter M. A quinta grande disciplina. Tradução de Regina Amarante. São Paulo: BesteSeller, 1990.
- SERGEANT, Mike. PR for humans: how business leaders tell powerful stories. Tadley: Practical Inspiration, 2019.
- SERPA, Alexandre da Cunha; CCEP; CFE. Compliance descomplicado: um guia simples e direto sobre programas de compliance. Alexandre da Cunha Serra: 2016.
- SILVA, Edson Cordeiro da. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- SINEK, Simon. Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Londres: Penguin Books, 2011.
- SIQUEIRA, Dirceu Pereira. Direitos Humanos: Um olhar sob o viés da inclusão social. São Paulo: Boreal, 2012.
- SIQUEIRA, Marco Antônio. Marketing esportivo: uma visão estratégica e atual. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SORIANO Ferran. A bola não entra por acaso. Curitiba: Princípio, 2013.
- STERN, Stefan; COOPER, Cary. Mitos da gestão: descubra por que quase tudo que você ouviu sobre gestão é mito. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018.
- STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN Sheila. Difficult conversations: how to discuss what matters most. Londres: Penguin Books, 2000.
- SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J.J. Scrum a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Tradução de Nina Lua. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SZYMANSKI, Stefan. Money and soccer: a soccernomics guide. Introdução de Simon Kuper. Nova Iorque: Nation Books, 2015.
- TAPSCOTT, Don; TAPSCOTT, Alex. Blockchain revolution: how technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world. Londres: Penguin Books, 2016.
- TEMPLAR, Richard. The rules of management. Edinburgh: Pearson Education, 2015.



- TOURAINE, Alain. Crítica da modernidade. Tradução de Elia Ferreira Edel. 5ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.
- TRANJAN, Roberto Adami. Metanóia: uma história de tomada de decisão que fará você rever conceitos. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- TSCHOHL, John. Encantando totalmente o cliente. Tradução de Marta do Amaral de Souza Aranha Troster. São Paulo: Makron Books, 1996.
- TZU, Sun. A Arte da Guerra. Tradução de Pedro Manoel Soares. 3. ed. São Paulo: Ciranda Cultural, 2019.
- VELHO, Alvaro; et al. Roteiro da viagem que em descobrimento da Índia pelo Cabo da Boa Esperança fez Dom Vasco da Gama em 1497: segundo um manuscrito coetâneo existente na biblioteca pública portuense. Wentworth Press, 2019.
- VERÍSSIMO, Carla. Compliance: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.
- VOLTAIRE. Tratado sobre a intolerância: a propósito da morte de Jean Calas. Tradução de Paulo Neves. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- WATKINS, Ronald J. Por mares nunca dantes navegados: como Vasco da Gama abriu caminho para o Oriente. Tradução de Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- YOSHIMOTO, Tsikara. Qualidade produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 1992.
- ZENG, Ming. Alibaba estratégia de sucesso. Tradução de Maria Beatriz de Medina. São Paulo: M. Books do Brasil, 2019.

¹ Fonte: Primeiro Ciclo – WordPress.com

Disponível em: <https://duilios.wordpress.com/2019/11/26/texto-xiii-de-jacinto-palmaidias/>

² HESÍODO, poeta grego do século VIII a.C., afirmou que a fênix viveria nove vezes o tempo da existência do corvo, que tem uma longa vida. Outros cálculos mencionaram até 97.200 anos. Em outras referências viveria até 500 anos. Na arte cristã, a fênix renascida tornou-se um símbolo popular da ressurreição de Cristo.

³ Fonte: Índia Portuguesa3

Disponível em: <https://www.indiaportuguesa.com/a-viagem-de-vasco-da-gama.html>

⁴ Fonte: Índia Portuguesa4

Disponível em: <https://www.indiaportuguesa.com/a-viagem-de-vasco-da-gama.html>

⁵ ROGER CROWLEY

CROWLEY, Roger. Conquistadores.



⁹ Fonte: Twitter do GE (Globo). Acessado em 16/10/2020

Disponível em: <https://twitter.com/geglobo/status/982632107213246464>

¹⁰ Fonte: Vasco Campeão10

Disponível em: <https://vascocampeao.wordpress.com/galeria-de-fotos/>

¹¹ Fonte: Futebol Informe

Disponível em: http://futebolinforme.blogspot.com/2010/04/estadios-dos-principais-clubes_29.html

¹² Fonte: Uol

Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/lancepress/2018/09/18/vasco-recebe-o-festival-paralimpico-neste-sabado-em-sao-januario.htm?cpVersion=instant-article>

¹³ Fonte: Ronca Ronca

Disponível em: <http://www.roncaronca.com.br/category/vasco/page/4/>

¹⁴ Fonte: Vasco Notícias

Disponível em: <https://vasconoticias.com.br/noticias/vasco-campeao-do-campeonato-sul-americano-de-campeoes-em-1948.html>

¹⁵ Fonte: Isto é

Disponível em: <https://istoe.com.br/ao-l-mauro-galvao-recorda-desafios-do-vasco-ate-o-titulo-da-libertadores/>

¹⁶ Fonte: Vasco Notícias

Disponível em: https://twitter.com/wesley_curty/status/1296963983535218688
Acessado em 16/10/2020

¹⁷ Fonte: My Animals

Disponível em: <https://myanimals.com/pt/encher-um-aquario-pela-primeira-vez/>

²¹ SETH GODIN

SETH GODIN. Quebre as Regras e Reinvente – Qual foi a Última Vez que você Fez Algo pela Primeira Vez?

²² Fonte: Blog Fernando Oliveira

Disponível em: <https://fernandooliveira.com.br/2012/08/novos-resultados-precisam-de-uma-nova-abordagem/>

²³ Fonte: Echosis.

Disponível em: <https://www.echosis.com.br/site/wp-content/uploads/2018/08/portugal.jpg>

²⁴ Fonte: site do Sindicato da Indústria de Panificação

e Confeitaria do Município do Rio de Janeiro

Disponível em: <http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2016/09/72,96943/sindicato-de-panificacao-lanca-novo-uniforme-para-associados.html>

