



SOMAMOS

مشروع سوماموس "نحن أكبر نادٍ في العالم"

(مشروع سوماموس)

مقدم إلى

نادي فاسكودا جاما

مُدَّة المشروع من ٢٠٢١ حتى ٢٠٣٥

مُقْتَرَح مُقَدَّم من ليفين سيانو



هذه هي حكايات الأسلحة ومنقطعي النظير من الرجال

الذين أبحروا من الشاطئ الغربي للبرتغال

ورحلوا إلى تابروبانا وما وراءها

عبر المحيطات التي لم يجرؤ أحد من قبل على خوضها،

وفي المعارك والأزمات صمدوا،

بالاعتماد على ما يفوق المهارات البشرية حاربوا

بين الشعوب البعيدة لجلب اسم مملكة

جديدة واكتساب شهرة خالدة؛

(ترجمة إيه زد فورمان)

(كاموس لوي دي. لوسيداس، الأغنية الأولى، المقطع الأول.

ريودي جانيرو ريودي مكتبة الجيش للنشر (الناشر)، صفحة ٧٩)



جدول المحتويات

٦	القسم ١ - المقدمة.....
١٠	القسم ٢ - نقاط القوة التي تميز نادي فاسكودا جاما.....
١٠	٢,١ - موجز تنفيذي.....
١١	٢,٢ - المُستكشف الذي يلهمنا اسمنا ورموزنا وألواننا.....
١٩	٣,٢ - أجمل تاريخ في كرة القدم.....
٢٥	٤,٢ - أنصار النادي الأكثر تفاعلاً في البرازيل.....
٢٦	٥,٢ - الإنجازات.....
٣١	القسم ٣ - الوضع الحالي لنادي فاسكو: مواطن الضعف.....
٣١	١.٣ - وصف المؤسسة.....
٣١	١.١.٣ - الموقع.....
٣١	٢.١.٣ - الهيكل القانوني.....
٣٢	٣.١.٣ - الهيكل الإداري.....
٣٢	٤.١.٣ - السجلات والنزاهة والأمان.....
٣٣	٢.٣ - التحليل المالي.....
٣٨	٣,٣ - تحليل الأوضاع.....
٣٨	١.٣.٣ - البيئة الداخلية: أزمات وتراجع رياضي واضطراب سياسي.....
٤٠	٢.٣.٣ - الوضع الخارجي وتهديداته.....
٤٥	٤.٣ - تحليل المنافسة.....
٤٨	٥.٣ - تحليل السوق والاضطرابات والفرص المتاحة.....
٥٠	القسم ٤ - نادي فاسكودا جاما نتيجة لمشروع سوماموس.....
٥٠	١.٤ - ما الرؤية التي نريدها لنادي فاسكودا جاما الرياضي؟ أفكار-ل-فاسكو.....
٥١	٢.٤ - متى؟ # فاسكو في عجلة من أمره.....
٥٦	٣.٤ - التخطيط الاستراتيجي لمشروع سوماموس.....
٥٨	١.٣.٤ تحليل نقاط الضعف والقوة.....
٥٨	٣,٢,٤. - استراتيجية عناصر القوة والفرص.....
٦١	٣,٣,٤ - استراتيجية التسويق.....
٦٣	٤.٣.٤ - الهوية التنظيمية.....
٧٢	٥.٣.٤ - الأهداف.....
٧٢	٤.٤ - الخطة التنفيذية.....
٧٥	١.٤.٤ - الإدارة الفنية والمهارات الأساسية.....
٧٥	٢.٤.٤ - الإدارة.....
٧٦	٣.٤.٤ - الانتقال من التطوع إلى النظام الهجين.....
٧٦	٤,٤.٤ - المرسّح.....
٧٧	٥.٤.٤ - الفريق التنفيذي.....
٩٠	٦.٤.٤ - مكاتب نائب الرئيس الجديدة.....
٩٠	٤,٧.٤ - الهيكل التنظيمي للوظائف.....
٩٢	٨.٤.٤ - تكامل الأنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.....
٩٥	٩.٤.٤ - الموارد البشرية.....



١٠.٤.٤ - الإجراءات المتخذة لضمان نزاهة نادي فاسكو	٩٥
القسم ٥ - نموذج الأعمال الذي يقوم عليه مشروع سوماموس	٩٦
١.٥ - المشكلة التي تواجه النادي: عدم القدرة على تحقيق إيرادات نقدية	٩٦
٢.٥ - الاستثمار اعتمادًا على رؤوس الأموال أم على الديون؟	٩٦
٣.٥ - الاستثمار عن طريق التمويل الدولي	٩٩
٤.٥ - نموذج العمل الذي اقترحه مشروع سوماموس	١٠٢
٥.٥ - كيف سيحقق مشروع سوماموس أهدافه	١٠٢
القسم ٦ - مشروع سوماموس	١٠٦
١.٦ - النظام المتكامل للإيرادات	١٠٦
١.١.٦ - قاعدة الداعمين: النظام المتكامل	١٠٧
٢.١.٦ - كرة قدم المحترفين	١١٤
٣.١.٦ - الملعب	١١٧
٤.١.٦ - مشروع سوماموس للمعب ساوجانواريو	١١٨
٤.١.٦ - المشروع المُقدّم من شركة سيرنيك للإنشاءات	١٢١
٢.٤.١.٦ - المشروع المُقدّم من شركة بوبيولوس للإنشاءات	١٣٦
٢.٦ - النظام المتكامل للمسؤوليات	١٤٢
١.٢.٦ - كرة القدم (فريق المحترفين وفريق الشباب)	١٤٣
٢.٢.٦ - قاعدة الداعمين	١٤٣
٣.٢.٦ - النادي	١٤٤
٣.٦ - إعادة هيكلة النظام المتكامل	١٤٥
١.٣.٦ - رؤوس الأموال العاملة المطلوبة	١٤٥
٢.٣.٦ - الاستثمارات المطلوبة لشراء اللاعبين	١٤٦
٣.٣.٦ - مراكز التدريب	١٤٦
٤.٣.٦ - رياضة القوارب والتجديف	١٤٦
٥.٣.٦ - إعادة الهيكلة الإدارية	١٤٦
٦.٣.٦ - الاستثمار في المشاريع الجديدة	١٤٧
٧.٣.٦ - الاستحواذ على أندية خارجية	١٤٧
٣.٨.٦ - تجديد المرافق الحالية وتطويرها	١٤٨
٩.٣.٦ - إعادة هيكلة الديون	١٤٨
٤.٦ - مشروع بيت فاسكو (Casas Vasco)	١٤٩
٥.٦ - مشروع سوماموس لتحديث المقرات البحرية	١٥٧
٦.٦ - مشروع سوماموس لتنشيط المقر الواقع على ضفاف نهر كلاوسو	١٥٩
٧.٦ - مشروع سوماموس لعولمة العلامة التجارية لنادي فاسكو	١٦٣
٨.٦ - مشروع سوماموس للاستحواذ على أندية عالمية	١٦٤
١.٨.٦ - مقر النادي في البرتغال (أسباب الاستثمار)	١٦٤
٢.٨.٦ - مقر النادي في الولايات المتحدة الأمريكية (أسباب الاستثمار)	١٦٤
٩.٦ - مشروع فاسكو التكنولوجي V-TECH	١٦٥
١٠.٦ - التمويل	١٦٨
القسم ٧ - الخاتمة	١٦٨
القسم ٨ - المراجع	١٧٠

القسم ١ - مقدمة

تُعد هذه الوثيقة مذكرة وصفية لمشروع سوماموس حيث تقدم حلولاً مالية واستراتيجية لنادي ريغاتاس فاسكودا جاما (نادي فاسكودا جاما الرياضي أو فاسكو باختصار). هذه الوثيقة من اقتراح لوزير روبرتو ليفين سيانو المرشح المستقل غير الحزبي لرئاسة النادي للفترة الرئاسية التي تبدأ عام ٢٠٢١ وتنتهي عام ٢٠٢٣.

مشروع سوماموس عبارة عن مجموعة من المشاريع الحديثة الحاملة والشاملة التي تعتمد على التكنولوجيا والابتكار التفكيكي وتهدف إلى استعادة مكانة نادي فاسكودا جاما الرياضي ليصبح أكبر الأندية الرياضية في العالم.

اسم المشروع هو اختصار لجملة برتغالية معناها "نحن بالفعل أكبر نادٍ في العالم". يهدف المشروع إلى بث رسالته الأساسية إلى أنصار نادي فاسكو، وتؤكد تلك الرسالة حرص المشروع على التكاتف وتضافر الجهود والمساهمة في إمداد النادي بكل ما يحتاج إليه في بيئة يسودها التعاون. وفي ظل هذا المعنى فإن الفعل البرتغالي "Somar" المُستخدَم في ضمير المتكلم بصيغة الجمع (وبمعنى إضافة) يؤكد أن تنفيذ هذا البناء لن يكتمل إلا بتعاون جميع داعمي نادي فاسكو، مما يُولّد إحساساً بالاندماج مع هذه الكيان والانتماء إليه.

مشروع سوماموس هو باختصار مشروع لتسريع حصول النادي على عوائد من خلال تغيير قيمة العلامة التجارية لنادي فاسكو النادي ولتعزيز قدرته وتأثيره في سوق كرة القدم العالمية بطريقة ذكية.

يتضمن المشروع تخطيطاً استراتيجياً يقترح نموذج عمل جديد للنادي، وقد طُوّر هذا النموذج بناءً على الحقائق والبيانات والمدخلات الواردة من الحالات التي حالفها النجاح، والفرص التي كانت محل نقاش على مدار شهور في الاجتماعات التي عُقدت مع الشركات والشركاء المحتملين والمستثمرين والمُؤمّلين بالإضافة إلى بعض الشخصيات من عالم كرة القدم. أي أن هذا المشروع قد أُسس وفقاً لمنطق السوق.

يقدم مشروع سوماموس نهجاً رياضياً وإدارياً جديداً لإدارة نادي فاسكو التي مرّت بأوقات عصيبة على مدار العقدين الماضيين، فضلاً عن الكثير من الاضطرابات السياسية.

لا يقتصر جوهر مشروع سوماموس على تحقيق الاستقرار المالي والأداء الرياضي الممتاز لنادي فاسكو فحسب، بل يتبنّى كذلك قيماً هامة للمجتمع مثل الصدق واللعبة النظيفة والكفاءة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والاحترام والمساواة والأخوة والتضامن.

شرعنا في إعداد هذه الخطة عام ٢٠١٩، واستهللناها بدراسة متعمقة لمشاكل النادي استغرقت ما يزيد عن عام واحد، وذلك بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية ومراجعة الحسابات والمقالات والأخبار الصحفية والمقابلات والعديد من اللقاءات التفاعلية مع مئات الأعضاء والمشجعين والمديرين السابقين والحاليين والرياضيين السابقين من مختلف الألعاب الرياضية والأعضاء الفخريين وداعمي النادي مادياً ومعنوياً والأعضاء المسدّدين بالإضافة إلى المتخصصين من مختلف المجالات الذين يعملون حالياً بالنادي أو سبق لهم العمل فيه.

وبمجرد تحديد المشاكل الرئيسية للنادي في يناير ٢٠٢٠، اتخذ المرشح الموقع أدناه خطواته التالية وسافر إلى الخارج لمدة ٣٥ يوماً لإجراء أبحاث ميدانية على نفقته الخاصة. زار عشرات الشركات والتقى عدة رجال



أعمال وشخصيات من عالم كرة القدم سواء كانوا لاعبين أم إعلاميين من دول مثل الأرجنتين والبرازيل وكندا والولايات المتحدة والبرتغال وإسبانيا وإيطاليا وفرنسا والمملكة المتحدة وسويسرا والسويد والإمارات العربية المتحدة وقطر والمملكة العربية السعودية والصين واليابان.

وهكذا بُني منطق مشروع سوماموس على أساس احتمالات حقيقية مستخرجة من رجم السوق، والتي ستقدّم آفاقاً جيدة لنادي فاسكو في حالة إدارته بطريقة مهنية وحديثة ورشيقة باستراتيجية متكاملة وفعالة في بيئة تسودها الشفافية والأخلاق الحميدة. كان الغرض من الرحلة إذن هو فتح الأبواب ومد الجسور بين النادي واللاعبين على ساحة كرة القدم العالمية، بالإضافة إلى جمع الحلول والأفكار والاستثمارات والشراكات المقترحة بهدف حل مشاكل النادي.

اتّخذ مشروع سوماموس من صليب المسيح رمزاً له، ذلك الصليب الذي أُستخدم على أشرعة المراكب البرتغالية الكبيرة خلال عصر الاستكشاف. يتكون تصميم الرمز من صليب أبيض مطابق لعلامة الجمع الرياضية (زائد). كما يرمز لون الصليب الأبيض إلى تهدئة الأوضاع التي يسعى مشروع سوماموس إلى تحقيقها في النادي، ويرمز أيضاً إلى فكرة أن الجميع يمكن أن يساهم في هذه التهدئة.

المصدر: الدورة الأولى - ١ WordPress.com





توجد صورة لطائر العنقاء أسفل الصليب. طائر العنقاء هو طائر أسطوري يوناني يُعتقد أنه من أصل مصري، وهو مستوحى من أحد طيور الأساطير المصرية الذي يُطلق عليه الطائر بينو. يجمع التصميم بين طائر العنقاء وصليب المسيح في علامة مائية، ويذكرنا بحرف "V" وهو الحرف الأول من فاسكو.

اعتاد طائر بينو الطيران إلى هليوبوليس عند إكمال دورة حياته، إلا أنه هبط في محرقة الإله رع وأضرع الينران في عشه وسمح لتلك الناريان تلتهمه حتى يُعاد إحياءه من الرماد في نهاية المطاف.

يرمز طائر العنقاء إلى البعث من جديد، وانتصار الحياة على الموت، والعودة الأبدية للحياة دون أن تفقد جوهرها عند الاستقرار مجدداً بجسد نفس المخلوق. لذلك فإن طائر العنقاء يمثل مزيج الخلود والطبيعة ودورات الحياة والبدء من جديد والأمل في مستقبل أفضل. وهذه الأسطورة موجودة في عدة ثقافات مثل اليونانية والرومانية والعربية والصينية، وعند ارتباطها بصليب المسيح الموجود في ثقافة البلدان المسيحية كالبرتغال فإنها ترمز إلى مشروع العولمة وتهدئة الأوضاع الذي يسعى إلى توحيد شعوب العالم عبر عالمنا المصغر، نادي فاسكو، بهدف بداية جديدة حافلة بالأمجاد.

مشروع سوماموس في نسخته الثالثة. لقد حددت الطبعتان الأولى والثانية فحسب ما يحتاج إليه النادي، بالإضافة إلى مطالب الأعضاء والداعمين، علاوة على ملخص مُقتَضَب لمقترحات الأعمال الجديدة المكتوبة باللغة الإنجليزية والتي تهدف إلى إجراء مناقشات مع أطراف السوق، وتُستخدم بشكل أساسي كمسودة لاجتماعات العمل التي عُقدت بين شهري يناير وسبتمبر ٢٠٢٠.

أما هذه النسخة الثالثة المكتوبة بالبرتغالية والتي أُختيرت لتكون متاحة للناخبين والداعمين أيضاً، فقد تميّزت بدمج المشاريع واختيار فريق من المديرين التنفيذيين والشركاء واقتراح نماذج الأعمال الجديدة، كما تمتاز هذه النسخة بأنها مدعومة حسابياً بالنماذج المالية القادرة على جمع الأموال اللازمة لمساعدة النادي على ترك الحلقة المفرغة التي يدور فيها وتمهيد الطريق لعهد جديد من الإنجازات.

يقترح مشروع سوماموس إدارة متميزة وغير مسبقة لنادي كرة قدم برازيلي، ويتولى تلك الإدارة فريق من المديرين التنفيذيين الموثوقين ذوي الكفاءة العالية والذين سيتلقون أجورهم نظير ما يقدموه من خدمات، وسيعمل هذا الفريق تحت قيادة رئيس لديه خبرة في الاستشارات الاستراتيجية والقانونية في القطاع الخاص بالإضافة إلى دعم نواب الرئيس الذين سيقدمون خدماتهم طوعاً وسيحافظون على احترام تقاليد النادي. ويُعد هذا النظام الهجين كافياً لإعطاء التوازن لإدارة نادي كرة القدم الذي ينسّق بين العقلانية المالية والإدارية للمديرين التنفيذيين، وذلك مع وضع المكون



العاطفي في الاعتبار للحفاظ على قيم داعمي نادي فاسكور وذكرياتهم وتقاليدهم.

يقترح مشروع سوماموس أخيراً عملاً جديداً من أجل تعديل النتيجة المالية لنادي فاسكو دا جاما الرياضي في وقت قصير للغاية، وذلك من خلال توليد سيولة نقدية قادرة على تشغيل النادي بكفاءة وجعله قادراً على المنافسة مرة أخرى في كافة الألعاب الرياضية وليس على صعيد كرة القدم فحسب.

كما سيسمح مشروع سوماموس للنادي بتحقيق هدفه الاجتماعي وتلبية جميع مطالب أعضائه وداعميه، حيث يُعلي تاريخ فاسكو من قيمة السمات التي تميز النادي عن أندية كرة القدم الأخرى، بطريقة تجعل قِيَمًا مثل الاحترام والاندماج الاجتماعي ودعم المساواة بين الجميع تعمل على تشكيل روح مشروع سوماموس.

تم التحقق من صحة إمكانية تطوير مشروع سوماموس في هذه النسخة الثالثة من خلال تعيين فريق تنفيذي قادر على إدارة أي شركة وطنية كبيرة بامتياز، وكذلك عبر اختيار الشركاء التجاريين داخل البلاد وخارجها ممن كانوا على استعداد لبناء أعظم نسخة من نادي فاسكو على مر العصور من خلال العصف الذهني والنمذجة المالية التي أدت إلى اقتراح هذا المخطط الاستراتيجي للنادي.

على الرغم من إدراج المحتوى المطلوب لخطة العمل في هذا المستند كموجز تنفيذي مثل وصف المؤسسة والمنتجات وتحليل السوق والتسويق والمخططات التنفيذية والمالية، فإننا نقسم خطة العمل إلى سبعة أقسام حيث نبدأ مباشرة بالمقدمة (القسم الأول)، ثم تحليل SWOT الذي نتناول فيه نقاط القوة في النادي (القسم الثاني)، ومواطن ضعفه (القسم الثالث)، ونادي فاسكو التابع لمشروع سوماموس (القسم الرابع)، ونموذج العمل الذي يقترحه مشروع سوماموس (القسم الخامس)، ومشروع سوماموس (القسم السادس)، ثم الخاتمة (القسم السابع). وفي النهاية نُدرج قائمة المراجع التي استعنا بها لإعداد هذه الوثيقة.

هذا المخطط ليس مقصوداً على مشجعي فاسكو فحسب، ولكنه مخصّص لسوق كرة القدم بأسره. وبالتالي فإنه يتضمن أقساماً تحتوي على حقائق يعرفها داعمو فاسكو حق المعرفة، ولكنها أدرجت هنا حتى يستشعر الجميع عظمة تاريخنا ويزيد وعيهم بقيمة فاسكو الحقيقية، وبالتالي يساهمون في تحفيز شركائنا أكثر فأكثر، بالإضافة إلى جذب المزيد من المتوائمين مع هذه القيم النبيلة.

لذلك فإن مشروع سوماموس له منطقه الخاص، حيث نادي فاسكو دا جاما الرياضي بتاريخه وتقاليده ومدرسته وأطفاله وشبابه وموظفيه ولاعبيه وشركائه وداعميه يمثّلون إضافةً للمجتمع العالمي وتطوّر البشرية، وهذا لتحقيق الغرض من كونه نادياً يلهم المجتمع ليصبح مكاناً أفضل من خلال قدرته على التغلب على التحديات المعاصرة مثل الوباء والثورة الصناعية الرابعة.

نسعى بكل تواضع إلى التعاون لجعل نادينا يُخلّد نفسه مثلاً للإلهام في العالم برغبتنا في استئناف الإنجازات التي أبرزته على الساحة الرياضية العالمية، لجعل جميع الأطفال المشجّعين لفاسكو أكثر سعادة بما في ذلك أطفال جواو بيدرو وألكسندر، وأدعوكم للانضمام إلينا، ويسرني أن أقدم لكم مشروع سوماموس.

لويس روبرتو ليفين سيانو



القسم ٢: نقاط القوة التي تميز نادي فاسكودا جاما

٢,١ الموجز التنفيذي

نادي ريغاتاس فاسكودا جاما (نادي فاسكودا جاما الرياضي) يُعد منظمة رياضية غير ربحية مُخصَّصة، أوكرست نفسها بالفعل، لممارسة ٥٨ رياضة مختلفة. أُسس النادي يوم ٢١ أغسطس ١٨٩٨ في ريودي جانيرو على يد مجموعة من المجتَفين؛ للاحتفال بالذكرى المئوية الرابعة لاكتشاف الطريق البحري إلى جزر الهند والذي توصل إليه المُستكشف والبَحَّار فاسكودا جاما، ولُقِّب النادي بهذا الاسم تكريمًا له.

ويقع مقره الرئيسي والإداري في ١٣١ شارع ألميرو دي مورا الرئيسي، بحي فاسكودا جاما (الاسم الممنوح تكريمًا للنادي)، في المنطقة الشمالية لمدينة ريودي جانيرو حيث يقع أيضًا ملعب ساو جانuario الذي أنشئ عام ١٩٢٧. كما يضم نادي فاسكو أربعة مقرات في أماكن أخرى وهي: مقره البحري الموجود في ٦٥ شارع تاسو فراغوسو الرئيسي في لاجوا رودريجو دي فريتاس بالمنطقة الجنوبية لريودي جانيرو؛ والمقر المعروف باسم مقر الزنزانة (مقر نهر كلابوسو)، في شارع جارديل جيركوليس، بلا رقم، بالقرب من مطار سانتوس دومون؛ بالإضافة إلى مركزين للتدريب قيد التطوير ويقعان في مدينة ديوس ودوكي دي كاكسياس.

يعتبر مشروع سوماموس أن نادي فاسكو أكبر نادٍ في العالم ويهدف إلى تطبيق مفاهيمه لجعل النادي نموذجًا للإدارة والأداء الرياضي؛ بهدف إلهام الناس ليصبحوا أفضل ويبدلوا قصارى جهدهم.

ولذلك يقدِّم مشروع سوماموس خطة استراتيجية للنادي تهدف إلى تعظيم النتائج المالية والاجتماعية لأصوله الرئيسية مثل كرة القدم والقاعدة والملاعب وتأثير العلامة التجارية على المناخ العام والاجتماعي. كما يقترح المشروع غرس إدارة احترافية حديثة ومرنة ومتكاملة تتسم بالشفافية والفعالية يقدِّمها فريق تنفيذي بمقابل مادي، إذ يندمج الفريق مع تقاليد النادي عبر مجلس إدارة وبرنامج امتثال صارم وفعَّال. وأخيرًا عوِّلة العلامة التجارية، وابتكار نموذج عمل جديد لنادي فاسكو يقوم على جمع التمويل طويل الأجل من جهة، وزيادة رأس المال أو بيعه من جهة أخرى، وذلك لتوفير الأموال اللازمة وإعادة هيكلة الديون وإنشاء فرق رياضية تنافسية، بالإضافة إلى الاستثمار في الأعمال التجارية التي تساهم في تحقيق النمو لزيادة الإيرادات الحالية والحصول على إيرادات جديدة وتوليد تدفق نقدي إيجابي يعزِّز قدرة النادي على الدفع ويزيد من جودة الإدارة وكفاءتها، مما يجعل النادي يبدو أكثر نجاحًا أمام خصومه.

وعلاوة على ذلك فإن التخطيط التسويقي يشير إلى أن هناك زيادة في الطلب داخل البرازيل وخارجها، ويوضِّح التخطيط المالي أن النمو المُتوقَّع سيجعل فاسكو ناديًا لا يُقهر في جميع الألعاب الرياضية التي يشارك فيها، بالإضافة إلى الاكتفاء الذاتي من الناحية المالية.



٢,٢ المُستكشف الذي يلهمنا اسمنا ورموزنا وألواننا

يُعد اسم النادي تكريمًا لأحد أعظم الملاحين والمستكشفين في التاريخ: البرتغالي فاسكو دا جاما ابن الملاح استيفادا جاما، والذي تزوّج دونا ماريا إيزابيل سودري. وُلد فاسكو دا جاما عام ١٤٦٩ في مدينة برتغالية تُدعى سينيس وتقع في منطقة ألينتيخو. وتوفي في مدينة كوشين بالهند عام ١٥٢٤. وفي نهاية حياته تقلّد منصب نائب الملك في الهند لفترة وجيزة.



المصدر: موقع ^٢índia Portuguesa

برز فاسكو دا جاما لكونه قائدًا لأسطول الرحلة الاستكشافية الكبرى التي غادرت لشبونة وسلكت طريقًا بحريًا جديدًا إلى جزر الهند والتي كانت منتجًا هامًا للتوابل والأقمشة والأحجار الكريمة في عهد ملك البرتغال دي مانويل الأول.

بدأ التوسع البحري والتجاري للبرتغال في عهد الملك دي جواو الأول عام ١٤١٥، وذلك حين استولت الأساطيل البرتغالية على سبّطة (المغرب حاليًا) في شمال إفريقيا. بعد ثلاث سنوات احتلوا أرخبيل ماديرا. وفي ذلك الحين عمل الملاحون من مختلف الجنسيات لحساب حكومة لشبونة؛ بفضل جهود الأميرد. هنريكي (١٣٩٤-١٤٦٠) الذي أسس مدرسة ساغريس عام ١٤١٦ على الساحل الجنوبي للبلاد، حيث التقى علماء الرياضيات ورسامو الخرائط والملاحون والطلاب. وفي عام ١٤٥٤ اعترف البابا نيكولاس الخامس بحقوق البرتغاليين على جميع الأراضي والثروات التي اكتشفت.

قضى فاسكو دا جاما طفولته بالقرب من ميناء الغرب في بيئة تعجُّ بالرحلات والبحّارة. وحين بلغ الثامنة عشرة من عمره كان قد شرع بالفعل في فن الملاحة، وعبر البحر الأبيض المتوسط وازار مدينة طنجة المغربية التي غزاها المستكشفون البرتغاليون. وكونه بحارًا فقد وقعت على عاتقه مسؤولية حراسة الموانئ البرتغالية على الساحل الأفريقي والدفاع عنها ضد سفن القراصنة.

وفي عام ١٤٨٧ قرر الأمير د. جواو الثاني تعيين فاسكو دا جاما لقيادة الرحلة الاستكشافية المخطّط لها والتي تحلم بحط الرحال على جزر الهند. وبعد وصول بارتولوميو دياس إلى رأس الرجاء الصالح في جنوب إفريقيا، بدأت الاستعدادات عام ١٤٨٨ للمشروع البحري الكبير الذي يسعى إلى اكتشاف طريق بحري آمن إلى جزر الهند. توفي د. جواو الثاني عام ١٤٩٥ في لشبونة، ولكن خليفته د. مانويل استأنف ذلك المشروع.

وفي الثامن من يوليو ١٤٩٧ عام بدأ البرتغاليون الحملة الكبرى التي غادرت لشبونة بأربع قوافل. أبحر فاسكو دا جاما على متن سفينة ساو غابرييل برفقة كبير قبطانه المخضرم بيرو دي أليينكير الذي كان مسؤولاً عن توجيه الأسطول بأكمله، وكان قد أبحر بالفعل مع بارتولوميو دياس. كما رافقه كل من غونزالو ألفاريس قائد فريق الملاحة، والكاتب ديوجو دياس شقيق بارتولوميو. ورافقت سفينة ساو غابرييل ثلاث سفن أخرى وهي: سفينة ساو رافائيل بقيادة باولو دا جاما (شقيق فاسكو)، وسفينة يريو بقيادة نيكولاو كويلو، وسفينة الإمداد ساو ميغيل بقيادة غونزالو نونيس التي اشتعلت فيها النيران أثناء إبحارها بالقرب من خليج ساو براس على الساحل الشرقي لأفريقيا. كما حضرت مجموعة صغيرة من المترجمين الفوريين الذين لم تقل أهميتهم في نجاح المهمة عن أهمية الضباط. ومن بين هؤلاء المترجمين: مارتيم أفونسو الذي عاش في الكونغو وتعلم عدة لهجات، وفيرناو مارتينز الذي أتقن اللغة العربية خلال فترة قضاها في أحد السجون بالمغرب.

وهكذا على متن سفينة ساو غابرييل الذي كان يبلغ آنذاك ٢٨ عامًا فقط حين قاد أسطولاً مكوناً من أربع سفن وطاقم مكون من ١٧٠ رجلاً خلال هذه الرحلة التي أعتبرت أطول رحلة بحرية حتى ذلك الحين، متجاوزة جولة كاملة حول العالم عبر الإكوادور والتي استمرت ١٠ أشهر. حيث غادر لشبونة في الثامن من يوليو ١٤٩٧ ووصل إلى كاليكوت على الساحل الغربي للهند في العشرين من مايو ١٤٩٨. جدير بالذكر أن البرتغاليين كانوا أول الأوروبيين الذين واجهوا مشكلة الملاحة جنوب خط الاستواء دون الاستعانة بالنجم القطبي مرشداً لهم، وتعلموا حساب خط العرض عبر قياس ارتفاع الشمس عند الساعة الثانية عشرة ظهرًا.



المصدر: موقع Índia Portuguesa



كان فاسكو أحد رجال بلاط دي مانويل الأول الملكي ونبلائه الشباب، وقد درس هذا الملك الملاحة والرياضيات، وعلى الرغم من طبيعته الحادة فإنه رأى في فاسكو الشجاعة والثقة بالنفس التي جعلت منه قائدًا بالفطرة يمكنه السيطرة على ما يواجهه من خطوب في عرض البحر، وإبقاء طاقم السفينة مشغولًا لفترة طويلة خلال وجودهم على متنها.



صورة فاسكو دا جاما مقاس ٥٦ × ٤٤ سم مرسومة بالزيت على لوحة قماشية. وراسمها مجهول.

شاهد عرضًا لأعمال جيرا سانتا (الحرب المقدسة) لترى الصعوبات التي واجهها الأفراد العشرة الذين سافروا بعد شهر واحد فقط:

”مرشهر أغسطس وأصيب طاقم السفينة بالمرض بسبب شدة الحرارة. وسرعان ما تعفن الطعام. بدأت الرائحة الكريهة في الانبعاث من الماء لدرجة أن هؤلاء الرجال كانوا يغطون أنوفهم أثناء الشرب. كانت الروائح القوية تفرض سطوتها على كل مكان. بينما يحمل الرجال الشموع والمراسي في الشمس المحرقة، ويعملون وينامون مرتدين نفس الملابس لشهور متتالية.”

واجه الأسطول أمواجًا هادئة حتى جزر الكناري، حيث وصل الأسطول في الخامس عشر من شهر يوليو. بلغ الأسطول جَزَرَ الرأس الأخضر بعد ٢٦ يومًا من السفر ومكث هناك لمدة شهر. اتَّخذ فاسكودا جاما مسارًا دائريًا عبر جنوب المحيط الأطلسي؛ لتجنب تيارات خليج غينيا حتى وصل إلى خليج سانتا هيلينا في السابع من نوفمبر. بعد أيام قليلة من انتظار رياح جيدة، وجَّه دفته إلى رأس الرجاء الصالح حتى بلغ مصب نهر الزامبيزي في الخامس والعشرين من يناير سنة ١٤٩٨. ثم وصل إلى موزمبيق في الثاني من مارس.

وفي الثامن عشر من مايو كان فاسكودا جاما على ظهر السفينة راصدًا الهند في مرمى بصره، بعد آلاف المغامرات التي خاضها على مدار رحلته. في اليوم العشرين مايو ألقى مرساة سفينته في كاليكوت. ومع ذلك لم يُتَوَّج وصوله للهند بالنجاح الدبلوماسي؛ لأن فاسكو لم يُحضِرْ ذهبًا، ولكنه جلب بعض الهدايا التي لم تكن مناسبة لتقديمها إلى مَلِكٍ غني وعظيم، بالإضافة إلى إثبات رحلته أن اثنين من أكبر الاعتقادات السائدة حينذاك لم يكونا سوى أضغاث أهوام: (الأول) أن الهند كانت مأهولة بالمسيحيين الذين سيكونون في غاية السعادة للقاء إخوانهم الغربيين لدرجة أن يطردوا حلفاءهم من المسلمين.

(الثاني) أن الهنود كانوا شعبًا بسيطًا على الرغم من كل ثرواتهم، وسوف يبيعون بضائعهم الثمينة بلا مقابل تقريبًا. بلغت الأزمة ذروتها عندما أُحتُجِزَ على الشاطئ كل من ديوغو دياس والمسؤول والكاتب ومساعديه ومُنِعُوا من العودة برفقة الأسطول. كان على فاسكودا جاما بعد ذلك أن يُظهِرَ شجاعته وجراته، فاحتفظ بثمانية عشر هنديًا على متن سفينته تمهيدًا لتبادل الرهائن.

كانت رحلة العودة أكثر صعوبة، إذ لقي معظم البحارة حتفهم، وتعرَّض الناجون للجوع والمرض (أدى وباء الاسقربوط إلى القضاء على عدد كبير من طاقم السفينة)، وذلك بالإضافة إلى مواجهة القراصنة. وجد فاسكو الملاذ الآمن وحُسن المعاملة على يد سلطان مدينة ماليندي، حيث وصلوا في السابع من يناير ١٤٩٩ ومكثوا حتى الحادي عشر من يناير. وفي طريقهم للخروج أضرموا النيران في سفينة ساورافائيل، إذ لم يكن عدد البحارة كافيًا لتوجيه السفن الثلاثة.

بعد عبور رأس الرجاء الصالح في مارس ١٤٩٩ احتفلوا بعودتهم المُظَفَّرَة، وكانت سفينة بيريو أولى السفن الواصلة. في العاشر من يوليو ١٤٩٩ وتحت قيادة نيكولاو كويلو أبحرت تلك السفينة البالية والمتهالكة بصعوبة بالغة لتصل إلى ميناء كاشكايش الواقع أسفل لشبونة مباشرة. كان البرتغاليون قد اعتبروا -منذ مدة طويلة- هذا الأسطول في عداد الهالكين، ولذلك انطلقوا مرحبين بهؤلاء الأبطال:

”ذهب كويلو إلى الملك وأعلن

اكتشاف الطريق البحري المُفضي إلى الهند. استغرقت تلك المأمورية الهامة ٧٣٢ يومًا. حيث قطعت السفن مسافة لا تقل عن ٢٤ ألف ميل. كانت هذه بالتأكيد أطول رحلة معروفة في التاريخ حينذاك، سواء قيسَت بالوقت أو المسافة المقطوعة.

وصلت سفينة فاسكودا

جاما بعد بضعة أسابيع بأوصال مُمَرَّقَة ومضخات عاجزة عن إبقاء السفينة طافية. سافر ١٧٠ رجلًا تقريبًا على ظهر تلك السفينة، بينما عاد ٥٥ فقط على قيد الحياة.



ولم يكن القبطان الرئيسي من بين أولئك الذين عادوا على متنها. في رحلة العودة أصيب شقيقه باولو بالسل، وازدادت حالته سوءًا في اللحظة التي انفصلت فيها السفن عن بعضها. انتظر فاسكو دا جاما يومًا آخر حتى تعاود السفينة الظهور، وذلك قبل أن يُحدّد مساره لميناء سانتياغو الذي اجتمع فيه الأسطول في رحلة الذهاب. بمجرد وصول فاسكو أسند مسؤولية إصلاح سفينته والعودة بها إلى أرض الوطن إلى جواودي سا كاتب السجلات السابق لساورافائيل.

استأجر جاما مركبًا صغيرًا وخفيقًا ليأخذ شقيقه المحتضر إلى لشبونة بسرعة أكبر. إلا أن حالة باولو أصبحت ميؤوسًا منها بعد فترة وجيزة من مغادرتهم، مما دفع فاسكو إلى تغيير وجهته إلى جزيرة تيرسييرا الواقعة في أرخبيل الأزور.

ولكن باولو فارق الحياة في اليوم التالي لوصوله إلى الجزيرة. دفن فاسكو دا جاما شقيقه العزيز في كنيسة دير فرنسيسكان، ثم شقَّ مُكتشف المسار البحري إلى الهند طريقه إلى وطنه بحزن وروية.

في الوقت نفسه أخذت مدينة البندقية التي هيمنت على التجارة الأوروبية إبان تلك الفترة، دون إخطار البرتغال حتى، تكيل المديح للبلاد بسبب اكتشافها، وأعلن بيترو باسكواليغو، الحاصل على درجة الدكتوراه من جامعة باريس، في خطاب بلغة لاتينية مُتقنة أن الأوروبيين مدينون لمانويل بهذا الإنجاز المذهل الذي حققه فاسكودا جاما، أكثر من امتنانهم لأي ملك آخر سابق أو حالي،

فقال باسكواليغو بنبرة جادة تخفي الإعجاب بين طيَّاتها: "لقد تفوّقت يا مانويل على المصريين والأشوريين والقرطاجيين واليونانيين والرومان وحتى على الإسكندر شخصيًا".

بعد الإخفاق في حملتين قام بهما بيدرو ألفاريس كابرال، الذي انتهى به الأمر مكتشفًا البرازيل بمحض الصدفة في رحلته برفقة جواودا نوبا. وفي عام ١٥٠٢ أصدر فاسكودا جاما أوامره مرة أخرى برحلة جديدة إلى جزر الهند، وتكونت الرحلة من عشرين سفينة بالإضافة إلى عتاد حربي ثقيل، وذلك عقب حصوله على لقب أميرال بحر الهند حيث فرض سيطرة القوات البرتغالية لفترة طويلة على المنطقة. كما حاز لقب نبيل فيديجويرا عند عودته إلى لشبونة.

وفي عام ١٥٢٤ قام فاسكودا جاما برحلته الثالثة إلى الهند وقد كان يتمتع حينها بصلاحيات نائب الرئيس، فأعاد دوم دوارتي إلى لشبونة بسبب إدارته الكارثية، بينما أجرى فاسكو إصلاحات سياسية كبيرة. توفي دا جاما في مدينة كوشين بالهند، في الرابع والعشرين من ديسمبر عام ١٥٢٤. المؤسس الحقيقي لقوى البرتغال الاستعمارية، والذي خلّد أسفاره لويس دي كامويس في القصيدة الملحمية Os Lusíadas "أوس لوسباداس":

"توقف أيها الطروداي واليوناني الحكيم
فقد فعلها ملاحونا العظماء
فليصمت ألكسندرو وتراجانو
لقد بلغت شهرة الانتصارات التي حققوها
أنني أغني بحق التابوت البرتغالي اللامع
من جعلوا نبتون والمريخ. طوع أمرهم
توقفوا عن كل الأغاني الحماسية القديمة
فها هي قيمنا تعلو الأفاق".
(ترجمة إيه زد فورمان)

هذا يدل على المجد العظيم الذي حظيت به البرتغال بفضل فاسكودا جاما. المؤرخ البريطاني روجر كراوليصف تلك الملحمة البرتغالية على النحو التالي:

"سادت فترة تاريخية قبل أن تشرع إحدى الممالك الأوروبية الصغيرة والفقيرة في خوض مياه المحيط الأطلسي الغامض والمجهول آنذاك، ومنذ ذلك الحين بدأت جولات استثنائية من التوسع الغربي لأكثر من ٥٠٠ عام. كانت البرتغال قبل ذلك تُعد البُقعة الأكثر تَخلفًا



في غرب القارة الأوروبية، وسرعان ما أصبحت مركزًا
لإمبراطورية عالمية ومهدت الطريق قطعًا لقوى العولمة
التي لا تزال تشكّل عالمنا الحالي.”

الفيلم الهندي Urumi الصادر عام ٢٠١١ والذي تدور أحداثه في القرن السادس عشر،
يصوّر لنا الجانب الوحشي والعنيف والجشع للغزاة. حيث إن الحملة الثانية بقيادة الأميرال كانت مُزوّدة بعشرين سفينة
مُدجّجة بالسلّاح، وكان لها سمًّا عسكريًا يفوق كثيرًا رحلتهم الأولى الدبلوماسية التي تكوّنت من ثلاث سفن فقط على
استعداد لإقامة علاقات وديّة، كما كانت تؤمن بوجود مسيحيين في الهند. ومما يثبت ذلك حطامُ سفينة البحار ميري الذي
قاومهم بشجاعة.

بيد أنه ليس من حقنا أن نحكم على الحقائق التاريخية دون مراعاة الآداب والأخلاق والفلسفة
السائدة في تلك الأوقات، فقد يكون ذلك إجحافًا لفاسكودا جاما إذا ما قارنناه بالعديد من الشخصيات التاريخية العالمية
الأخرى ممن يُنظر إليهم كأبطال لشعوب مختلفة، ولا سيما في سياق الحروب الدينية التي كانت قائمة آنذاك بين المسيحيين
والمسلمين.

وتجدر الإشارة أيضًا إلى أن المقالات تُظهر أن فاسكودا جاما لم يتمكن من العثور على الهند
إلا بتوجيه من أحمد بن ماجد (١٤٣٢-١٥٠٠) والذي وُلد في رأس الخيمة التي كانت في ذلك الوقت إحدى الإمارات التي
تشكّل جزءًا من ساحل عمان. حيث إن القائد الملقّب بأسد البحار قد استرشد بكتبه وخرائطه ومخططاته البحرية وبحارته
لسنوات. وعلاوة على فإن مساهمته في المعدات والاختراعات البحرية قد غيرت إلى الأبد تلك الطريقة التي نبحر بها في عرض
البحار السبعة. يُقال إن خريطة العربية، التي لم يكن يعرفها الأوروبيون، كانت عونًا كبيرًا لفاسكودا جاما وساعدته في
العثور على الطريق البحري إلى جزر الهند الذي لم يسبقه إليه أحد من قبل.



تاجر مسلم من مسقط. جين ديولافوي. مذكرات التنقيب في سوسة (١٨٨٤-١٨٨٦)

وعلى أي حال فمن المهم لنادينا، الذي أسسه بعض الرياضيين محترفي الألعاب المائية، أن يتشرف بالإسهامات الملاحية والاستكشافية لـ فاسكو دا جاما والتي سهّلت التجارة العالمية للغاية، كما شاركت في إثراء أوروبا والعالم كما هو اليوم.

وعلاوة على ذلك فالأمر متروك بين نادي فاسكو دا جاما الرياضي للمساهمة في تعزيز السلام بين الشعوب؛ إذ أن هذا هو أحد الأغراض الرئيسية للرياضة، حيث تُمارس مختلف الألعاب الرياضية بنفس القواعد في جميع أنحاء العالم متخطية بذلك الحدود الجغرافيا، والاختلافات المناخية والثقافية والدينية.

في خطة التنمية المستدامة للأمم المتحدة لعام ٢٠٣٠ تظهر الرياضة بالفعل كوسيلة سهلة وهامة لتعزيز التنمية والسلام المبني على أساس التسامح والاحترام، بالإضافة إلى المساهمات التي يمكن أن تقدمها الرياضة لتمكين الأفراد وزيادة الاندماج الاجتماعي وتحسين التعليم والصحة.

يتفرد نادينا بكفاحه من أجل السلام والمساواة، كما سنوضح فيما بعد بتاريخنا الذي يجعل جميع محبي فاسكو يشعرون بالفخر.

بدءاً من ألواننا التي تتضمن رموزاً كاملة تعبر عن رحلات فاسكو دا جاما الرائدة؛ لما لها من أهمية كبيرة. فاللون الأسود يمثّل البحار المجهولة في الشرق، بينما يُرمز للمسار الذي اكتشفه الأميرال بلون الشريط الأبيض المائل في اتجاه طريق السفينة الملاحية مع صليب وسام المسيح العسكري.

كما تناسب تلك الألوان فكرة الاتحاد العرقي الذي يُعلي من شأن مؤيديه على وجه الخصوص، والتي كان فاسكو أحد أكثر المبادرين تاريخياً باعتمادها كما يوضح القسم التالي.



المصدر: المتجر الرسمي لـ فاسكو دا جاما



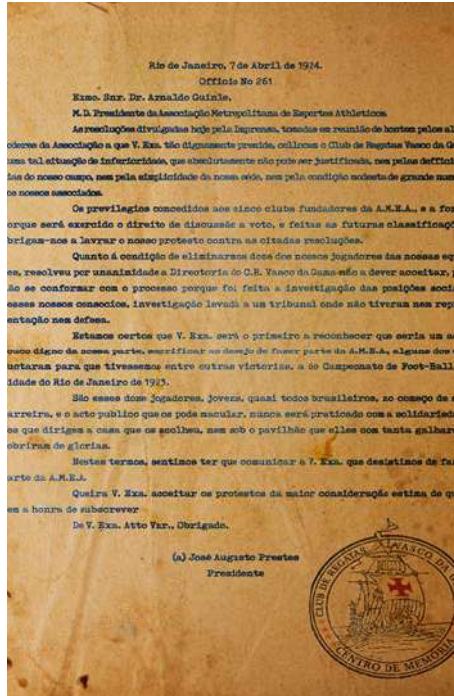
٢,٣ - أجمل تاريخ في كرة القدم

لطالما كان نادي فاسكودا جاما الرياضي رائدًا في النضال من أجل المساواة. بل كان في عام ١٩٠٤ أول نادٍ لكرة القدم لديه رئيس ليس من ذوي البشرة البيضاء: كانديدو خوسيه دي أراوجو.

بالإضافة إلى ذلك وفي عشرينيات القرن الماضي بعد أن أثبت النادي جدارته بالفعل في لعبة التجديف، فقد بدأ نجم النادي يسطع في كرة القدم عبر تأسيس فرق تضم لاعبين ينتمون إلى طبقات اجتماعية أدنى، وكان ذلك أمرًا جديدًا على الساحة في ذلك الوقت، حيث كان لاعبو كرة القدم من أصحاب الامتيازات وذوي البشرة البيضاء وأغنى الطبقات الاجتماعية. أصبح الفريق بطل دوري الدرجة الثانية لريودي جانيرو عام ١٩٢٢ بمجموعة لاعبين من العمال والسائقين والرسامين والحراس.

وحصل فاسكو عن طريق هذه البطولة على مكان في دوري العاصمة للرياضات الأرضية (LMDT)، حيث كانت هناك بالفعل أندية كرة قدم معتمدة في ريودي جانيرو مثل أميركا وبوتافوغو وفلامنغو وفلومينينسي، كما نجح فاسكو في الفوز بتلك البطولة بأحد عشر انتصارًا في أربع عشرة مباراة. أذى الصعود الصاروخي لنادي فاسكو إلى انزعاج منافسيه، مما دفعهم إلى إنشاء دوري جديد لقبوه باتحاد العاصمة لألعاب القوى (AMEA)، ولكن فاسكو حاول الانضمام لهذا الدوري باسم غير رسمي وهو "كاميسا نيجراس" (يعني القمصان السوداء وهولون زيّه الرسمي)، إلا أن المنافسين اشترطوا عليه استبعاد اثني عشر لاعبًا، وعُلل ضباط الأندية الأخرى ذلك بأن هؤلاء اللاعبين لم يكونوا يتمتعون بـ "المكانة الاجتماعية المناسبة لممارسة الرياضة". كما كانت أمية لاعبي النادي أحد أسباب استبعاد فريق فاسكو.

وفي السابع من أبريل من العام ذاته، قام رئيس النادي خوسيه أوغوستو بريستيس بكتابة بيان والتوقيع عليه، وعُرف هذا البيان باسم الاستجابة التاريخية حيث أعلن فيه الرئيس أن فاسكو يرفض المنافسة في الدوري الرئيسي لريودي جانيرو بدون فريقه المكوّن من السود والفقراء والعاملين.



المصدر: Globo) GE's Twitter، تم الاطلاع إليه بتاريخ ١٦/١٠/٢٠٢٠



بينما كانت الأندية الأخرى الكبرى في المدينة تنشئ بطول كرة قدم موازية ولا تصطفي فيها سوى النخبة، شهد نادي فاسكو زيادة في شعبيته، وخاصة بين سكان ضواحي ريو دي جانيرو الذين كانوا يملؤون الملعب في كل مباراة. وفي عام ١٩٢٤ حقق فاسكو مرة أخرى بطولة LMDT. وفي ظل الحضور الطائفي لجماهير فاسكو والدخل الذي حققه النادي، قرر دوري AMEA استعادة عضوية فاسكو عام ١٩٢٥، ولكن كانت هناك عقبة أخرى وهي عدم امتلاك النادي للملعب خاص به.



1924

Foi um ano de dois campeonatos. Inconformado com as exigências descabidas da AMEA, que havia exigido a desclassificação de doze de seus jogadores, acusados através de “investigações suspeitas que colocavam em dúvida a posição social dos mesmos”, o Vasco mudou de entidade, passando-se para a Liga Metropolitana de Desportos Terrestres. Na AMEA, o título ficou com o Fluminense; na LMDT, o campeão foi o Vasco, vencendo todas as partidas. Com esta equipe: Nelson Conceição; Leitão e Mingote (Cláudio); Brilhante, Bolão e Artur; Pascoal, Torterolli, Arlindo, Fernandes (Pires) e Negrito.

المصدر: Vasco Campeão (فاسكو البطل)^{١٠}

إلا أن حملة شعبية قد بدأت لجمع الأموال لبناء ملعب للنادي بهدف التغلب على هذه العائق الإضافي، وأتت تلك الحملة ثمرتها بعد نجاحها في شراء قطعة أرض مساحتها ٦٥٤٤٥ مترًا مربعًا في حي ساو كريستوفاو، والتي حصل النادي عليها نهائيًا في ٢٨ مارس ١٩٢٥. وهذا المكان المعروف باسم “شاحنة الإمبراطور” ينتهي إلى مجتمع الطلي المجهول ويقع في شارع “ساو جانuario” الذي يُعد أحد طرق الوصول الرئيسية.

وفي السادس من يونيو ١٩٢٦ وضع النادي حجر الأساس للملعب، وبدأ العمل في إنشائه بأموال النادي الخاصة التي جمعها مشجعو فاسكو:





صورة ملونة رقمية قَدَّمها هامبرتو كوينتاس نائب رئيس شركة البترول البريطانية في البرازيل، ويُعد أحد داعمي فاسكو ويُعرف أيضًا باسم "رائد الفضاء الداعم لـ فاسكو".

أطلق النادي سندات في السوق. كأحد الإجراءات التي رَوَّج لها النادي لجمع الأموال. مما شجَّع الناس على الشراء؛ ليحصلوا لاحقًا على المبلغ المدفوع بالإضافة إلى الفائدة. كما أطلق النادي برنامجًا لزيادة عدد الأعضاء، وعُرف البرنامج باسم باسم "حملة الـ ١٠٠٠ عضو"، والتي ساهمت في أن يصبح فاسكو أكبر الأندية من حيث عدد الأعضاء في مدينة ريو دي جانيرو.

على الرغم من وجود إسهامات من أعضاء أكثر ثراءً، فقد دُعي المجتمع البرتغالي أيضًا للمشاركة، حيث كان السواد الأعظم للحملة من الطبقات الاجتماعية الأكثر شعبية وأصحاب الحانات والعديد من الأعضاء المحتاجين الذين قدَّموا ما يملكون رغم ضيق ذات اليد.

الجدير بالذكر أن فاسكو لم يحصل على أي مساعدة حكومية، الأمر الذي تسبَّب في استمرار مواجهة النادي للصعوبات، حيث إن واشنطن لويز رئيس البرازيل آنذاك قد رفض طلب النادي باستيراد الأسمنت من بلجيكا، على الرغم من موافقته على هذا الطلب بالفعل ولكن لأعمال إنشائية أخرى في الدولة، مما اضطر فاسكو إلى استخدام المزيد من الأسمنت والرمال والأحجار لبناء ملعبه بأمان.

وبعد التغلب على تلك العقبات وتدخل داعمي النادي، بُني ملعب ساو جانواريو في غضون عشرة أشهر، وسُلم في الحادي والعشرين من أبريل ١٩٢٧ ليصبح أكبر ملعب في أمريكا الجنوبية. ظل ساو جانواريو أكبر ملاعب أمريكا اللاتينية حتى عام ١٩٣٠ حين بُني ملعب سيتيناريو (المئوية) في مونتيفيديو بأوروغواي. لم يعد ملعب فاسكو الأكبر في البرازيل عام ١٩٤٠ بسبب افتتاح ملعب باكايمبو في ساو باولو والذي يُعد الأكبر في ريو دي جانيرو، بالإضافة إلى افتتاح ملعب ماراكانا عام ١٩٥٠. ومع ذلك فقد حصل جميعهم على استثمارات عامة، باستثناء ملعب ساو جانواريو.

وهذا الملعب الذي نتباهى به يستضيف مباريات فاسكو عندما يكون بمقدور الفريق اختيار مكان المباراة، وذلك في مختلف المسابقات التي يشارك فيها النادي حتى اليوم:





المصدر: Futebol Informe (تقرير كرة القدم)^{١١}

يعتمد نادي فاسكو دا جاما الرياضي على الدعم المذهل لمحبيّه. ستُعَرَّض أمثلة أخرى لهذا الدعم في قسم خاص. لا يهدف مشروع سوماموس إلى زيادة مشاركة داعمي فاسكو المتحمسين فحسب، ولكنه يسعى أيضًا لخلق المزيد من الفرص التي تستمر في تعزيز القضايا الاجتماعية التي يدعو إليها فاسكو، إذ نودُّ أن يصبح أكثر من مجرد نادٍ رياضي، ولا سيما أن مرافق نادي فاسكو تُعد قريبة من العديد من الجاليات الفقيرة مثل مدينة ديوس ومانجيرا وتويوتي وأرارا وباريرا وتيليجرافو.

ومدينة باريرا على وجه الخصوص ترتبط تاريخيًا بالنادي، ويهدف مشروع سوماموس إلى توفير شراكة قادرة على إحداث تغيير في حياة الناس، وخاصة الأطفال والشباب الذين يعيشون هناك.



صورة التقطها أنطونيو بير



كما يتميز نادي فاسكو بترويجه للرياضات الأولمبية والبارالمبية. ومن دواعي الأسف أن نشاط الرياضات البارالمبية قد توقّف عام ٢٠١٩، لكننا نلتزم باستئنافه بدايةً من عامنا الأول في المنصب؛ نظرًا لأهميتها الاجتماعية حيث إنها تخدم ٨٣ رياضيًا بالإضافة إلى ٤٥ طفلًا من ذوي الإعاقة تبدأ أعمارهم من عام واحد، كما تساهم في اندماجهم الاجتماعي ونموهم النفسي والاجتماعي.



المصدر: Uol^{١١}

هناك العديد من المشاريع المدرجة في مشروع سوماموس التي تسعى إلى خلق الفرص وتكاملها، وتقديم يد العون للجميع ولا سيما شباب هذه المناطق الفقيرة وأطفالها وذلك عبر الاهتمام بالتعليم وتوفير الوظائف وزيادة الدخل وتطوير الرياضة، وستُكَلَّل تلك الإسهامات بمشروع الملعب الذي سيكون بؤرة تجديد لمنطقة ساو كريستوفاو بأكملها والمناطق المجاورة لها؛ حتى نتمكن من مواصلة أجمل تاريخ لنادي كرة القدم هذا.

كما يُعدّ توسيع نطاق مدرسة "فاسكو دا جاما" أحد العناصر الهامة الأخرى في مشروع سوماموس. أُسِّست تلك المدرسة في الثامن من مارس ٢٠٠٤، وهي واحدة من أكبر الإنجازات التي تفتخر بها عائلة فاسكو؛ لأنها تضم الرياضيين الرئيسيين كما أنها مُزوَّدة بشبكة مدرسية تنسق أنشطتهم الرياضية وتدريبهم الأكاديمي، مما يسمح لهم بالدراسة وبالتالي إحداث تغيير في حياة هؤلاء الأولاد والبنات.





المصدر: موقع نادي فاسكو الرسمي

وسيُعمل توسيع المدرسة على تمكينها من تسجيل ٦٠٠ طالب مما سيُجعلها مركزاً مرجعياً للتعليم الرياضي في أمريكا الجنوبية. وتحقيقاً لهذه الغاية فإن المدرسة تخطط لتقديم دورات من شأنها أن تساعد الرياضيين المحترفين المستقبليين على إدارة حياتهم المهنية بطريقة أفضل، علاوة على الدورات الفنية والمهنية في المجال الرياضي لمن لا يحالفهم التوفيق في أن يصبحوا رياضيين محترفين. وبالتالي فإن مركز فاسكو دا جاما الرياضي التعليمي المستقبلي سيساهم في تحقيق هدف النادي الاجتماعي المتمثل في منح المزيد من فرص سوق العمل للرجال والنساء الذين يأتون من مناطق أكثر فقراً، ولا سيما تلك الفرص المتاحة في أنشطة النادي نفسه مما يوفر لهم الوظائف ويدر عليهم الدخل.

ومن المهم في هذا الصدد أن نسلط الضوء على أطروحة الدكتوراه لإيفاندرو كامارجوس تيكسيرا في مجال الاقتصاد التطبيقي بجامعة ساو باولو (USP)، حيث حلل العلاقة بين التعليم الذي عفا عليه الزمن ومعدلات البرازيل في البرازيل. ووصلت تلك الرسالة إلى استنتاج مفاده أن زيادة نسبة انقطاع طلاب الصف الأول الثانوي عن الدراسة هي المسؤولة عن ارتفاع معدل جرائم القتل. وبناءً على ذلك فإن الهدف من مشروع توسيع المدرسة هو أن يعمل هذا المركز التعليمي الرياضي الجديد عالي المستوى على توفير فرصاً للأطفال والمراهقين في هذه المجتمعات، والوفاء بالدور الاجتماعي لـ فاسكو؛ مما يساهم في النمو البدني والعقلي السليم لآلاف الأطفال!



المصدر: Ronca Ronca^{٣١}



٢,٤ - المشجعون الأكثر تفاعلاً في البرازيل

يُعد بناء استاد ساو جانوايو فصلًا هامًا في تاريخ فاسكو، حيث يثبت قدرة مشاركة قاعدته الجماهيرية الضخمة والمتحمسة والتي يفوق عدد أعضائها ٢٠ مليون شخص.

على الرغم من أن هذا الإنجاز في حد ذاته كان أكثر من كافٍ لمعرفة قوته الجماهيرية، إلا أنه لا يزال هناك العديد من الحقائق المذهلة الأخرى التي تثبت هذه القدرة الهائلة على التأثير في العلامة التجارية.

ومن الأمثلة على ذلك أن داعمي النادي قد بدأوا حملة طوعية في عام ٢٠١٣ تُسمى فاسكو بلا ديون لخفض الضرائب الفيدرالية وذلك من خلال الدفع لمصلحة الضرائب مباشرة. في عام ٢٠١٦ توقفت الحملة بعد أن التزم النادي رسميًا ببرنامج بروفوت، وهو برنامج حكومي فيدرالي لتسوية ديون النادي الضريبية، وهذا بعد أن نجح النادي في تجميع ما يربو على ١,٢ مليون ريال برازيلي خلال فترة الحملة.

حقّق البرنامج نجاحًا منقطع النظير لدرجة أن مكتب النائب العام للخزانة العامة نفسه قد استخدم أداة على موقعه الإلكتروني مثل تلك التي أنشأها مبتكرو حملة فاسكو بلا ديون. بدأ البرنامج بفكرة في رأس الطالب جيوردانو موخيل المشجع لـ فاسكو والذي كان يدرس القانون بجامعة ساو لويس، ولكن الشك كان يساوره بشأن تلك الفكرة. ولذلك سأل أستاذه في قانون الضرائب عن إمكانية قيام أطراف أخرى بتسديد ديون النائب العام للخزانة العامة على هيئة أقساط من خلال قسائم دفع الضرائب "Darf" (وثائق تحصيل الإيرادات الفيدرالية). ونجح تطوير البرنامج بعد ذلك في ضوء رد أستاذ القانون على هذا السؤال بالإيجاب.

في الآونة الأخيرة، وبالتحديد في عام ٢٠١٩، بعد أن تلقّى النادي تبرعًا من البلدية بقطعة أرض في ديوس، دشّن نادي فاسكو حملة لبناء مركزه التدريبي تحت هذه الوسم #LeadingOurWayToTheTrainingCen-ter (vasco.com.br/ct)، سعيًا لطلب الدعم المالي من جماهير النادي.

حقّق تعاون الجماهير رقمًا قياسيًا في التمويل الجماعي بالبرازيل، حيث جمع النادي أكثر من مليوني ريال في الأيام العشرة الأولى. وبحسب التقرير السابع للنادي بشأن هذا الموضوع، فقد جمعت الحملة مبلغ ٥.٦٤٠.٣٢ ريال برازيلي حتى تاريخ ٢٠٢٠/٤/٣٠.

وفي نفس العام بدأت جماهير فاسكو حملة تطوعية على الإنترنت تهدف إلى تحقيق رقم قياسي لحضور الجماهير بملاعب ماراكانا هذا العام، ونجحوا بالفعل في تحطيم الرقم القياسي بحضور ٦٧٣٩٥ مشجعًا منهم ٦١٠٢١ متفرجًا قد دفع مقابل تذكرة حضوره، على الرغم من أن ذلك كان في المباراة الأخيرة من البطولة التي لم تكن تهم المنافسين إطلاقًا نظرًا لأن الخصم قد هبط للدرجة الأدنى بينما كان فاسكو قد تأهّل بالفعل لكأس أمريكا الجنوبية.

ولا يزال وفاء الجماهير مستمرًا، فقد بدأت حملة تطوعية أخرى عام ٢٠١٩ دشّنتها رابطة الجماهير بعد فترة وجيزة من فوز المنافس بلقب ليبرتادوريس دي أمريكا، وساهمت تلك الحملة في أن يضم النادي أكبر عدد من الأعضاء في جميع أنحاء أمريكا الجنوبية، وأصبح هذا الخبر حديث العالم آنذاك. وذلك بعد أن تحوّل عدد الأعضاء من ما يزيد قليلًا عن ٣٠.٠٠٠ عضو حتى أصبح أكثر من ١٨٠.٠٠٠ عضو:





المصدر: فوكس سبورتس.

لذلك هناك أمثلة لا حصر لها يقدمها جماهير فاسكو لإظهار قوتهم وشغفهم بناديهم، ومنها الأحداث الأخيرة التي أظهرت ما يستطيع المشجعون تقديمه إذا أبلى النادي بلاءً حسنًا. يجب على النادي أن يعامل مؤيديه بمودة واحترام عبر علاقة تفاعلية وتعاونية في إطار من المبادئ والمهنية والشفافية، حيث يُكافأ الجماهير على إثبات ولائهم بأن يوقّر النادي لهم المنتجات والخدمات عالية الجودة والتي يحتاج إليها مجتمع فاسكو بأكمله، وذلك بالإضافة إلى التغلب على الخصوم والحفاظ على الروح التنافسية.

٢,٥ - الإنجازات

تتمثل إحدى نقاط قوة نادي فاسكو في إنجازات النادي المتنوعة في ٥٨ رياضة مختلفة.



المصدر: Vasco Notícias^{١٤}

نحج فريق فاسكو الأول لكرة القدم في الفوز ببطولتين لكأس الإنترنتيننتال، الأولى بطولة ريفادافيا كوريه ماير الثمانية في عام ١٩٥٣، والثانية البطولة الدولية لباريس عام ١٩٥٧، ولديه كذلك ثلاثة ألقاب قارية وهي: دوري أبطال أمريكا الجنوبية عام ١٩٤٨، وكأس ليبرتادوريس أمريكا عام ١٩٩٨، وكأس ميركوسور عام ٢٠٠٠. فاز



فاسكو أيضاً بخمسة ألقاب محلية لدوري الدرجة الأولى، وأربع بطولات لدوري القسم الثاني (البطولة البرازيلية) وذلك في أعوام ١٩٧٤ و ١٩٨٩ و ١٩٩٧ و ٢٠٠٠، كما حصل على كأس البرازيل في عام ٢٠١١، بالإضافة إلى خمس بطولات بين الولايات بواقع ثلاث بطولات ريو ساو باولو في ١٩٥٨ و ١٩٦٦ و ١٩٦٨، وكأس أبطال ريو ساو باولو عام ١٩٣٦، وبطولة جواو هافيلانج عام ١٩٩٣. فاز فاسكو أيضاً بأربعة وعشرين لقب دولي: ١٩٢٣، ١٩٢٤، ١٩٢٩، ١٩٣٤، ١٩٣٦، ١٩٤٥، ١٩٤٧، ١٩٤٩، ١٩٥٠، ١٩٥٢، ١٩٥٦، ١٩٥٨، ١٩٧٠، ١٩٧٧، ١٩٨٢، ١٩٨٧، ١٩٩٢، ١٩٩٣، ١٩٩٤، ١٩٩٨، ٢٠٠٣، ٢٠١٥، ٢٠١٦.



المصدر: Isto é

أما في فئة الشباب تحت ٢٠ عاماً فقد فاز فاسكو ببطولة موندياليتو اليابانية وكأس FESA في عام ٢٠٠١، بالإضافة إلى كأس ساو باولو لكرة القدم للناشئين عام ٢٠١٣ والعديد من الألقاب الأخرى. وفي فئة الشباب تحت ١٧ عاماً فاز فاسكو أيضاً ببطولة موندياليتو في فنزويلا عام ١٩٩٦، وأربع ألقاب للبطولة البرازيلية في ١٩٩٤ و ١٩٩٧ و ٢٠٠٢ و ٢٠٠٧، وعشرة بطولات كأس البرازيل. وفي فئة الشباب تحت ١٥ عاماً فاز فاسكو ببطولة موندياليتو في فوتيبول عام ١٩٩٨، وأربعة ألقاب كأس الصداقة البرازيلية اليابانية في ٢٠٠١ و ٢٠٠٤ و ٢٠١٢ و ٢٠١٣. وفي فئة تحت ١٤ سنة فاز فاسكو ببطولة موندياليتو إيريروب كوستا ديل سول، كما حقق بطولة السلسلة الفضية في ٢٠١٤. وفي فئة أقل من ١٣ سنة فاز فاسكو بكأس فيوتشرز الدولية للأبطال عام ٢٠١٩، وكأس موندياليتو لشبونة عام ٢٠١١، وكأس موندياليتو جو عام ٢٠١٦. فاز فاسكو بكأس موندياليتو جوتحت ١٠ سنوات في عام ٢٠١٧، وكأس موندياليتو جوتحت ٩ سنوات في عام ٢٠١٤. وفي الفئة تحت سبع سنوات فاز فاسكو ببطولة كأس موندياليتو جو ٢٠١٧، وذلك فيما بين العديد من الفئات والمسابقات.

وعلى صعيد كرة القدم للسيدات فقد فاز فاسكو بثلاث ألقاب لكأس البرازيل في ١٩٩٣ و ١٩٩٤ و ١٩٩٨، ودوري كرة القدم الاجتماعي الوطني في ٢٠١٣، وتسع بطولات كاريوكا سيطر فيها فاسكو على البطولة في ست نسخ متتالية من ١٩٩٥ إلى ٢٠٠٠. فاز فاسكو أيضاً بالبطولة البرازيلية في ٢٠١٠ و ٢٠١٢ و ٢٠١٣ ضمن العديد من البطولات الأخرى.

يشمل رصيد نادي فاسكو على ميدالية ذهبية أولمبية واحدة حصل عليها اللاعب لوان في أولمبياد ريو دي جانيرو عام ٢٠١٦، بالإضافة إلى أربع ميداليات فضية ثلاثة منهم في أولمبياد سيول ١٩٨٨ وفاز بها كل من جيوفاني ومازينيو وروماريو، علاوة على ميدالية واحدة في أولمبياد لندن في عام ٢٠١٢ والتي نجح رومولو في الفوز بها.

أما في فئة السيدات تحت ٢٠ سنة فقد حقق نادي فاسكو البطولة البرازيلية تحت ١٩ سنة عام ٢٠٠٠. وفي فئة تحت ١٧ سنة فاز فاسكو ببطولة موندياليتو إيريروب في ٢٠١٢، وبطولة كوبا برازيل إسكولاري في ٢٠١٣ من بين بطولات أخرى.



وعلى صعيد كرة القدم الشاطئية للرجال فقد تصدر نادي فاسكو التصنيف القاري لعام ٢٠١٩، والترتيب المحلي بين عامي ٢٠١١ و٢٠١٩. حيث فاز نادي فاسكو بالبطولات التالية: التاج الثلاثي عام ٢٠١٤، وكأس العالم للأندية ٢٠١١. لقد فاز نادي فاسكو أيضًا ببطولة ليبرتادوريس أمريكا في ٢٠١٦ و٢٠١٧ و٢٠١٩، وبالبطولة البرازيلية في ٢٠١٧ و٢٠١٩، وبكأس البرازيل مرتين في ٢٠١٢ و٢٠١٤، ودوري البرازيل ٢٠١٣/٢٠١٤، وبطولة ريو ساو باولو في ٢٠١٠ وخمس بطولات في ريو دي جانيرو أعوام ١٩٩٩ و٢٠٠٣ و٢٠١٤ و٢٠١٨ و٢٠٢٠. أما بالنسبة لكرة القدم الشاطئية للسيدات فنادي فاسكو هو بطل البرازيل عام ٢٠١٧، كما فزنا بكأس البرازيل في عام ٢٠١٢.

وعلى نطاق كرة قدم الصالات فقد حقق نادي فاسكو خمس بطولات دولية بواقع أربع بطولات عام ١٩٩٩، وبطولة واحدة في ٢٠٠١، وبطولة أمريكا الجنوبية لكرة الصالات عام ١٩٨٣، والدوري البرازيلي عام ٢٠٠٠، وكأس البرازيل عامي ١٩٨٣ و٢٠٠٠، وذلك من بين العديد من الإنجازات الأخرى.

على صعيد فئة دوري كرة القدم السباعية حقق نادي فاسكو بطولة البرازيل أربع مرات، وذلك أعوام ٢٠٠٨ و٢٠٠٩ و٢٠١١ و٢٠١٧.

وفاز نادي فاسكو ببطولة البرازيل خمس مرات في كرة القدم السباعية البارالمبية أعوام ٢٠١٤ و٢٠١٥ و٢٠١٦ و٢٠١٨ و٢٠١٩.

ولقد حصد نادي فاسكو بطولات العالم في التجديف أربع مرات، حيث فزنا مرتين في سباق جوندومار الدولي في عامي ١٩٩٩ و٢٠٠٠، ومرة سباق القوارب الدولي في سان دييغو عام ١٩٩٩، ومرة في سباق القوارب الدولي "٥٠٠ عام على اكتشاف البرازيل" عام ٢٠٠٠. وفي أمريكا الجنوبية فاز نادي فاسكو بثمان بطولات، إذ حققنا بطولة ٤ Sem ثلاث مرات أعوام ١٩٥٤ و١٩٥٦ و١٩٨٨، وبطولة ٤ Com عام ١٩٥٤، وبطولة ٨ Com عام ١٩٤٥. كما فاز نادي فاسكو ببطولة لوسو برازيليان عام ١٩٦٠، بالإضافة إلى بطولتي ماسترز ديل سكيف، وبطولة ٢ Sem في عام ٢٠١٠. فاز فاسكو بـ ٤٦ بطولة محلية من بينها البطولة البرازيلية للرجال في أعوام ١٩٨٧ و١٩٩٨ و١٩٩٩ و٢٠٠٠ و٢٠٠١ و٢٠٠٢ و٢٠٠٧ و٢٠٠٨ و٢٠٠٩، وبطولتين في عامي ٢٠٠٥ و٢٠٠٧، وكأس برازيل دي ريموفي أعوام ١٩٨٧ و١٩٩٨ و٢٠٠٠ و٢٠٠١ و٢٠٠٢ و٢٠٠٧ و٢٠٠٨ و٢٠٠٩. فاز فاسكو بـ ٤٧ بطولة رسمية في التجديف للرجال، كانت آخرها في عام ٢٠٠٨، بالإضافة إلى خمس بطولات للسيدات في ١٩٩٣ و١٩٩٩ و٢٠٠٥ و٢٠١١ و٢٠١٧، وهذا غيض من فيض بطولات فاسكو الأخرى.

وعلى صعيد رياضة القوارب الشراعية فقد فاز نادي فاسكو بثلاث ميداليات أولمبية، وميداليتين فضيتين فئة الليزر بفضل روبرتو شيدت، وفئة النجوم التي حققها توربين جريل، بالإضافة إلى ميدالية برونزية واحدة فاز بها مارسيلو فيريرا في فئة النجوم بسيدني عام ٢٠٠٠. كما أن نادي فاسكو هو بطل العالم وبطل البرازيل في فئة الرياضات الشراعية.

وفي ألعاب القوى فاز نادي فاسكو بميدالية ذهبية في القفز الثلاثي التي حصل عليها أديمار فيريرا دا سيلفا في أولمبياد لندن عام ١٩٤٨، وأربع ميداليات فضية فاز بها كل من: أندريه دومينغوس وإدسون لوتشيانو وكلوديني كيرينو وفيسنتي لينيلسون وذلك في سباق ١٠٠ متر تنافس بأولمبياد سيدني عام ٢٠٠٠. فاز نادي فاسكو ببطولة أمريكا الجنوبية عام ١٩٨٩، بالإضافة إلى عشر بطولات محلية أعوام ١٩٥٢ و١٩٥٣ و١٩٥٤ و١٩٥٥ و١٩٥٨ و١٩٧٣ و١٩٧٥ و١٩٧٦ و١٩٨٧ و٢٠٠٠. وذلك إلى جانب العديد من البطولات الأخرى. وفي فئة تحت ٢٣ عامًا حقق نادي فاسكو بطولة البرازيل للنساء، أما في فئة تحت ٢٠ عامًا فقد فاز نادي فاسكو ببطولة البرازيل لألعاب القوى عام ١٩٨٤، وكأس سباق الضاحية للسيدات في أعوام ٢٠٠٣ و٢٠٠٤ و٢٠١٠ و٢٠١١ و٢٠١٧، وكأس البرازيل في سباق اختراق الضاحية للرجال عام ٢٠٠٣. كما فاز نادي فاسكو ببطولة البرازيل لألعاب القوى العامة على مستوى الأطفال والشباب أعوام ٢٠١٣ و٢٠١٥ و٢٠١٦؛ وبطولة البرازيل لألعاب القوى للسيدات في ٢٠١٢ و٢٠١٣ و٢٠١٥؛ وبطولة البرازيل للرجال عام ١٩٨٨.



وبطولة البرازيل للسيدات عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ بالإضافة إلى عدة بطولات أخرى.

في كرة السلة لدى نادي فاسكو أربعة رياضيين حصلوا على ميداليات أولمبية برونزية بواقع اثنين في فئة الرجال وهما ألفريدودا موتا عام ١٩٤٨ في لندن، وكلاوديو نيفيس عام ٢٠٠٠، بالإضافة إلى اثنين في فئة السيدات، وهما جانيث أركين وكيلي في سيدني. كما فاز نادي فاسكو بأربع بطولات في كرة السلة للرجال على مستوى أمريكا الجنوبية، حيث حققنا بطولتي دوري أمريكا الجنوبية في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠، وبطولتي أمريكا الجنوبية للأندية في عامي ١٩٩٨ و ١٩٩٩. ولم نتوقف عن حصد البطولات المحلية عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، كما حققنا الدوري الذهبي عام ٢٠١٦، إلى جانب الفوز بـ ١٦ بطولة كاريوكا أعوام ١٩٤٦ و ١٩٦٣ و ١٩٦٥ و ١٩٦٩ و ١٩٧٦ و ١٩٧٨ و ١٩٧٩ و ١٩٨٠ و ١٩٨١ و ١٩٨٣ و ١٩٨٧ و ١٩٨٩ و ١٩٩٢ و ١٩٩٧ و ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، بالإضافة إلى دورة كاريوكا ٢٠١٤.

وبالحديث عن كرة السلة للسيدات فقد فاز نادي فاسكو بدوري أمريكا الجنوبية عام ٢٠٠٢، والبطولة البرازيلية عام ٢٠٠١، وثلاث بطولات كاريوكا أعوام ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ و ٢٠٠٣.

كما أن نادي فاسكو له باع في الرياضات المائية، حيث فزنا بعشر ميداليات أولمبية في السباحة، خمس منها ذهبية، إذ حققت السباحة الهولندية إنجي دي بروجين ثلاث ميداليات في سباق ٥٠ متر سباحة حرة، و ١٠٠ متر سباحة حرة، و ١٠٠ متر سباحة فراشة للسيدات، كما فازت السباحة الأوكرانية يانا كلوشكوف بميداليتين في سباق ٢٠٠ متر، و ٤٠٠ متر سباحة متنوعة للسيدات. أما عن الميداليات الفضية فقد فازت إنجي دي بروجين بميدالية فضية في سباق ١٠٠ متر تتابع حر، وكذلك فازت يانا كلوشكوف بميدالية في سباق ٨٠٠ متر سباحة حرة. أما الميداليات البرونزية فكانت من نصيب كارلوس خايي وإدفالدفاليريوجوستافوبورجيس في سباق ١٠٠ متر تتابع حر. فاز نادي فاسكو بالبطولات النسائية البرازيلية في سباقات المراثون المائي في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، أبطال السباحة المتزامنة البرازيليون في عام ٢٠٠٠، زعيم تصنيف السباحة للبالغين في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١ مع بطولتين برازيلين لنوادي المستعمرة البرتغالية في عامي ١٩٩١ و ١٩٩٣، ثلاث جوائز ماريا لينك ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، بطل أمريكا الجنوبية للماجستير عام ١٩٩٨ وتمهيدي الماجستير عام ١٩٩٩، بطل الصيف البرازيلي الأول في عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، خمس بطولات برازيلية للنشئين، واحدة للشباب وثلاث بطولات للأطفال. أما في السباحة البارالمبية فقد حصل نادي فاسكو على بطولة Circuito Brasil Loterias Caixa Etapa Rio-Sul em Equipe أعوام ٢٠١٨ و ٢٠١٩ و ٢٠٢٠. وفي كرة الماء فاز نادي فاسكو ببطولة البرازيل للرجال عام ٢٠٠٠. أما عن رياضة الوثب الهلواني فقد فاز نادي فاسكو ببطولة البرازيل في ١٩٧٢ و ١٩٧٣ و ١٩٧٤ و ١٩٧٥ و ١٩٧٧ و ١٩٨٧ و ٢٠٠٠ و ٢٠٠١، بالإضافة إلى البطولة البرازيلية الشتوية لعام ٢٠٠٠. كما حقق نادي فاسكو بطولة البرازيل للرجال في رياضة ركوب الأمواج عام ٢٠١١.

وفي الألعاب القتالية فاز نادي فاسكو بأربع بطولات عالمية، إحداها دولية وأخرى برازيلية للكبار، واثنين في بطولة العالم، بالإضافة إلى بطولة الجيو جيتسو البرازيلية. أما عن رياضة الجودو للرجال فقد حقق نادي فاسكو أربع بطولات على مستوى أمريكا الجنوبية، وثلاث بطولات على مستوى البرازيل، وفي فئة الجودو للسيدات فاز نادي فاسكو ببطولة محلية. كما فاز نادي فاسكو بأربع بطولات برازيلية في الكاراتيه بواقع ثلاث بطولات للسيدات و بطولة واحدة للرجال. وفي لعبة الكيك بوكسينغ بأسلوب قتال النقاط حصل نادي فاسكو على كأس البرازيل في ٢٠١٨ و ٢٠١٩. وفي التايكوندو رجال فاز نادي فاسكو بدورة الألعاب الأمريكية عام ٢٠٠٠، وبطولتين محليتين في ٢٠٠٠ و ٢٠٠٨، وكأس البرازيل عام ٢٠٠٠، وبالنسبة لفئة السيدات فقد كان نادي فاسكو بطل البرازيل لعام ١٩٩٩.

وفي الكرة الطائرة الشاطئية فاز نادي فاسكو بست ميداليات أولمبية فضية أربع منها للسيدات، وفازت بها كل من أدريانا بيهاروشيلدا في أولمبياد سيدني عام ٢٠٠٠ وأتينا عام ٢٠٠٤؛ وباقي الميداليات الستة فاز بها لاعبان وهما زي ماركو وريكاردو عام ٢٠٠٠. كما حصل نادي فاسكو أيضا على بطولات في فتي الرجال والسيدات. لدى نادي فاسكو أيضًا أبطال برازيليين من الرجال والنساء في الكرة الطائرة الشاطئية. في كرة الطائرة للصالات لدينا راكيل الذي فاز بميدالية برونزية أولمبية في سيدني. كما حقق نادي فاسكو عدة بطولات على مستوى البرازيل في الكرة الطائرة للرجال، وكرة الطائرة جلوس



للرجال.

في الفروسية حصل نادي فاسكو على ميدالية أولمبية نالها رودريجو بيسوا في مسابقة الفرق بسيدني ٢٠٠٠، كما أننا أبطال أمريكا الجنوبية.

وعلاوة على ذلك فقد حقق نادي فاسكو بطولات عالمية في كرة قدم الأزرار والتزلج على الألواح والرياضات الإلكترونية وكرة القدم الطائرة والفروسية، وعلى مستوى أمريكا الجنوبية حققنا بطولات في كرة قدم الأزرار والبولينج والملاكمة وتنس الطاولة، وكذلك على مستوى البرازيل فزنا ببطولات كرة قدم الأزرار والتزلج على الألواح والبولينج والتجديف والمبارزة للسيدات، وكرة القدم الأمريكية للرجال، والتقاط الراية الشاطئية للسيدات، وكرة اليد والتنس والرمية ومنافسات الثلاثي الحديث للرجال والسيدات.

ولهذا عندما شارك نادي فاسكو في الأولمبياد بـ ١٢٩ لاعب حصلنا على ٣٥ ميدالية أولمبية منها سبعة ذهبية: خمسة في السباحة وواحدة في ألعاب القوى وواحدة في كرة القدم، بالإضافة إلى ١٨ ميدالية فضية: ستة في كرة الطائرة الشاطئية وأربعة في كرة القدم وأربعة في ألعاب القوى واثنان في السباحة واثنان في الإبحار، وكذلك ١٠ ميداليات برونزية: أربعة في كرة السلة وثلاث في السباحة وواحدة في الكرة الطائرة وواحدة في الفروسية وواحدة في رياضة القوارب الشراعية.

وقد فاز نادي فاسكو بعشر ميداليات أولمبية في السباحة: خمس ذهبيتان وفضيتان وثلاث برونزيتان، بالإضافة إلى ست فضيات في كرة الطائرة الشاطئية، وخمسة ميداليات في ألعاب القوى: ذهبية وأربع فضيات، وخمسة ميداليات في كرة القدم: ذهبية وأربع فضيات، ثلاثة في رياضة الشمعة: فضيتان وبرونزية، وكذلك برونزية واحدة في الكرة الطائرة وأخرى في الفروسية.

نادي فاسكو هو أكبر نادٍ في العالم، ولهذا السبب فإننا نسعى لأن يظل النادي مستحقاً لتلك المكانة.



المصدر: ^{١٦} Vasco Notícias



القسم ٣- الوضع الحالي لنادي فاسكو: مواطن الضعف المؤقتة

٣,١ - وصف المؤسسة

٣,١,١ - الموقع

وكما ذكرنا آنفاً فإن المقر الرئيسي والإداري لنادي فاسكو دا جاما الرياضي يقع في ١٣١ شارع ألميرو دي مورا الرئيسي، بحي فاسكو دا جاما (الاسم الممنوح تكريماً للنادي)، في المنطقة الشمالية لمدينة ريودي جانيرو حيث يقع أيضاً ملعب ساو جانياريو الذي أنشئ عام ١٩٢٧. كما يضم نادي فاسكو دا جاما أربع مقرات في أماكن أخرى وهي: مقره البحري الموجود في ٦٥ شارع تاسو فراغوسو الرئيسي في لاجوا رودريجويدي فريتاس بالمنطقة الجنوبية لريودي جانيرو؛ والمقر المعروف باسم مقر الزنزانة (مقر نهر كلابوسو)، في شارع جارديل جيركوليس، بلا رقم، بالقرب من مطار سانتوس دومون؛ بالإضافة إلى مركزين للتدريب قيد التطوير ويقعان في سيداد دي ديوس وكاكسياس.

٣,١,٢ - الهيكل القانوني

نادي فاسكو دا جاما الرياضي المسجل في سجل دافعي الضرائب للشركات (CNPJ) تحت رقم ٤٥-٠٠٠١ / ٣٣,٦١٧,٤٦٥ يُعد جمعية خيرية رياضية وترفيهية ومساعدة وتعليمية غير ربحية لأجل غير مُسمى، وذلك بموجب شروط لائحته الحالية، وبشخصيته الاعتبارية الخاصة والمتميزة عن أعضائه، ويوصف بأنه كيان لممارسة الرياضة، ويقع مقره في ١٣١ شارع ألميرو دي مورا الرئيسي، بحي فاسكو دا جاما في مدينة ريودي جانيرو بولاية ريودي جانيرو، الرمز البريدي ٢٠,٩٢١-٠٦٠.

وفقاً للبند الأول من المادة ٢١٧ من الدستور الفيدرالي، يتمتع النادي باستقلالية إدارية فيما يتعلق بتنظيمه وعمله.

لا يوزع النادي الفوائد التشغيلية بين أعضائه أو مديريه أو مسؤوليه أو موظفيه أو المتبرعين العرضيين سواء كانت تلك الفوائد صافية أم إجمالية، وكذلك لا يوزع أرباح أسهم أو مكافآت أو فوائد أو أي أجزاء من أصوله التي اكتسبها من خلال ممارسة واجباته وأنشطته وتطبيقها بالكامل في تحقيق أهدافها الاجتماعية، ويشمل ذلك حالة الإنهاء أو الانسحاب. وإذا لم يكن لديه فائض في حساباته، أو إذا كان لديه فائض في سنة معينة، فإنه سيخصص ذلك الفائض بالكامل للحفاظ على أهدافه الاجتماعية وتطويرها.

وبناءً على ذلك يُعد النادي جمعية أهلية غير ربحية.

يلتزم النادي بمبادئ الشرعية والكفاءة والطابع غير الشخصي والمبادئ الأخلاقية والدعائية والاقتصادية، ولا يجوز له التمييز ضد العرق أو اللون أو الجنس أو الدين عند تنفيذ أي من أنشطته. يحرص النادي دائماً على كونه أداة للتقريب بين البرازيليين والبرتغاليين.



الأغراض الاجتماعية للنادي هي:

١ - الترويج للنادي من خلال أداء العروض، وممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة ترفيهية أو تنافسية، والمشاركة في المسابقات والبطولات التي تروج لها الكيانات الإدارية الرياضية الوسيطة للنادي أو التابعة له مباشرة؛

٢ - تشجيع أنشطة المساعدات الاجتماعية والتعليمية والمدنية والخيرية، عن طريق العروض والبطولات، أو توفير مقر النادي لهذه الأنشطة؛

٣ - تعزيز تدريب اللاعبين المشاركين في دورات الألعاب الأولمبية والبارالمبية، وتطوير المرافق الرياضية المناسبة لهذه الأنشطة؛

رئيس مجلس الإدارة يمثل النادي إيجابيًا وسلبًا داخل الإطار القانوني أو خارجه.

٣,١,٣ - الهيكل الإداري

يتألف النادي من خمس هيئات وهي: الجمعية العامة ودورها هو انتخاب رئيس النادي ونصف أعضاء المجلس التداولي. المجلس التداولي هو السلطة التشريعية والتوجيهية للنادي، كما يعمل ممثلًا للهيئة الإدارية. مجلس المتبرعين وهو السلطة الوسيطة للنادي والذي من واجباته أن يشرف مباشرة على إدارة الأصول الاجتماعية. لجنة مراجعة الحسابات وهي سلطة إشرافية ذاتية ومستقلة لها سلطة إبداء الرأي فيما يتعلق بتقارير الأداء المالي والمحاسبي، وحول المعاملات السهمية المنقذة. المجلس الإداري المكون من ١٧ عضوًا هم الرئيس ونائب الرئيس ونائب النائب، بالإضافة إلى ١٤ نائبًا إداريًا للرئيس.

فيما يلي الإدارات المسؤولة عن نواب الرئيس: الإدارة القانونية والطبية وإدارة الإفصاح عن البيانات والعلاقات العامة والاتصالات والتراث والمالية والعلاقات المتخصصة والاجتماعية والأطفال والشباب وكرة القدم ورياضات الأماكن المفتوحة والمغلقة والرياضات البرية والبحرية والألعاب المائية.

تمارس جميع هذه المكاتب أنشطتها طوعية دون استحقاق أي تعويض. يوجد مشرفون أو مديرون محترفون يتقاضون رواتب نظير خدماتهم في مجالات معينة مثل كرة القدم والإدارة، لكنه إجراء حديث وغير شائع في النادي، ولا سيما فيما يتعلق بالحوكمة التي تركز على الإدارة التنفيذية.

٣,١,٤ - السجلات والنزاهة والأمان

نفذ نادي فاسكو وحدات نظام المعلومات المتكامل (ERP of TOTVS)، والتي لم تقم الاندماج الكامل لعمليات النادي بعد، وذلك وفقًا للميزانية العمومية السنوية لعام ٢٠١٨ والتي تحتوي على البيانات المالية اعتبارًا من ٣١ ديسمبر ٢٠١٨ بالإضافة إلى تقرير مراجعي الحسابات المستقلين.

كما أعاد النادي صياغة هيكله المحاسبي بدعم من غرانت ثورنتون، وخضع لمراجعة قدامتها

شركة بي دي أو.

ومع ذلك رفض مجلس الإدارة ميزانية عام ٢٠١٨؛ نظرًا لأنه لم يستطع التحقق من صحتها،



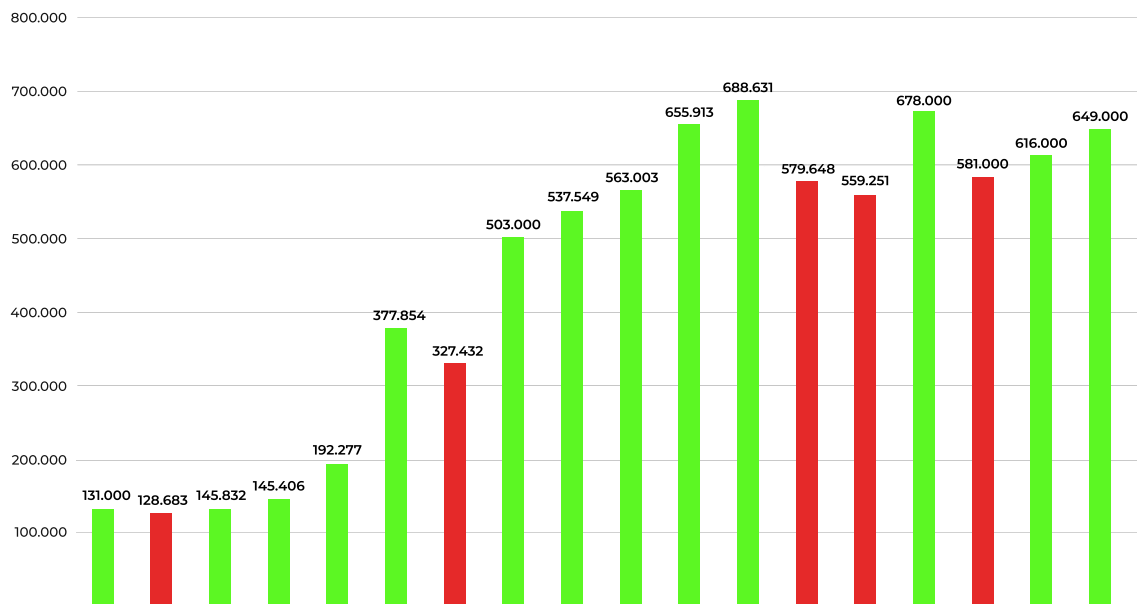
ونظرًا لنقص الأهمية نسبيًا، بسبب نقص الأهمية المادية، ٤٣٣٣٣ مليار ريال برازيلي، و ٣٢٠٨٨٠٠٠ ريال برازيلي بسبب عدم وجود أدلة على الإيداعات القضائية، و ٦٢٤١٠٠٠ ريال برازيلي لعدم وجود أدلة بخصوص إنهاء العقد ٢٠١٨، و ٣٣٠٨٠٠٠ ريال برازيلي لعدم وجود دليل على إجازات مدفوعة الأجر، و ١٦٩٦٠٠٠ ريال برازيلي لعدم وجود دليل على مصاريف خلال الإجازة. لم تتمكن لجنة مراجعة الحسابات من إبداء رأيها إزاء نقص الوثائق التي تفحصها.

على الرغم من إحراز بعض التقدم، فإن الحقيقة هي أن قدرة النادي أبعد ما تكون عن الوصول إلى إدارة استراتيجية فعالة دون الاندماج المتكامل للنادي، والذي يقتصر اليوم أساسًا على المحاسبة فقط. وعلاوة على ذلك فهناك حاجة ملحة لتنفيذ نظام صارم للنزاهة (الامتثال)، لمنع المحسوبية ومبدأ الحالات الخاصة، حيث ما يزال أصدقاء البعض يحظون بالتوظيف والعمل في نادي فاسكو.

٣،٢ - التحليل المالي

وفقًا للمُدخلات التاريخية في الميزانيات الرسمية التي نشرها النادي، ودون أي إعادة صياغة بناءً على المؤشرات الموصى بها للتحليل المقارن، فقد ارتفع الدين في الفترة ٢٠١٩-٢٠٠٣ بأكثر من خمسة أضعاف: من حوالي ١٣٢ مليون ريال برازيلي في ٢٠٠٣ إلى ذروته التي بلغت حوالي ٦٨٨ مليون ريال برازيلي في عام ٢٠١٤، واستمر في الارتفاع حتى وصل إلى ٦٤٩ مليون ريال برازيلي في شهر يونيو ٢٠٢٠، وهو سابع أكبر دين للأندية البرازيلية، ولم يتجاوزه سوى ديون أندية بوتافوجو وكروزيرو والإنترناشيونال وكورنثيانز وأتلتيكو إم جي وفلومينينسي.

Debt Progression (R\$ x 1000)



According to the official balance sheet of the Club, published on 06/2020.

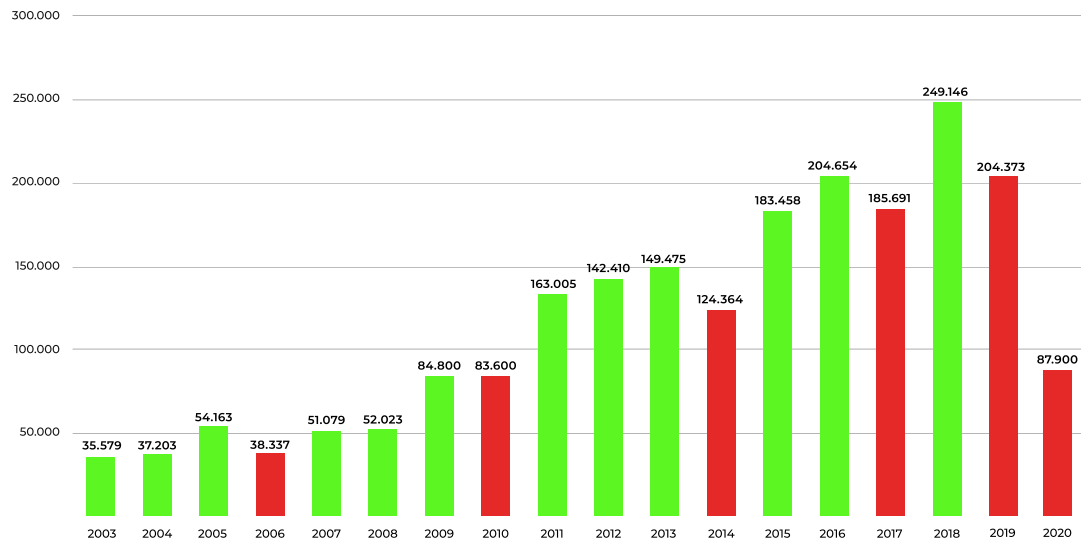


إن زيادة وارتفاع الديون ليست بالضرورة أمراً سيئاً فمن الممكن أن تعني أن هنالك استثمارات في مشاريع ما أو مبادرات أدت للنمو. ومع ذلك لم يكن الأمر كذلك، لأن المديونية لم تحقق أي إنجاز مستمر ومناسب سواء كان ذلك في المجال الرياضي أو الميراثي أو المالي (وينعكس ذلك في زيادة الإيرادات)، مما أدى لإتهار مالي كبير.

إن فقدان القدرة التنافسية والميزة الرياضية كان واضحاً ليس في كرة القدم فحسب ولكن في باقي الرياضات الأخرى، كما لم تشهد الأصول المملوكة للنادي أي زيادة ذات أهمية، باستثناء تأسيس وتوسيع أكاديمية فاسكو دي غاما عامي ٢٠٠٤م و ٢٠٢٠م على التوالي وشراء بعض العقارات والممتلكات حول النادي.

أضف إلى ذلك المشكلة الرئيسية للنادي وهي توليد الإيرادات والتي لم تكن تحدث بصورة مستمرة ومتكررة، وبعد أن تجاوزت في السنوات ١٨ الماضية حاجز ٢٠٠ مليون فقط في ثلاث سنوات (٢٠١٦م و ٢٠١٨م و ٢٠١٩م) وهذا ما يعادل ١٧٪ من المدة فقط.

Revenue Progression (R\$ x 1000)



According to the official balance sheet of the Club, published on 06/2020.

جاءت أعلى إيرادات تاريخية في عام ٢٠١٨م وعندها احتفلت الإدارة الحالية في الميزانية العمومية السنوية لذلك العام وذلك لوجود أكبر فائض في تاريخ النادي بين الأندية البرازيلية حيث تعدت الإيرادات ٦٤ مليون ريال برازيلي.

مع ذلك تجدر الإشارة إلى أنه في ذاك العام توقف المجلس الإداري عن تزويد حالات الطوارئ بـ ٧٦ مليون ريال برازيلي مما قد يتسبب في عجز وليس فائضاً ضمن العام، والتي كانت من الممكن أن تسبب عجزاً لا فائضاً في العام. في عام ٢٠١٩م حصل عجز في الميزانية العمومية قدره ٥٠,٠٩٥ مليون ريال برازيلي فيما يتعلق بالطوارئ غير المخصصة وفي عام ٢٠١٨م ٧٦ مليون ريال برازيلي وقد لوحظ أن الخسائر المتملة ستكون ٢٩ مليون ريال برازيلي (فرصة خسارة دعاوي تتراوح ما بين ٢٥٪ إلى ٧٥٪)، ولكن الفارق البالغ ٤٧ مليون ريال برازيلي لم يتم تأمينه وهو الذي سيتم تبريره فقط في حال كنا نفكر في فرصة بعيداً عن الخسارة (٠٪ إلى ٢٥٪). في حال قمنا بتطبيق الـ ٢٩ مليون ريال برازيلي من الخسائر المحتملة والتي تم توضيحها في ٢٠١٩م فسيكون الفائض الواقعي في ٢٠١٨م ٣٥ مليون ريال برازيلي مع الأخذ في الاعتبار أن ٤٧ مليون ريال برازيلي تشير بشكل فعلي إلى الخسائر الغير المحتملة.



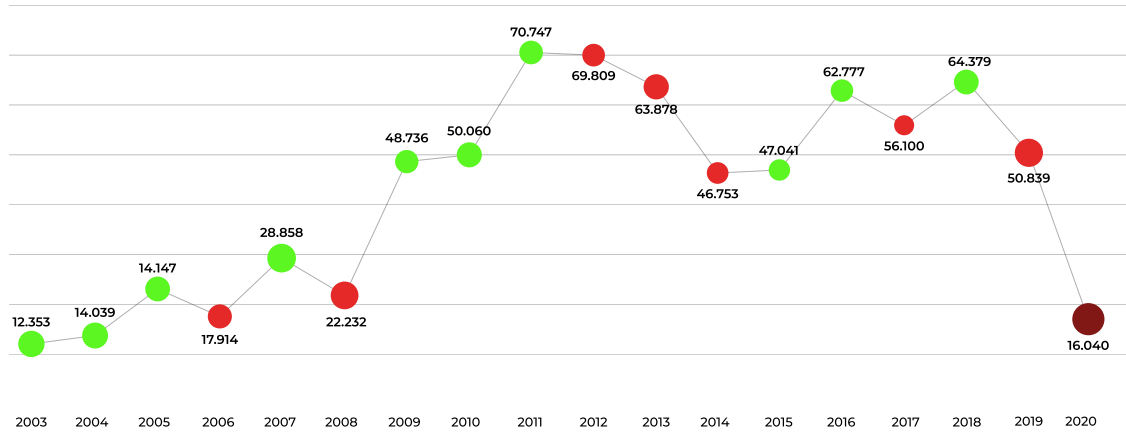
بالإضافة لذلك في عام ٢٠١٨ م تم جمع المبيعات من الرياضيين باولينهو ومادسون وماتئوس فيتال والذين رغم مساهمتهم الكبيرة في زيادة الإيرادات مثلوا زيادة بنسبة ٣٤,٢٪ والتي هي أقل من الزيادات في عام ٢٠١٥ م (٤٧,٥٪) و (٥٩,١٪) في عام ٢٠١١ م و (٦٣٪) في عام ٢٠٠٩ م. يُمثل العام الأخير النسبة المئوية القياسية المسجلة للزيادة في الفترة الخاضعة للتحليل.

وتجدر الإشارة أيضاً أن بيع اللاعب باولينهو على الأرجح بمبلغ ٧٦,٧ مليون ريال برازيلي وللاعبين آخرين حملهم تكلفة باهظة مرتبطة بهم وذلك لأنه حتى مع غياب المخصصات المذكورة أعلاه كان الفائض الظاهر (ربح غير متكرر) أقل من القيم المكتسبة من هذه المبيعات.

المشاكل الخطيرة الأخرى "غير موصى بها" هي الممارسات كإقطاع ضريبة الخدمة (ISS) من مزودي الخدمات خارج البلدية ومساهمات الضمان الاجتماعي (INSS)، بدون سداد الديون أو المستحقات وتوليد ديون يتم سدادهما على أقساط وديون ضريبية تمنع النادي من الحصول على وثيقة براءة ذمة من الديون (CNDs)، والتي من شأنها أن تسمح للنادي الاستفادة من المشاريع التحفيزية على سبيل المثال. وهذا العام ٢٠٢٠ م في حال لم يكن هنالك دخل إضافي كبيع اللاعب تاليس ماجنوفسنشيد أسوأ دخل في السنوات الست الماضية.

ومع ذلك فإن تحليل المنحني البياني السابق يسمح لنا أيضاً بالتضليل أنه بطريقة ما هنالك تحسن كبير في الإيرادات بين عامي ٢٠١٥ م و ٢٠١٩ م، والتي يمكن أن تشير لبعض الزيادة التدريجية في الإيرادات خاصة في تلك السنوات ٢٠١٦ م و ٢٠١٨ م و ٢٠١٩ م، أي عندما تجاوزنا حد ال ٢٠٠ مليون ريال برازيلي. وبالرغم من ذلك عندما نقوم بتبديل قيمة الإيرادات للدولار لقياس هذا التطور الملحوظ بالعملة الصعبة فيتضح أن أفضل فواتيرنا كانت بين عامي ٢٠٠٩ م و ٢٠١١ م عندما كسرنا ٧٠ مليون دولار أمريكي ومنذ ذاك الحين لم نصل لهذا المستوى، والذي يعني تقليل فواتيرنا بالتزامن مع ندرة البطولات الهامة.

Revenue Progression (US\$ X 1000)



According to the official balance sheet of the Club, published on 06/2020.

عندما نقوم بتحليل أعلى نسبة نمو للإيرادات بالعملة الصعبة من عام لآخر ندرك أنه خلال عام ٢٠١٨ م كان هنالك نمو بنسبة ١٤,٨٪ فقط أي أقل بكثير مما كانت عليه خلال عام ٢٠١٥ م والتي بلغت (٣٣,٥٪) وعام ٢٠١١ م (٤١,٣٪) وكذلك عام ٢٠٠٩ م والتي حطمت مرة أخرى الرقم القياسي بنمو قدره ١١٩٪.



بالنسبة لعام ٢٠٢٠م كان متوقعاً أن تكون مخصصات الميزانية بوجود فائض قدره ١٥٤ مليون ريال برازيلي. لتحقيق هذا الهدف والذي كان غير واقعي وحتى قبل الأزمة كانت هنالك توقعات من خلال آلية التكافل بمبلغ ٨٦ مليون ريال برازيلي و٤٦ مليون ريال لعمليات نقل اللاعبين الرياضيين من النادي. وبالرغم من ذلك فالحقيقة عندما نقوم بتبديل قيمة الإيرادات المحققة للنصف الأول من العام لتكون بالدولار يمكننا أن نلاحظ أن الأمر مختلف تماماً عما كان متوقعاً والحقيقة هي أننا حققنا أسوأ إيرادات خلال الاثنا عشر سنة الماضية وربما تزيد قليلاً الـ ٣٠ مليون دولار أمريكي.

وفي هذا السيناريو أي في حال أنه لو تم بيع تاليس ماجنو بالسعر المتوقع فإن هذه الإيرادات ستكون قريبة من الـ ٥٠ مليون ريال برازيلي أي ذات مستوى الإيرادات منذ عام ٢٠٠٩م والذي يُشير ويوضح أن المشكلة ليست في بيع مواهبنا قبل الأوان فحسب بل إن المشكلة الأساسية الركود الكامل في قدرتنا على جمع الأموال والتي يمكنها أن تجعل النادي ينمو بشكل فعال ويتبع منحني تصاعدي مزدهر في أقل من عشر سنوات!

وبالتالي هنالك انهيار مالي في النادي ويزداد سوءاً عندما يبدأ بالحاجة إلى التفاوض على المستحقات المستقبلية كورقة مساومة للحصول على التمويل وخاصة عندما يتعلق الأمر بأحد مصادره الرئيسية للإيرادات المتكررة وهي حقوق الانتقال مما قد يعيق مفاوضات الإيرادات المستقبلية، وبالتالي الإضرار بالإدارة بشكل سلبي في محاولة للبحث عن فكر جديدة في التمويل.

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى مع ذلك ليس من الممكن أن تتلاءم بشكل متزامن مع التدفق النقدي الذي سيسمح للنادي بالعمل بكفاءة نظراً لأن خدمة القروض مع الرسوم والغرامات مضافة إلى النفقات الجارية لأتغطى بشكل كاف في الإيرادات مما يجعل القروض قصيرة الأجل غير مُستحقة الدفع وتضغط بشكل يومي ومزعج على أي حد مهما كان متديناً من التخطيط الشغلي حيث بلغت ذروتها ولا يمكن السيطرة عليها.

وفقاً للميزانية الرسمية للنادي لعام ٢٠١٩م التي نُشرت في نيسان/ أبريل ٢٠٢٠م، فقد بلغ إجمالي الدين حوالي الـ ٦٥٠ مليون ريال برازيلي وذلك بعد خصم الدخل المؤجل. وقد بلغ الدين الضريبي ٢٨٤ مليون ريال برازيلي من هذا الإجمالي والمبلغ الذي يتم تسويته هو ٢٠٥ مليون ريال وهو مستحق الدفع عبر PROFUT (انتقالات اللاعبين). يبلغ دين العمل ١٦٠ مليون ريال برازيلي ويبلغ إجمالي الدين المدني الذي يتضمن مقدمي الخدمات والقروض ٢٠٦ مليون ريال برازيلي. وفقاً لذلك فإن ٤٤٪ من ديوننا هي ذات طبيعة مالية و٣٢٪ ذات طبيعة مدنية و٢٤٪ لطبيعة العمل.

تعاادل المسؤوليات الغير متداولة ما يناهز الـ ٣٨٥ مليون ريال برازيلي (٥٩٪ من ملف ديوننا) وتعاادل الخصوم المتداولة ٢٦٥ مليون ريال برازيلي (٤١٪).

وتتضمن المسؤوليات الغير متداولة ما يناهز ٢٤٣ مليون ريال برازيلي كأقساط ضريبية و١٣ مليون ريال برازيلي في اتفاقيات العمل المدني واتفاقيات العمل و٤٠ مليون ريال برازيلي على شكل قروض و٧٦ مليون في حالات الطوارئ المدنية والعمالية.

تبلغ الخصومات المتداولة ما يناهز ٢٦٥ مليون ريال برازيلي منها ١٠,٢ مليون ريال مع الموردين و٥٦ مليون متأخرات و١,٨ مليون ضرائب غير مدفوعة و١٠ ملايين في صورة و٥٦ مليون في اتفاقيات العمل المدني و٤١ مليون أقساط ضريبية و٨ ملايين ديون مع اتحاد كرة القدم لولاية ريودي جانيرو (FFER) واتحاد كرة القدم البرازيلي (CBF) و٨٢ مليون ريال برازيلي كقروض. وفقاً لسعر الدولار البالغ ٥,٣٩ فهناك حاجة إلى ما يقارب ٤٩ مليون دولار أمريكي لتسوية الديون قصيرة الأجل مع ترك مستحقات (انتقالات اللاعبين) PROFUT وقانون العمل على أقساط.



إن تكلفة الديون ضمن قانون العمل هي جيدة من حيث التدفقات النقدية ولكنها أمرسيء كقروض وذلك نظراً للفائدة والتصحيح النقدي المرتفع لذلك فإن الوضع المثالي يتطلب جمع ٣٠ مليون دولار أمريكي أخرى، وذلك لسداد إجمالي ديون العمالة مما سينتج عنه حوالي ٨٠ مليون دولار أمريكي.

إن داعمي وممولي فريقنا يعلمون جيداً أنه من خلال ميزة التخفيض في حالة السداد النقدي، فإن جمع ٦٠ مليون دولار أمريكي سيكون كافياً من أجل إعادة هيكلة الديون، بما في ذلك العمالة، وهو ما سيؤدي أيضاً لبعث الثقة في سوق الرياضيين الراغبين بالانضمام إلى النادي.

إلا أن هذا سيؤدي فقط إلى إعادة هيكلة الدين وتوفير سيولة نقدية، ولكن فائضنا سوف يظل معتمداً إلى حد كبير على بيع الرياضيين قبل الأوان، واعتماداً على التمويل، وإذا كان التمويل، سوف يبقيلزماً علينا أن ندفع ثمن الدين الذي نأخذه، ولكي يتسنى لنا أن ندرك أننا نحتاج أيضاً إلى موارد استثمارية مطلوبة لتمويل النمو ونمو العائدات حتى يتمكن نادي فاسكو من تحقيق التنمية المستدامة على نحو فعال.

يبدو أن هذا النمو المستدام يُركز إلى حد كبير على خلق نظام إيكولوجي جديد للعائدات يحظى بالأولوية في توقع الإيرادات في العلاقة مع المؤيدين. لذلك فإنه من الضروري زيادة عمليات التسليم، من الناحيتين الكمية والنوعية، وأيضاً الاستثمار في فريق قوي لكرة القدم، وفي معدتنا وأصولنا بشكل عام، وفي أعمال تجارية جديدة قادرة على زيادة عائداتنا، وكما سنقوم في القسم المخصص للتوضيح عن تفاصيل المشاريع، سوماموس بحيث يتجاوز إجمالي الاستثمار المطلوب ٢٠٠ مليون دولار أمريكي، بما في ذلك التكاليف وضمانات الهيكلية.

والحقيقة هي أنه لو كان النادي شركة لربما كان في حالة إفلاس، ولكن الدائنون قد رفعوا دعوى إفلاس بالفعل، نظراً للانتهاكات العديدة والمتوالية للاتفاقات خارج نطاق القانون والاتفاقات القضائية، وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق مصداقية النادي كجهة جيدة في الوفاء بالتزاماته المفترضة، مما يؤدي إلى إبعاد المزيد من العمالة الجيدة للانضمام إلى موظفيه والاعتماد بشكل متزايد على القروض، ويكاد يكون موازياً لنظرائه ومنافسيه المجهولين والغامضين وسلف الدخل من جميع الأنواع.

غير أن هذا لا يعني أن هناك حاجة ماسة إلى إدارة الشؤون المالية في هذا السياق الذي يوضح جزئياً، الحلقة المفرغة التي يجد فاسكو نفسه فيها حيث يتوجب عليه ويلزم بالقيام بضخ استثمارات مختلفة عن الإيرادات التي تقوم بممارستها بالفعل. ولن يمكن إلا الأموال جديدة أن تعمل على إعادة التوازن إلى الموارد المالية، وخاصة إذا كنا راغبين في اكتساب القدرة على المنافسة بشكل فعال مرة أخرى في هذا الاستئناف، وعدم الاكتفاء بالتكشف الزائف الذي يبقينا في الموقف الفوضوي الحالي أو الذي قد يزيد الأمر سوءاً.



٣,٣ - تحليل البيئة العامة

٣,٣,١ - الوضع الداخلي: الأزمات، وتدهور الرياضة، وعدم الاستقرار السياسي

تنتهي الأزمة المالية، كما تم تحليلها في القسم السابق، إلى قيادة مجالس إدارة النادي الأكثر تنوعاً للعمل في الاحتيايل ضد الدائنين طيلة الوقت، والبحث عن أكثر السبل تنوعاً لضمان الدفعات العاجلة (النظرية الشاملة القصيرة)، قبول البيع بسعر أقل من السوق وتقليل توقعات الأسعار لإيراداتنا الأكثر تنوعاً، مما يضعف من نزاهة مواقف ممثلي النادي، ونظراً إلى ضعف النتائج الرياضية، مما يعطي المزيد من المجال للشكوك والشكاوى والانتقادات فضلاً عن التوفيق والحظ.

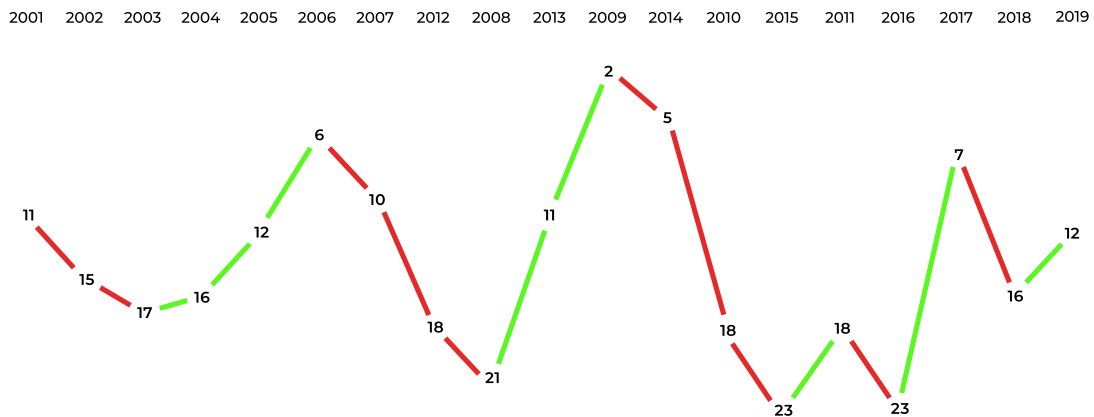
وعلى هذا فإن الأزمة المالية تتسبب في إحداث أزمة فنية، كما يحدث في الأوقات التي ترتفع فيها تكاليف كرة القدم إلى حد كبير، ويصبح من الصعب على نحو متزايد منافسة المخاضمين، الأمر الذي يؤدي إلى حصول نتائج رياضية بالغة الضعف.

في الواقع أنه على الرغم من شغف والتزام أنصاره وتاريخه غير القابل للمقارنة وإنجازاته العديدة من الماضي، فإن نادي فاسكو يعاني من تدهور منذ عام ٢٠٠١، لم يعبرها أويتجاوزها إلا بفضل الإنجازات المتفرقة التي حققتها بطولة الكاريوكا في أعوام ٢٠٠٣، و٢٠١٥، و٢٠١٦، وكأس كوبا في البرازيل في عام ٢٠١١.

وفي العقدين الماضيين أصبحت الانتصارات شحيحة، ولم نربح سوى عدد قليل جداً من البطولات مقارنة بنفس الفترة بين عامي ١٩٨١ و٢٠٠٠، عندما ربحتنا بطولة أمريكا الجنوبية في عام ١٩٩٨ (ليبرتادوريس) وعام ٢٠٠٠ (ميركوسور) ثلاث بطولات برازيلية في ١٩٨٩ و١٩٩٧ و٢٠٠٠ وسبع بطولات كاريوكا (١٩٨٢ و١٩٨٧ و١٩٨٨ و١٩٩٢ و١٩٩٣ و١٩٩٤ و١٩٩٨).

بالإضافة إلى هذه الفترة المروعة التي دامت ١٩ سنة ماضية، فهناك ثلاث حالات هبوط إلى الدرجة الثانية من بطولة البرازيل، ٢٠٠٨ و٢٠١٣ و٢٠١٥، حيث باختصار، قدمنا أداءً وضعنا في الترتيب العاشر، أسوأ بحوالي ٨٠٪ من البطولات البرازيلية في ذلك الحين.

Final ranking on national championship.



قيرفالهيفسفانتيتالاقنسنيرشعالءاروهةيناثالءجردلأيروديففينصتالأنأربتعنءءادألأثيحنمولىلوالءجردلأيروديف



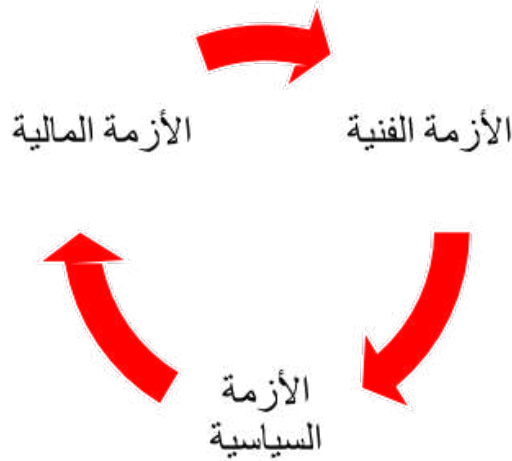
وبما أن ما عُرض وقدم هنا لم يكن كافياً، حتى عندما لعبنا في دوري الدرجة الثانية، فقد صنفنا في دوري الدرجة الأولى في المركز الثالث.

وانتهت هذه الأزمة الفنية، التي شهدها النادي ومؤيدوه الذين تعودوا على العديد من الإنجازات والإبتهاجات، إلى الإسهام في إضعاف سياسة النادي، العاجز عن الاستجابة للتحديات المفروضة عليه.

ومن ناحية أخرى، بلغت الأزمة السياسية مستوى مدمراً، حيث بدأ البعض في إلقاء اللوم على الآخرين وكأن مشكلة النادي شخصية تماماً. وخلال هذه الفترة، يجري توحيد نحو أربعين مجموعة سياسية تخصم وتهاجم بعضها بعضاً ضمن صلاحيات النادي وعلى الشبكات الاجتماعية، مما يؤدي إلى فتح أبواب المؤسسة وشرائنها، والذي يؤدي إلى أن يفقد النادي مسار الأهداف المشتركة التي توحد وتجمع أعضائه. وهذه الصراعات تولد الكراهية والإحباط والتي تنتهي بفقدان صورة المؤسسة وتشويهها والتلاعب بها، والذي يأخذ النادي إلى أخبار الصراعات والتنافسات داخل النادي ويبعده عن الاهتمام بنتائج النادي الرياضية وتحقيق أهدافه الاجتماعية.

بالإضافة إلى كل ذلك فهناك حالة عدم الاستقرار السياسي وعمليات التخريب المتنوعة، حيث إن هذا الأمر لا يقدم أي فوائد إيجابية لطرف من الأطراف المتصارعة، لأنها لا تنتمي إلى الجماعة أو الأشخاص التي بيدها السلطة، ويؤدي ذلك إلى تراكم المواقف التي يرفض بسببها المسؤولين عن النادي التعاون مع هؤلاء الأشخاص الذين ينتمون ولا يشتركون في نفس المجموعات السياسية التي يتقاسمها الوضع.

ومن المؤسف أن جزءاً من الأعضاء مُنخرطون في سياسة النادي من أجل الهيمنة والحصول على السلطة في أرض مدمرة، والقتال والمنافسة فيما بينهم، وفي كثير من الأوقات يقومون بتشجيع المجموعات التي يمثلونها أكثر من المؤسسة التي ينتمون إليها، إن الحل الفعال لإنقاذ النادي من الوضع الذي هو عليه الآن والأزمة المالية التي يعيشها النادي وتتفاقم بشكل دوري، والتي تتغذى على الأزمة الفنية مما يفسرويبين الحلقة المفرغة التي يمر بها النادي منذ عقدين.



أزمة مالية > أزمة فنية > أزمة سياسية

يوجد ضرورة ملحة من أجل الخروج من دائرة الصراع هذه، ولهذا السبب يجب وجود قيادة قادرة على الاستماع للجميع، والقدرة على قبول التعاون، وأهم من كل شيء، اخذ قرار بعدم الانضمام إلى أي من هذه المجموعات السياسية، وعلى الرغم من احترامه للجميع، حتى يتثنى له في الواقع من التزام الحياد اللزم للتحويل النهائي للنادي والسير به قدماً، وأن يقوم بالتشجيع على إحداث تغييرات هامة في نموذج الإدارة وفي الوصول وتحقيق حلول مالية نهائية للتخلص من هذه

الأزمة المالية، إما عن طريق إيجاد مردود جديد ودائم، أو من خلال إعادة هيكلة الالتزامات القائمة وتحسين إدارة السيولة النقدية، من أجل إعادة فترة إزدهار النادي وتألقه، بهذا تكون الإدارة جيدة وحميدة.

٣,٣,٢ - البيئة الخارجية وتهديداتها

وتوفر البيئة الخارجية أيضاً تهديدات ومخاطر تُمثل تحديات يتعين التغلب عليها من قبل

مشروع سوماموس ومن بينها مايلي:

- (١) قدرات المنافسين،
- (٢) عدم موثوقية المؤسسة في السوق،
- (٣) عدم موثوقية البلد في العالم، والذي يؤثر على الرياضة أيضاً،
- (٤) إنحدار وتراجع كرة القدم البرازيلية،
- (٥) الوضع الاقتصادي للبلد في ظل جائحة كورونا Covid-١٩،
- (٦) التشريع البرازيلي،

(١) قدرات المنافسين،

بالإضافة إلى كونه واضحاً، إلى أنه من الضروري والمهم أن نضع في اعتبارنا خلال التحليل البيئي الخارجي، دور قدرات المنافسين، والتي حالياً تزيد اختلافاتهم فيما يخص فاسكو، والتي تُظهر أنه من المهم ليس النظر داخل النادي فقط، بل أيضاً النظر حول المعايير وطريقة إدارتها للوصول إلى نتائج رياضية ومالية أفضل مما توصلنا إليه، في ظل المجازفة بالوقوع في دائرة محاطة وملئمة بالفوائد وخفض الديون، في سيناريو وبرنامج مالي بإيرادات أقل بكثير من عائدات المنافسين مع تفاقم عدم تسليم الألقاب إلى المؤيدين وعدم إدارة وتشغيل نادينا بشكل جيد وجودة عالية وكفاءة كبيرة.

بالإضافة إلى ذلك، فهم وإدراك الممارسات التي تجعلهم يجمعون المزيد من الدخل، أيضاً من المهم البحث عن فكرة وابتكار نستطيع من خلاله جني إيرادات جديدة تجعلنا الفوز والتفوق على منافسينا بذكاء وحكمة.

في القسم التالي، سوف نقوم بتناول المنافسة بشكل مفصل لتوضيح مدى ضخامة التحدي.
عدم مصداقية المؤسسة في السوق

(٢) عدم موثوقية المؤسسة في السوق،

إن الأزمات المالية والفنية والسياسية التي قمنا بذكرها في الأعلى، قد جعلت من فاسكو بيئة قمعية وغير واضحة، حيث يتم إنتهاك الالتزام بالامتثال للعقود بشكل مستمر.

وهذا من شأنه أن يجعل النادي غير جذاب بالنسبة للسوق، سواءً من منظور مصلحة شركاء الأعمال المحتملين، أو أهتمام المدربين والرياضيين الذين يفضلون النوادي التي تتمتع باستقرار أكبر وأفضل مما هو عليه فاسكو.

إن فقدان الإدارة المهنية والحكم الملائم والمناسب، الذي يشمل تنفيذ برنامج للنزاهة، والذي يشيرونيظهر للسوق إلى وجود فريق عمل تنفيذي يتمتع بالأخلاق والسمعة الطيبة والعطرة وقادر على التحقق من صحة مشروع إعادة الهيكلة المستدامة، يجعل من الصعب استرداد المؤسسة، والتي يُنظر إليها دائماً على أنها منزلية أو مألوفة أو إقطاعية، مما يزيد من



عدم وجود الاستقرار وانعدام الثقة.

أيضاً، فإن هذا السيناريو ينعكس في تسعير الممتلكات من خلال عملية خفض الأسعار، مما يؤدي إلى وقوع خسارة متزايدة لقيمة العلامة التجارية، مما يؤدي إلى جعل التعافي المالي أكثر صعوبة مما كان عليه.

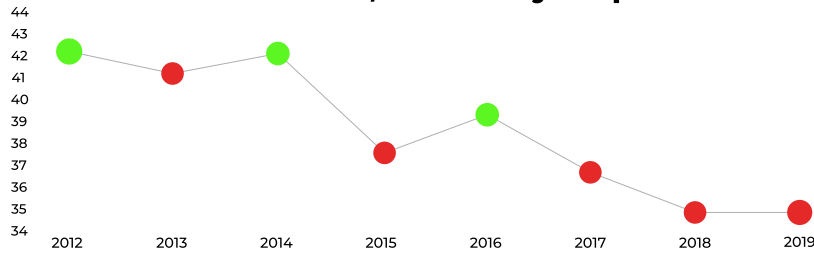
(٣) ج عدم موثوقية البلد في العالم، والذي يؤثر على الرياضة أيضاً،

وفي جميع المجتمعات والمحافل الدولية التي حضرتها، كان القلق الذي ينتاب المستثمرين الأجانب إزاء الفساد وعدم وجود الاستقرار المؤسسي في البلاد بشكل عام. فوفقاً للتقرير الذي قامت بنشره بي بي سي نيوز في الثالث والعشرين من شهر يناير/ كانون الثاني لعام ٢٠٢٠، تراجعت البرازيل كثيراً خلال الأعوام الخمسة الماضية، في تصنيف الفساد في العالم، وأصبحت تنافس ألبانيا ومصر.

تم شرح وعرض هذه الحقائق في إصدار ٢٠١٩ من خلال مؤشر مدركات الفساد (IPC) الصادر في يناير من هذا العام من قبل منظمة الشفافية الدولية (Transparency). ولفهم أفضل فإن التصنيف الدولي IPC يتبنى مقياساً يتراوح من صفر إلى ١٠٠، (في الحالة الأولى صفر يتم تصنيف الدولة على أنها فاسدة)، (أما في الحالة الثانية ١٠٠، تصنف الدولة بأنها دولة في حال ووضوح جيد).

في إصدار عام ٢٠١٩، سجلت البرازيل ٣٥ نقطة، كما كانت عليه في عام ٢٠١٨. حيث أنها تراجعت وسقطت ترتيب واحد بالنسبة للدول والأقاليم الأخرى التي تم تقييمها، حيث أصبحت في المرتبة ١٠٦، وقد كانت تتعادل مع ألبانيا (والتي تعد أفقر دولة في أوروبا)، وساحل العاج ومنغوليا ومقدونيا الشمالية والجزائر ومصر. في إصدار عام ٢٠١٨، ظهرت البرازيل في المرتبة ١٠٥.

Brazil maintains the worst score in the historical series, with only 35 points.



وتحافظ البرازيل على أسوأ نتيجة تاريخياً على التوالي، حيث لا تتجاوز ٣٥ نقطة.

أما البلدان التي تعد أكثر نزاهة في العالم فهي الدنمارك ونيوزيلندا برصيد ٨٧ نقطة، تليها فنلندا ٨٦ نقطة، وسنغافورة والسويد وسويسرا ٨٥ نقطة، والنرويج ٨٤ نقطة، وهولندا ٨٢ نقطة. وتتصدر ألمانيا ولوكسمبورج التي حصلت على ٨٠ نقطة، قائمة العشرة الأوائل.

وفي أمريكا الجنوبية، تحصل الأرجواي على ٧١ نقطة، وشيلي على ٦٧ نقطة، والأرجنتين على ٤٥ نقطة، واكوادور على ٣٨ نقطة، وبيرو على ٣٦ نقطة، بالإضافة إلى البلدان الإفريقية مثل، رواند على ٥٣ نقطة، وفانواتو على ٤٦ نقطة، والسنغال ٤٥ نقطة، وجامايكا على ٤٣ نقطة، وغانا على ٤١ نقطة، وغامبيا على ٣٧ نقطة، واثيوبيا على ٣٧ نقطة، وتنزانيا على ٣٧ نقطة وغيرها.



ووفقاً لما ذكرته باتريسيا موريرا، المديرة التنفيذي لمنظمة الشفافية الدولية:

لكي نحظى بأي فرصة لإنهاء الفساد ومن أجل
تحسين حياة الناس، يتوجب علينا أن نواجه
العلاقة بين السياسة والمال. ولا بد من تمثيل
جميع المواطنين خلال عملية صنع القرار

ويؤثر الفساد في البلد على جميع أنشطتنا وأعمالنا ولا يمكن أن يكون مختلفاً فيما يتعلق
بالرياضة الوطنية، التي تحاول أن تتعافى من حالات الإذانة وإعتقال ممثلي الرابطة الرياضية الوطنية في أعلى مراتب عملها
ومناصبها.

وقد وصلت القضايا التي تنطوي على إدعاءات باختلاس بعض الكيانات الموارد المالية لصالح
ضباط الأندية الفيدرالية، وهذا يتطلب وضع برنامج للتراهة في النوادي والجمعيات، حيث لا يمكن جذب استثمارات جديدة
إلا إذا تم توفير الثقة والأدلة على الاستخدام القانوني والمشروع للأموال التي يتم جمعها.

أما بخصوص ما يتعلق بكرة القدم، فقد كان دائماً يُنظر إلى عمليات نقل وتحويل الرياضيين
في الأسواق المستحوزة على أنها معقدة ومربكة كثيراً، نظراً لعمليات تقسيم النسب المئوية بين الأندية والرياضيين ورجال
الأعمال والمستثمرين، إضافةً إلى عدم وجود الوضوح الكافي فيما يتعلق بالوجهة المناسبة للأموال المدفوعة كغرامة على
فسخ العقد.

(٤) تراجع وانحدار كرة القدم البرازيلية

في الحقيقة إن كرة القدم التي نقدمها لم تحقق نفس النتائج الجيدة التي قامت بتحقيقها من قبل، كما أنها قد
اثرت سلباً على قدرة السوق الوطنية في جذب شركاء دوليين جُدد وتقدير الرياضيين. والواقع أن هزيمة المنتخب البرازيلي في
بلاده ضد ألمانيا في بطولة كأس العالم لعام ٢٠١٤، والاستبعاد والإقصاء المبكر في كأس كؤوس عام ٢٠٠٦ وعام ٢٠١٠ و٢٠١٨،
قد قلل من أهمية البلاد على الساحة العالمية.

أما في مسابقات نوادي أميركا الجنوبية، مثل ليبرتادورس، فإن كرة القدم البرازيلية لاتزال قادرة على الحفاظ
على بعض التوازن في المنافسة، وبشكل خاص فيما يخص منافسينا الرئيسيين، الأرجنتين، حيث قامت كرة القدم الوطنية
بالفوز بثمانية ألقاب في السنوات العشرين الأخيرة (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠١٠، ٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٧، ٢٠١٩). إلا أن
عدم التوازن بين القوة الأوروبية وقوة أميركا الجنوبية كان ساحقاً بشكل متزايد في السنوات الأخيرة، وهي حقيقة واقعية
يحاول مشروع سوماموس بإقتراح وإيجاد حل لها، حتى تصبح المنافسات العالمية أكثر توازناً وبالتالي أكثر جاذبية.

(٥) اقتصاد البلاد مع تأثير كوفيد ١٩

ووفقاً لرسالة وتقرير معهد البحوث الاقتصادية التطبيقية المؤرخة في ٣٠ حزيران من العام الحالي، ورغم
الإنخفاض الشديد في النشاط الاقتصادي الذي لوحظ في أواخر آذار وطوال شهر نيسان، فإن العديد من المؤشرات تشير إلى
الاتجاه الذي عاد فيه النشاط الاقتصادي إلى النمو من شهر مايو لهذا العام.



يبدو أن الرسالة تعترف بأن الوباء أدى إلى توقف عملية ضبط الأوضاع المالية التي يمر بها الاقتصاد البرازيلي، وأن إجمالي ديون الحكومة العامة، بما يتناسب مع الناتج المحلي الإجمالي، يرجع إلى التدهور المالي الناجم عن الوباء، سوف يزداد من ٧٥,٨٪ في عام ٢٠١٩ إلى ٩٣,٧٪ في نهاية عام ٢٠٢٠.

ورغم التوقعات بعدم تمديد تدابير الطوارئ إلى ما بعد عام ٢٠٢٠، فإن أزمة كوفيد-١٩ كانت سبباً في زيادة التحديات المالية التي تواجه البلاد، والتي سوف تخرج من الأزمة مع ارتفاع الدين العام وانخفاض مستويات الإنتاج والعائدات إلى حد كبير مقارنة بالماضي، وهذا يتطلب جهداً مالياً أكثر قوة، بهدف إعادة التأكيد على الالتزام بتوازن الحسابات العامة والمسار المستدام للدين العام.

٦) التشريع البرازيلي

وكان الإطار والشكل التنظيمي للرياضة في البلاد يسمى بقانون بيليه، القانون ٩٨/٩,٦١٥، الذي يشكل نقطة تحول مع انقراض رسوم الانتقالات في كرة القدم ووضع سياسة عامة حددت طبيعة الرياضة والغرض منها.

إن نهاية رسوم الانتقالات في البلاد، بعد أن كانت من ضمن قواعد الفيفا التي تغيرت أيضاً اعترافاً وتقديراً لحرية الرياضيين، لم يتم استيعابها بالكامل بعد، لأنها كانت ضربة لعمليات الأندية وتمويلها، على الرغم من أنها كانت كذلك، ولكن بطريقة معينة، تم الاستغناء عنها ببند جزائية وغرامات تعويضية، والتي أوجدت سوقاً موازية للحقوق الاقتصادية، مع فرض قيود قوية من جانب هذه الجهة الإدارية الحاكمة.

إن قانون بيليه (القانون ٩٨/٩,٦١٥) والذي قد خضع إلى عدة تغييرات على مر الأعوام، من بينها تلك التي تم التصويب عليها في القانون ٩٨١/٠٠، ٦٧٢/١٠، ٠٣/١٠، ٣٩٥/١١، ٨٦٨/١٣، ١٥٥/١٣، ٣٢٢/١٦، ٧٥٦/١٣، ١٨ MP و ٩٨٤/٢٠، في محاولة لإيجاد التوازن بين النوادي والمؤسسات الرياضية وبين الحوافز العامة وحقوق البث والعرض.

يبدو أنه يمكننا أن نرى أن لدينا تغييراً تشريعياً كل ١٨ شهراً في المتوسط، مما يخلق عدم استقرار مؤسسي فيما يتعلق بالأمن القانوني للعلاقات القائمة والتي سيتم إقامتها.

ومن بين أهم التغييرات التشريعية، يبرز القانون ١٥/١٣,١٥٥ الذي قام بوضع الأسس والمبادئ وممارسات الإدارة المالية الشفافة والديمقراطية للكيانات الرياضية المحترفة لكرة القدم وأنشأت أقساطاً خاصة لاسترداد الديون أمام الحكومة الاتحادية الفيدرالية. وقد انضم نادي فاسكو بموجبه إلى البرنامج المسعى بروفوت ليستفيد من دفع الديون الضريبية على أقساط.

وفي الآونة الأخيرة أيضاً، عدل التدبير المؤقت ٢٠/٩٨٤ الالتزام التعاقدية لمن يحق لهم عقد حقوق البث التلفزيوني، ونقل هذه القدرة إلى منشئ المباراة، وإقامة مناقشة حول التطبيق بآثر رجعي للعقود القائمة وإمكانية جديدة للتوقعات بشأن هذه العائدات المهمة من نادي كرة القدم. ولا يزال يُنتظر ما إذا كان الإطار الجديد سيتحول إلى قانون أم لا، وما الذي سوف تبت فيه المحاكم نهائياً بشأن أثر القاعدة الجديدة على العقود الحالية ومدى قيام ذلك.

القانون الأساسي المناصر والداعم، القانون ٠٣/١٠,٦٧١، الذي ينظم علاقة الاستهلاك بين المسؤول الرئيس



اللعبة والمؤسسة المنظمة للمنافسة، والنصير والداعم فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم في الأحداث الرياضية والقانون ٦/١١،٤٣٨. يشير إلى إمكانية استثمار الشركات والأفراد جزءاً من ضريبة الدخل المستحقة لهم في المشاريع التي وافقت عليها إدارة الرياضة الخاصة التابعة لوزارة الجنسية البرازيلية. وعلى الجانب الإيجابي فإن البرازيل لديها تشريعات حديثة نسبياً بشأن مكافحة ومقاضاة الفساد، والقانون ١٣/١٢،٨٤٦ بشأن حماية البيانات بالإضافة لقانون ١٨/١٣،٧٠٩.

وأخيراً، هناك أيضاً مشروع القانون رقم ٥،٠٨٢-أ لعام ٢٠١٦، والذي أقره مجلس النواب وسيتم التصويت عليه في مجلس الشيوخ الفيدرالي، الذي وينص على وضع نظام نادي ضريبي خاص بالأشخاص الذين يأتون للإلتحاق والانضمام إلى هذا النظام والكيان الرياضي (نظام ضريبي خاص لكيانات الممارسة المهنية والاحترافية لكرة القدم)، (Simples-Fut).

ويعتزم مشروع القانون إضافة الطابع المهني على كرة القدم البرازيلية، والتشجيع على مشاركة القطاع الخاص في القطاع الرياضي، معترفاً بأن النوادي التي تُنظم بشكل جمعيات مدنية، تعتمد أحد أشكال الهجرة والإنتقال إلى نظام الأعمال التجارية: التحول أو التقسيم، الدمج أو الاندماج، حقوق الملكية الجزئية منها والكلية للنموذج التنظيمي المحدث، حيث تعتبر الشركة أو النادي بعد ذلك خلفاً لكل الإلتزامات، بما في ذلك الإلتزامات ذات الطابع الضريبي.

وتشكل التكلفة الضريبية عاملاً مهماً في الذهاب إلى المنظمة التجارية، لأن الجمعية المدنية التي لا تسعى إلى الربح بموجب القانون ٩٨/٩،٧١٨ و ٣/١٠،٨٣٣ وأنظمة ضريبة الدخل، المادتان ١٦٧ و ١٧٤، معفاة من ال IRPJ، و CSSL، و COFINS. وفيما يتعلق بالمحطة الفضائية الدولية أيضاً، بالإضافة إلى دفع مبالغ أقل من أجل INSS و Pis، في حين أن الشركة أو النادي سوف تخضع للضريبة في حال وجود هذه الإعفاءات. تم إنشاء جدول مقارنة أدناه، لمقارنة النفقات والإلتزامات الإضافية في حال إنشاء المنظمة كشركة:

Comparative board Inc. / LLC VS. Non-profit institution

(fotos geradores mensais)							
	PIS	CONFINS	IRPJ	CSSL	FGTS	ISS	INSS
Inc.	1.65%	7.60%	15%	9%	8%	5%	20% no payroll + RAT 3% + 5% other other entities
Non-profit institution	1%	Free	Free	Free	8%	Free	4,5% no payroll + 5,00% over all the shows of any sponsors, licensing of use of brand, publicity, advertising, and broadcasting of shows.

In the case of "Incs", we have accessory obligations:

In the ending of each fiscal year	In the ending of each fiscal year
- Balance sheet - Statement of accumulated profit and loss - Income statement for the fiscal year - Cash flow statement - Statement of added value	- Balance sheet - DRE - PL (statement of changes in equity) - DFC - DVA - Explanatory notes, including a description of accounting practices

غير أن مشروع القانون ينص على أن الكيانات التي تمارس كرة القدم بشكل مهني والتي تنظم نفسها بانتظام كشركات تجارية لديها مشاريع مصممة لتشجيع الاندماج الاجتماعي من خلال الرياضة ويفضل أن تكون هذه المشاريع في المناطق والمجتمعات المحرومة، تلتزم بمؤسسة Simples- Fut حيث يت اقتطاع ٥٪ فقط من الدخل الشهري المحسوب بموجب النظام النقدي (بدلاً من المبلغ الذي سيتم دفعه ك IRPJ، CSSL، COFINS، PASEP/PIS). ونتيجةً لهذا فإن العبء الضريبي الأكبر سوف يكون ٣٪ (في إشارة إلى المساهمات الفيدرالية والضرائب)، وهو من شأنه أن يترك ٥٪ من محطة الفضاء الدولية ورسوم أعلى شبكة المعلومات الوطنية INSS.



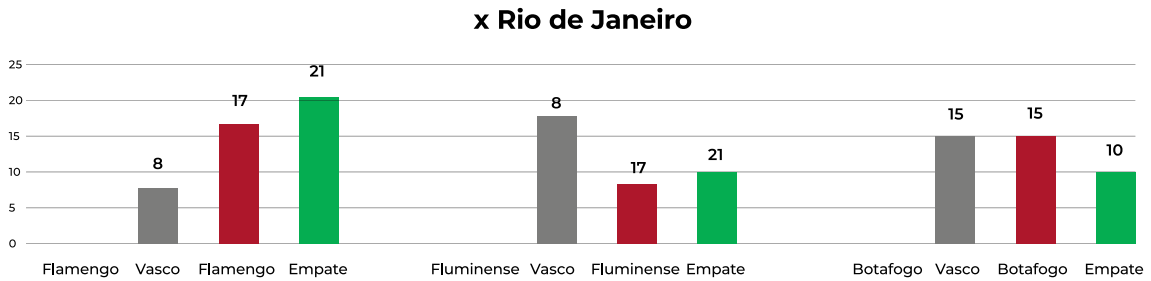
وبالنسبة لما يتعلق بضريبة الخدمة ISS، لم يتم البت بهذه المسألة، لأن البلديات تعتقد أن الضريبة واجبة، ويتم الحكم على هذه المسألة في محكمة ساو باولو ويتم توفيرها في بعض النوادي. إلا أن نادي فاسكو لم يقدم هذه المعلومات ويوفرها.

ويسمح البرنامج بخفض وتقليص الغرامات من نسبة ٧٠٪ إلى ٩٥٪ والفائدة من ٤٠٪ إلى ٦٥٪، والرسوم بنسبة ١٠٠٪، وذلك وفقاً لواحدة من هذه الأسباب إما استحقاق الدفع والتأخر عن الدفع أو نقضها وإنكارها أو طلب تقسيطها على ٣، أو ٦ أو ١٢، أو ٦٠ قسطاً.

وأخيراً يعترف المشروع أيضاً بإعادة التنظيم القضائي لمجتمعات الأعمال الرياضية والموافقة على منح الترخيص لاستخدام العلامة التجارية في غضون ٣٠ عاماً على الأقل، كما سيسمح بتخفيض تكاليف الألعاب الرياضية التعليمية أو المشاريع الرياضية التعليمية ومشاريع تدريب الرياضيات ولعبات كرة القدم.

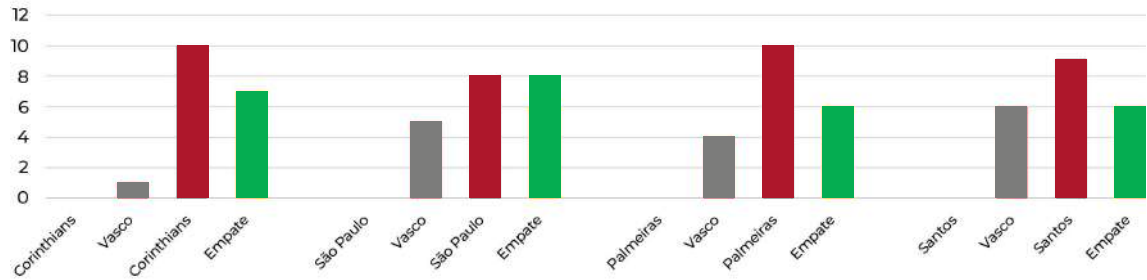
٣,٤ - تحليل قدرات المنافسين

ونحن نضرب أمثلة على المباريات التي جرت ولعبنا فيها ضد أهم المنافسين الذين واجهناهم أكثر من عشر مرات خلال السنوات العشرة الماضية حتى تاريخ ٢٠٢٠/١٠/١٨. كنا في ريو دي جانيرو دائماً نتفوق على فلوميننسي، حيث قمنا بالفوز في خمس مباريات من كل عشر مباريات، وفيما يتعلق بيبوتافوجو كان أداءنا متوازناً، حيث تمكنا من الفوز بأربع مباريات من أصل عشرة مباريات، وفي مواجهة المنافس كان أداءنا أقل بكثير من ذلك، حيث لم نربح سوى مبارتين من أصل عشرة مباريات.



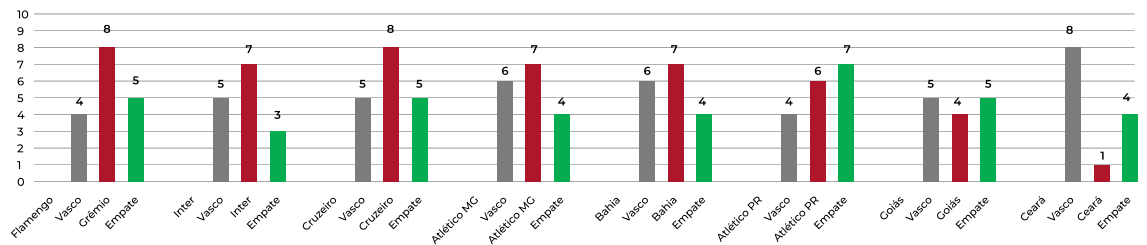
بخصوص الفرق الرئيسية في ولاية ساو باولو، فقد تمكن الجميع من التفوق علينا، ومن الأشياء التي أثارت انتباهنا، أننا قد فزنا في مباراة واحدة فقط من أصل ثماني عشرة مباراة ضد كورينثيانز.

x São Paulo

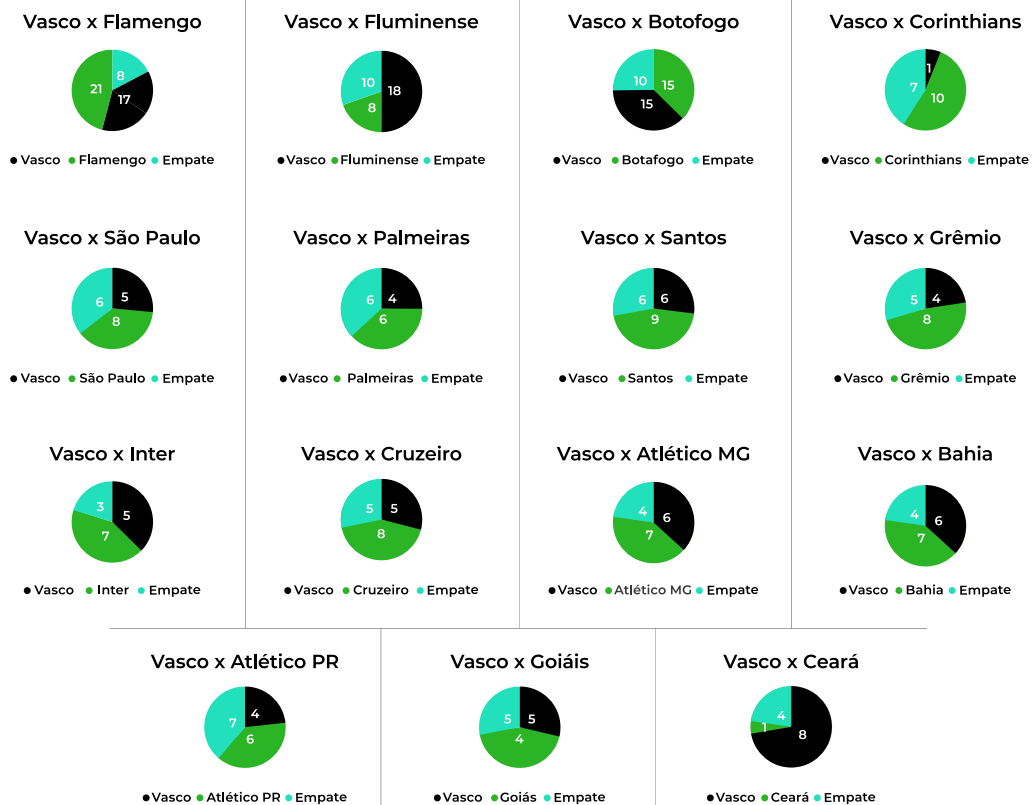


أما فيما يتعلق بالنوادي في الولايات الأخرى للحكومة الفيدرالية، فإن فاسكو فاز فقط ضد فريق سيرا وغوياس (قد فاز بمباراة واحدة إضافية). وفيما يتعلق بالنوادي الأخرى، غريميو، وإنتروأتلتيكو بر، فجميعها تسبق فاسك

x Other States

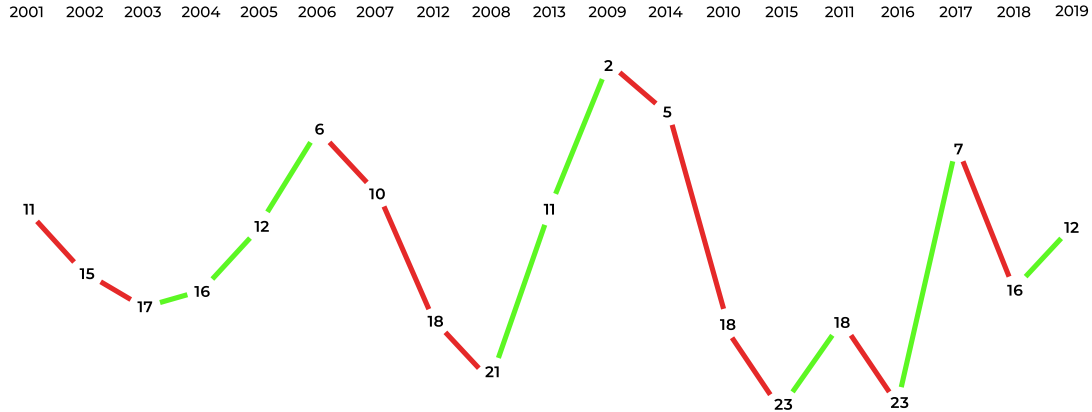


فيما يتعلق بالمباريات المباشرة:



بعبارة أخرى، فإن فاسكو قد خسر عدداً من المباريات أكثر من عدد المباريات التي فاز بها في السنوات العشرة الماضية، فيما يتعلق بـ ١٢ نادي آخر: فلامنجو، كورينثيانز، بالميراس، ساو باولو، سانتوس، كروزيرو، أتلتيكو إم جي، غريمو، إنترناسيونال، باهيا وأتلتيكو بي آر. وقد حقق نتائج متوازنة، ٥٠/٥٠، مع بوتافوغو، ولم يتجاوز إلا فلومينسي، وجويس وسيارا.

Final ranking on national championship.



عندما نقوم بالمقارنة بين مراكزنا في البطولات البرازيلية منذ عام ٢٠١٠، فهذا يوضح ويفسر سبب وجودنا غالباً في الصفحة الثانية من الجدول باستثناء أعوام ٢٠١١ و ٢٠١٢ و ٢٠١٧. إن متوسط تصنيفنا هو المركز الثاني عشر:

أيضاً يمكننا التحقق من أن حصيلة فاسكو هي أقل بكثير مقارنة بمعظم الأندية الأخرى الكبيرة وهي:

أوبعبارة أخرى هناك أحد عشر نادياً آخر يجمعون سنوياً أموالاً أكثر من نادي فاسكو. باستثناء فلومينسي الذي يفوق دعمه ورعايته المنطق، فإن كل النوادي العشرة الأخرى التي تحقق عوائد مادية أكثر منا قد تفوقت عليها في الأداء خلال مبارياتنا المباشرة خلال العشر سنوات الماضية. كما أن ليس من قبيل المصادفة أننا قد تمكنا من التفوق على الأندية التي تحقق إيرادات أقل منا، بل قمنا بالمحافظة على توازننا مع بوتافوجو وتغلبنا على سيارا وفورتاليزا فقد تعادلنا في مباراة وفزنا في أخرى لفاسكو وغوياس. أما نادي باهيا الذي يحقق إيرادات أقل منا، فقد استطاع الفوز علينا.

Revenue - R\$ MM (MILLIONS)

Ranking	Clubs	2019	2018	var. 2018/2019 in %
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%



عندما يتعلق الأمر بالتقشف الذي يؤدي إلى الحصول على المزيد من المدخراة، فإنه يؤدي إلى حصول ضغوط على النفقات، فنستطيع أن نفهم أن فاسكو تقوم بإنفاق أقل من النوادي الـ ١٢ الأخرى، ومرت أخرى هنا يجب أن نعلم بأن فاسكو تتفوق على فلومينينسي فقط من الأندية التي تقوم بإنفاق أكثر من نفقاتنا في المواجهات المباشرة خلال السنوات العشرة الماضية. جميع الأندية والفرق التي تقوم بالإنفاق أكثر من فاسكو، فإنها تفوز وتتغلب على فاسكو في المواجهات المباشرة في السنوات العشر الماضية، مما يؤكد على أهمية قيامنا باستثمار المزيد.

Costs – R\$ MM (Millions)

Ranking	Clubs	2019	2018	var. 2018/2019 in %
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%

ولهذا السبب فمن الواضح أن نادي فاسكو يحتاج إلى المزيد من الاستثمارات وجمع المزيد من الموارد لكي يتمكن من المشاركة بقوة وإسترداد المكان البطولي الذي كان يمتلكه، على الأقل في كرة القدم البرازيلية وفي أمريكا الجنوبية، حيث كان من بين هؤلاء النوادي سبعة أبطال ليبرتادوريس في العشرين عام الماضية والذين يتمكنون من جمع الأموال أكثر من فاسكو.

٣,٥. تحليل السوق، الإضطرابات والفرص

إن الجدول في الأسفل يوضح بأن فاسكو حصل على دخل أقل من ١١ ناد آخر من منافسيه في عام ٢٠١٨ و ٢٠١٩. فناديا فلامينجو وبالميراس قد حققا تقريباً ثلاثة أضعاف الإيرادات، وكورنثوس وجريميو حققا تقريباً ضعف الإيرادات:

Ranking – Revenue 2018+2019

Ranking	Clubs	Value
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



إن الحقيقة ببساطة متمثلة في أنه يوجد هناك ١١ نادياً يقومون بكسب المال ويحققون إيرادات أكثر من فاسكو، هذا كافي لمعرفة أن هناك مجال وفرصة أكبر لجمع التمويل الذي نسعى إليه، فإن أولئك الذين يجمعون المزيد والكثير من الإيرادات لا يوجد لديهم حتى ملعباً خاصاً بهم وبناديهم، ولا حتى يمتلكون عدد مشجعين ومؤيدين بالحجم الذي تمتلك فاسكو، وجميعهم لا يستطيعون جعل مؤيدينا يتخلون عنا ويقوموا بتشجيع فريق آخر غيرنا.

ولكن التحدي ليس أن نصبح مساوين لتلك الأندية المنافسة، ولكن يتمثل في التفوق على المنافسين البرازيليين والأمريكيين في أمريكا الجنوبية، وفي القدرة أيضاً على المنافسة مع الأوروبيين في ظروف أفضل، لأن العلاقة والارتباط بين القدرة على الحصول على العائدات المالية والاستثمارات والنتائج تعد عملية رياضية مثبتة ومؤكدة.

وللوصول إلى هذا الهدف وتحقيق هذه الغاية، لابد أن تبدأ حركة تغيير لنموذج الأعمال التجارية في النادي. وبالتأكيد من غير المجدي، كما يتمنى ويريد البعض، القيام بالدفاع عن اضطراب الذي يتعرض الأفراد أو الأشخاص دون حصول تغيير في نموذج العمل، لأن هذا التبادل بين المجموعات الذي قد تم تطبيقه وممارسته على نطاق واسع، ومع ذلك دون قيادة النادي إلى النجاح والإزدهار.

يقوم نموذج الأعمال الحالي على ترحيل مواعيد الاستحقاقات المالية أو بالحصول على قروض بضمان المستحقات المالية المتوقعة، وهذه القروض تكون بتكلفة عالية وكبيرة للغاية، بالإضافة إلى أن مبيعات مبكرة للاعبين أصحاب المواهب وقروض لصالح الأطراف ذوي الصلة.

ولذلك فإن مشروع سوماموس يهدف إلى حل المشكلة التالية:

كيف بإمكاننا أن نجعل نادي فاسكو قادراً على المنافسة من جديد، من أجل مواجهة التحديات والصعوبات المفروضة عليها، مثل تلك التي ناقشناها سابقاً، وفي الوقت نفسه قيامنا بتوليد وتأمين العائدات وجمع وتكوين ثروة كافية تجعلنا قادرين على التغلب على منافسينا؟

ومؤخراً في يونيو/ حزيران عام ٢٠٢٠، قامت الشركة الاستشارية سبورت فالو، بتحليل وتقدير خسارة الإيرادات في كرة القدم البرازيلية والعالمية، الناتجة عن أزمة كورونا (كوفيد ١٩)، واقترحت التحول الرقمي للنوادي كمسار نحو المستقبل، فضلاً عن استكشاف أفضل لإشراك المؤيدين والمشجعين، والتسليم الرقمي للجهات الراعية وتحقيق الأرباح من المحتوى الخاص.

إن التحدي المتمثل في المشاركة والتسليم الرقمي واستخدام الكثير من التكنولوجيا والابتكار هو أساس أهداف مشروع سوماموس، بالإضافة إلى قيامها بتهيئة الظروف المالية من أجل إعادة هيكلة ديون النادي وتأمين التدفقات النقدية والمساهمة في الاستثمارات في كرة القدم، وأخيراً تفعيل دورها في التوصيات الاجتماعية المؤثرة التي هي من أساس قيم مؤسسة فاسكو دا غاما.

وهكذا قد بدأنا في تحديد الاحتياجات اللازمة لرؤية نادي فاسكو ضمن مشروع سوماموس.



٤. - مشروع نادي فاسكو داغاما الرياضي

٤,١ ما هي الرؤية التي نريدها لنادي فاسكو؟ #لنفكر في فاسكو

تعتمد رؤية فاسكو طبقاً لمشروع سوماموس على أهداف عملاتنا الحقيقيين والذين علينا ومن واجبنا خدمتهم، وهم الداعمون لنا دائماً، وكذلك الالتزام بتحقيق أهدافنا الاجتماعية المنصوص عليها في لوائحنا، مثلما هو موضح ومفصل في القسم السابق ١.٢.٣، والذي يجدر ذكره مرة أخرى:

الأهداف الاجتماعية للنادي هي:

أولاً، القيام بالترويج من خلال أداء العروض، على ممارسة الأنشطة الرياضية بطريقة ترفيهية وودية أو تنافسية، وعلى القيام بالمشاركة في البطولات والمباريات التي تروج لها الجهات الإدارية الرياضية، التي تنتهي إليها على الفور أو تتوسط فيها،

١.١. تقوية وتعزيز المساعدة الاجتماعية والتعليمية والمدنية والخيرية، من خلال تقديم العروض والبطولات أو من خلال التخلي عن مجلس إدارتها لهذه الأغراض والأسباب،

٣. تطوير تدريب الرياضيين الأولمبيين وأولمبياد ذوي الاحتياجات الخاصة ودعم المرافق الرياضية المناسبة لتلك الأنشطة.

وبالتالي فإن مشروع سوماموس يطرح تصوراً للنادي فاسكو يتم من خلاله (١) إعادة هيكلة مادياً، (٢) ليكون لديه المال من أجل العمل بجودة وكفاءة عالية، والقدرة على الالتزام والوفاء بواجباته والتزاماته تجاه لاعبيه وموظفيه ومقدمي الخدمات والشركاء، و(٣) تتم إدارته من خلال فريق تنفيذي محترف، و(٤) يكون للنادي مركز تدريبي على أعلى مستوى، و(٥) يتم تجديد مقره بالكامل، و(٦) يمتلك فريق كرة قدم قوي وقادر على المنافسة في جميع البطولات، (٧) كما يمتلك فريق كرة قدم للشباب منظم جيداً له مقر واستثمارات وتكلفة منفصلة، و(٨) لديه فرق كرة قدم من النساء، وفرق تجديف من الرجال وللنساء مؤهلة للفوز بالبطولات، (٩) كما أنه يستثمر في الرياضات الأولمبية وأولمبياد ذوي الاحتياجات الخاص، و(١٠) يقيم الفعاليات الاجتماعية ذات الصلة التي تعد جزءاً مكماً لطابع النادي.

فكر في أهداف كبيرة. فكر في مشاريع عملاقة. #فكر ل فاسكو!

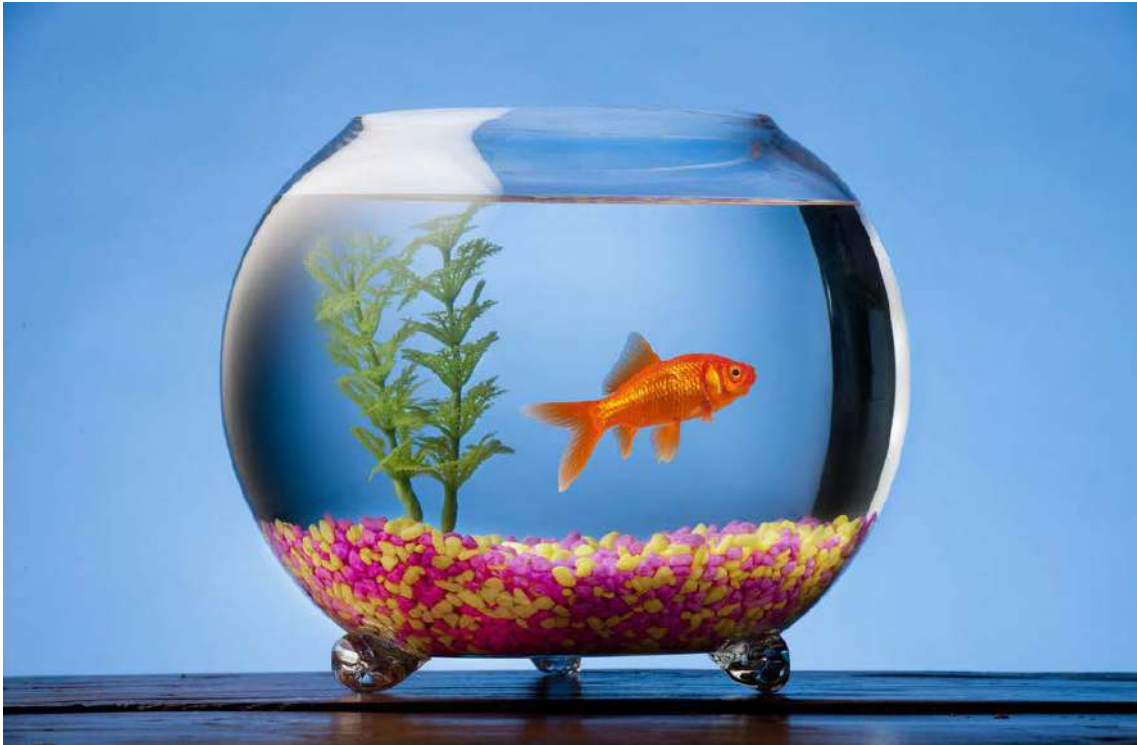


٤,٢ - متى؟ فاسكو في عجلة من أمره!

انطلاقاً من الأولويات الحالية للإيرادات والنفقات والاستثمار هناك ثمة من يدافع عن إعادة تنظيم النادي إيماناً منه بإمكانية زيادة الإيرادات بنسبة تصل إلى ١٢٨٪ وذلك بحلول عام ٢٠٢٣. أخذاً بعين الاعتبار الإيرادات المتوقعة لعام ٢٠٢٠ في ظل الناتج الإجمالي للنصف الأول من العام، ويتمويل من عقود الفيديك (FIDICs) أو ما يعرف بصندوق النقد وذلك عبر إعادة تنظيم القسم أو حتى إعادة تنظيم جميع الالتزامات المالية الحالية.

إنهم يعتقدون بأن التقشف وتقليل التكاليف المالية بالإضافة إلى تقليل الاستثمارات فضلاً عن التركيز على تعيينات خاصة ومحددة لكرة القدم، سيتمكن النادي من جمع الفوائض المالية التي ستتمكنه من أن يصبح أحد الأندية الثلاثة الأكبر في البرازيل خلال عشر سنوات تقريباً وذلك دون تأثير سلبي على قدرة النادي التنافسية. إنهم يهدفون لجمع عائدات سنوية تصل إلى ٤٠٠ مليون ريال برازيلي بحلول العام ٢٠٢٣. كما أنهم أصبحوا يتحدثون مؤخراً عن ٥٠٠ مليون ريال برازيلي.

ولكن مثل هذه التوقعات تتعامل على أن نادي فاسكو دا غاما بمفرده في حوض هادئ.



المصدر: My Animals^{١٧}

للأسف الشديد فإن هذا السيناريو يبدو غير واقعي وذلك عند وضع هذا الهدف في إطار التحليلات السوقية. إنه وحتى لو تم الحصول على أموال المضاربة أو الأموال عن طريق عقود فيديك (FIDIC) ووجدت طريقة لتعويض المقترضين وإدارة الميزانية، عندها سيُطرح السؤال من هم المستثمرين وماهي القيمة التي سيتم تقديمها، إذ أننا ندرك تماماً بأن حتى لو تم تقديم هذه المساعدات فإننا في أفضل الأحوال سنحافظ على المركز الثاني عشر في الترتيب، وذلك لأننا لسنا الوحيدين في هذا المضمار. ثمة أندية أخرى تنافسنا وتسعى أيضاً إلى تحسين دخلها!

وبتعبير آخر سبق وأن أشرنا إليه سابقاً فإن خطة التقشف المعمول بها حالياً ستبقى ثابتين في مكاننا بساطة أي في المركز الثاني عشر في ترتيب الدوري البرازيلي.

ويجب التنويه إلى أننا نتوقع أن تصل إيراداتنا إلى ١٧٥,٨٠٠ ريال برازيلي وذلك وفقاً للنتائج الإجمالي الذي وصلنا إليه خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٠ الأمر الذي يتطلب تحقيق نمو قدره ١٢٨٪ لتحقيق الهدف المرجو والذي يتمثل في كسب ٤٠٠ مليون ريال برازيلي، وهذا يعني ضعف النمو الذي حققه نادي فلومينينسي وأربع أضعاف نمو فريق كروزيرو وكذلك حوالي تسعة أضعاف نمو فريق أتلتيكو مينيرو الذي أكتسب حالياً شريكاً تجارياً جديداً. وما زال علينا أن نضع في اعتبارنا بأن باهيا وبوتافوغو ريغاتاس لن يتفوقا علينا، وذلك كون أن عائداتهم قريبة من عائداتنا بشكل كبير.

وحتى إذا وضعنا في اعتبارنا أن خطة العمل الذي سنعمل بها ستكون مشابهة للكثير من خطط النوادي الأخرى إلا أن كل التوقعات تشير إلى أن نمو فريق فاسكو لن يكون له أي سبب يجعله يفوق نمو الأندية الأخرى، إلا إذا قمنا بوضع وتطبيق خطة خلاقة ومبتكرة، وهو ما يقترحه مشروع سوماموس .

وكما هو الحال في أي تمرين واختبار مسبق النتائج سيرى الجميع بأننا سنبقى في المركز الرابع عشر بحلول عام ٢٠٢٣، إذا ما قام الجميع بتحقيق نمو بنفس النسبة.

Ranking	Clubs	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

ناهيك عن أن منافسينا يحتاجون إلى تحقيق نسبة نمو تصل إلى ٢٥٪ فقط للتغلب علينا، بينما يتوجب علينا تحقيق عائدات تصل حتى خمس أضعاف عائداتنا الحالية لتحقيق ما نصبوا إليه. كما أن كل عام يمر دون بلوغ هدفنا الذي نصبوا إليه سيُرتب سيفيد الطرف الآخر الذي لن يحتاج إلى تحقيق رقم كبير في نسبة النمو للتغلب علينا.

وبعبارة أخرى، فمن المهم والضروري أن نفهم مبدئين أساسيين حتى يتسنى لنا أن نترك المكان الرديء الذي نحن فيه ونعود إلى ممارسة دورنا القيادي والرائد في كرة القدم البرازيلية:

إن نادي فاسكو ليس وحيداً في هذا المعركة فقط، وإنما هو في بيئة تنافسية للغاية أيضاً، بحيث يكاد يكون فيها البطل في كل مسابقة نادٍ واحد.



إن نادي فاسكو يحتاج إلى الظهور والتألق وترك الأولويات التي تفرضها الأنظمة الحالية للإيرادات والنفقات والاستثمارات، إذ أنه يستطيع تحقيق قفزة نوعية من أجل مواجهة منافسيه بفعالية وقوة كبيرتين.

لقد واجه نادي برشلونة هذه المعضلة في عام ٢٠٠٣، عندما تم تغيير إدارة النادي، عندها كنت أعتقد بأنه يحتاج إلى إعادة هيكليته بنفسه بشكل مستمر وذلك في ظل خطر مواجهة فترة مليئة بالصعوبات المالية. ناقش الكادر الذي تولّى مهام قيادة الفريق حديثاً والذي كان يضم المدير المالي فرانسييسكو لوبيز إمكانية الدفع بالنادي للوصول إلى ما كانوا يسمونه التطور أو النمو والذي أطلقنا عليه هنا مصطلح التقشف أو الانقلاب، بينما مشروع سوماموس يميل لأن يظهر أنه رؤية مشوشة.

لذلك قدم فيران سوريانو الوصف التالي :

”التطور أو الانقلاب

بعد التحليل الواقعي للوضع الذي يعاني منه النادي، درسنا وافترضنا بديلين استراتيجيين ومنطقيين.

(١) برنامج متطور ومقنع ومعتدل. إن التخفيض الفوري لبعض النفقات التي تجعلنا نعيش بعض سنوات من التقشف للتغلب على الأزمة والمروءة عبرها بسلام، كل ذلك يعتبر بمثابة فترة زمنية لا يمكن خلالها الاستثمار في الفريق لاستعادة شيء من المرباح قبل معاودة النمو وتحقيق المكاسب مرة أخرى.

انقلاب بذل جهد مشترك لتقليل النفقات الزائدة، وإعادة هيكلة الديون والعمل على الاستثمار الفوري في الفريق. تجهيز فريقاً قوياً ومُنافساً يستطيع إعادة برشلونه إلى الصدارة وتحقيق إيرادٍ من شأنه تمويل الاستثمار بشكل تلقائي.

إن الخيار الذي تم اتخاذه كان الثاني كان متعلقاً بالاستثمار في الفريق ليتسنى له الفوز بالألقاب مرة أخرى. بدوره سيكفل النجاح الرياضي عودة المكانة العالمية، كما أنه سيحقق النمو الاجتماعي للفريق والذي سيكون مصدراً جديداً لزيادة الإيرادات. لاحظنا وجود حلقة تربط بين الإيراد والنجاح الرياضي والنمو الاجتماعي وهيبة أو صورة النادي، حيث نطلق عليها اسم الحلقة القوية. الاستثمار في الفريق كتحرير عجلة القيادة. إن لهذه الحلقة القوية مخاطر مالية أكبر، لكنها كانت أكثر أمناً من الناحية الاستراتيجية.

لأنستطيع الفشل في الاستثمار الأولي لأن الأزمة الاقتصادية والمالية في برشلونة لا تتحمل أيّ خطأ. على أية حال إذا توخينا الحذر أي قمنا بتأجيل الاستثمار الرياضي لحين الثبات الاقتصادي للنادي، سنخاطر بإضاعة الوقت الثمين فيما يتعلق بمنافسينا الذين وصلوا إلى نسبة نمو كبيرة. لم تكن قادرين على التنافس معهم لاستقطاب أفضل اللاعبين، كما لم تكن لدينا القدرة الكافية لدفع أجور نجومنا، الذين سنضطر مجبرين إلى دفعهم للانتقال أو بيعهم مثلما حدث منذ سنوات مع لويس فيجو. وفي ظل هذه الأوضاع، استطعنا المنافسة بصعوبة من أجل الألقاب ونتيجة لذلك لم نستطيع إعادة الهيبة التي فقدناها في



المواسم الأخيرة، كما لم نحقق النمو الاجتماعي الذي يعد ضرورياً لأنه دائماً كان مصدقوة
برشلونة. في عام ٢٠٠٣ كان الحفاظ على نادي ذو مستوى متوسط مثل فالنسيا أو أتلتيكو
مدريد هو الخطر الاستراتيجي.

لذلك، فإن خيارنا سيكون مماثلاً لما فعله نادي برشلونة، وهو إيقاف النماذج الحالية
للإيرادات والنفقات والاستثمارات التي أبقتنا ندور في حلقة مفرغة لفترة طويلة من الزمن، ومن أجل إعداد أنظمة جديدة
تسمح لنا أن نكون أبطالاً بشكل سريع، كما وتبلي رغبة داعميننا المهمين والمتحمسين الذين لن يكونوا قادرين بعد الآن على
المراهنة على نموذج الأعمال القديم الذي قادنا بكل بساطة إلى الإفلاس.

وبعبارة أخرى فإن تعطيل مشروع سوماموس له علاقة بنموذج العمل وليس بمقترح
الطرف الثالث بقطع العلاقة مع الأشخاص، الأمر الذي لن يكون ذي فائدة تذكر إن لم يتم تعديل النموذج. للتذكر فقط،
تجدد الإشارة إلى أنه في السنوات الـ ١٢ الماضية، كان لدينا ثلاثة رؤساء مختلفين ومن تيارات سياسية مختلفة، ولكن بدون
تغيير حقيقي في نموذج العمل نفسه وفي الواقع لم يتغير سوى القليل فقط.

يقتضي مشروع سوماموس تحديد رؤية جديدة للأهداف والغايات الاستراتيجية، تتألف
من سلسلة قيم وفريق إداري فعال قادر على ابتكار القيم والمصداقية، إداري ومهني وحر في وذكي يتوج بإعداد استراتيجية
تتضمن نموذج عمل جديد متكامل يحتوي على أنظمة جديدة للإيرادات والنفقات والاستثمارات قادر على نقل نادي فاسكو
ووضعه في مكانه الوحيد الممكن: ألا وهو القمة.

ومتى؟ الآن! فاسكو على عجلة من أمره!



٤,٣,١ تحليل نقاط الضعف والقوة

يعد جدول نقاط الضعف والقوة أحد أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي. فيليب كوتلر وبالتالي يعرفه على النحو التالي:

”يُطلق اسم SWOT على التقييم العالي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT (من الكلمات الإنجليزية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات).

بالإضافة إلى ذلك، يُطلق عليها في اللغة البرتغالية تحليل FOFA أو جدول FOFA، حيث يتم تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ليتم تطبيقها من خلال خطة استراتيجية معينة ومجربة يتم اقتراحها لصالح مؤسسة ما، وذلك بعد تحليل البيئة التي تقع فيها والتي تنقسم بدورها إلى قسمين: خارجية وداخلية، كما فعلنا في القسم ٣,٣.

في الأقسام السابقة، قمنا بشكل مقصود ومخصص بتحليل نقاط قوتنا (القسم ٢) ونقاط ضعفنا (القسم ٣) والتهديدات (القسم ٢.٣.٣ و ٤.٣) والفرص (القسم ٥.٣).

عندما نقوم باقتراح هذه الرؤية لمشروع سوماموس، سنعمل على شرح الفرص أيضاً، كما أننا سنسعى إلى زيادة إيراداتنا بشكل كبير.

١} لذلك، لدينا جدول نقاط القوة والضعف التالي المقترح من أجل فاسكو:

SWOT ANALYSIS

STRENGTHS

1. Historical brand value
2. Value chain
3. Crowd size and its engagement
4. Own stadium
5. Real assets and intangible assets
6. Sports eclecticity
7. Number of achievements

WEAKNESSES

1. Lack of cash flow
2. Financial disorder
3. Low revenue
4. Sports decline
5. Political instability and toxic political environment
6. Poor integration
7. Lack of professional, agile and integral management

OPPORTUNITIES

1. Activation of own ecosystem
2. Conversation capacity of supporters
3. Global appeal
4. Social appeal
5. Untapped revenue potential through existing assets
6. Tech revolution
7. New legal milestones
8. Devaluation of the Brazilian currency
9. Post-covid financial subsidies

THREATS

1. Lack of credibility in the market
2. High perception of corruption in Brazil, especially in football
3. Impact of the pandemic on the entertainment sector
4. Legal uncertainty in Brazil
5. Political sabotage
6. Continuous long-term devaluation of the Brazilian currency
7. Lower-than-expected engagement
8. No goals in the games
9. Continued growth of competitors

تنبع قوتنا من تاريخنا العريق، الذي نحترمه، فضلاً عن القيم التي تجمعنا معهم، إن نضالنا من أجل المساواة العرقية والإمكانيات التي تمنحها لنا كمؤسسة تكافح أي نوع من التحيز، إيماناً بأهمية إبراز الجوانب التعليمية والاجتماعية. بقوة داعمينا وقدرتهم الهائلة على الاستعداد. جميع الأصول التي نمتلكها مثل الملعب والمقر الرئيسي ومراكز التدريب وضعت قيد التطوير، كما هو الحال للأصول غير المادية. تُضاف إنجازاتنا إلى هذه المجموعة من نقاط القوة،



ليس فقط في كرة القدم وإنما في ٥٨ رياضة أخرى مما يثبت شهرة نادينا، الامر الذي يزيد من قوتنا أيضاً.

تتركز نقاط ضعفنا في الأزمات المالية والفنية والسياسية الواضحة التي واجهناها في السنوات الأخيرة، والتي خلقت بيئة مشحونة من خلال البحث عن المقصرين وتوجيه الاتهامات التي لا نهاية لها، وكذلك تحقيق إيرادات منخفضة جداً والافتقار إلى الإمكانيات والإدارة النزيهة والفعالة، وعدم امتلاك المرونة والقدرة على التطور والتقدم حتى نتمكن من إثبات الشفافية .

ترتبط الفرص المكتشفة بنموذج تطوير شامل في العالم الافتراضي وكذلك بالقدرة التي نملكها لإنشاء نظامنا وتحقيق الدخل منه، وإيجاد مصادر جديدة في العالم للإيرادات عبر علامتنا التجارية، كما ترتبط بالتواصل وإضافة القيم وتطوير الخدمات والمنتجات التي تخدم بفعالية كل من المجتمع البرازيلي والعالم.

من الممكن أن تتيح الأطر القانونية الجديدة فرصاً أخرى في حقوق البث وقضية النادي التي ينبغي إعادة النظر فيها. تحقيق الحد الأقصى من استغلال الأصول وكذلك فإن استصلاح الممتلكات سيسمح بمضاعفة الفرص لمنح الأصول والمبالغ المستحقة كضمانات لإضافة موارد تحقق إيرادات جديدة مثل حقوق التسمية . يمثل الهبوط المفاجئ للقيمة الحقيقية وكذلك وجود مصدر لتحسين الواقع الاقتصادي في فترة ما بعد كوفيد ١٩ فرصة جيدة للحصول على التمويل الأجنبي بالعملية الأجنبية.

وأخيراً، يتخلل التهديدات الافتقار إلى مصداقية كل من المؤسسة والبلد، وانعدام الثقة في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية مما يؤدي إلى حالة من عدم اليقين في عملية صنع القرار لدى الشركاء المحتملين للاستثمار. داخلياً أي في البيئة الداخلية (النادي)، فإن الخوف من انعدام الاستقرار السياسي موجود دائماً وللأسف فإن مسيرتنا غالباً ما تواجه التخريب السياسي.

وفي البيئة الخارجية أي خارج النادي، من غير المعروف أيضاً كيف سيتم إضفاء الترفيه في "الوضع الجديد" وإلى متى ستدوم المعاناة من آثار الوباء، نترقب حل علمي مناسب. في حالة الاستثمار الأجنبي، يتوجب مراعاة مخاطر صرف العملة الأجنبية أيضاً، ولا سيما إذا استمر الريال في فقدان قيمته مقابل الدولار أو اليورو على المدى الطويل.

يوجد تهديد وثيق آخر يتوجب تحديده بشكل صحيح لأنه يشير إلى خطر "عدم دخول الكرة"، وعلى الرغم من أنه يجب تقليل ذلك من خلال الإدارة المؤهلة والفعالة فإن الحظ وسوء الحظ من العوامل الجوهرية في استثمارنا، حيث أن الاستعداد للعب ليس الركيزة الأساسية لبقاء ودعم جميع استثمارات النادي الأخرى.

وفي النهاية، نظراً لأننا لسنا وحيداً في هذا المضمار، فينبغي علينا دائماً الأخذ بعين الاعتبار بان المنافسة تشكل تهديداً.



٤,٣,٢ – استراتيجية عناصر القوة والفرص

وبالنظر إلى تحليل SWOT أي نقاط القوة والضعف في الفصل السابق، نقترح الآن الاستراتيجية المثلى في مواجهة التحليل المالي والبيئي والتنافسي والسوق، مثل (٢.٣ إلى ٥.٣)، والتي تبين أن التطور أو التقشف سوف يتركنا ببساطة في المكانة ذاتها، أفضل بقليل أو حتى أسوأ بقليل، الأمر الذي لن يكون كافياً للتغيير المنشود والذي من شأنه أن يتيح للطفرة الكمية العودة لتحقيق الألقاب لجماهير النادي مرة أخرى.

ولهذا، فإن الاستراتيجية هي أن نكون قادرين على إيصال ما ينوي مشروع سوماموس تطبيقه، والذي يتمثل في استراتيجية نقاط القوة والفرص (SO)، وذلك لمحاولة إحداث تحول فعال في واقعنا الحالي.

وبالإضافة إلى هذه الاستراتيجية، هناك أيضاً استراتيجية التسويق المتفاضل، والقائمة على تعميق هويتنا التنظيمية، والتي سيتم تطويرها في الفصل التالي.

٤,٣,٣ - استراتيجية التسويق

التسويق الناجح هو التسويق الذي يدفع الناس إلى الانتباه إليه.

سيث جودين

يقترح مشروع سوماموس إعادة تصميم كامل للعلامة التجارية فاسكو كخطوات أساسية يجب اتخاذها.

وكنتيجه لتحليل التنافس في الفصل ٣.٥، يحتاج النادي إلى زيادة الإيرادات من خلال تنفيذ هذه العملية حتى يصبح قادراً على المنافسة مرة أخرى، وإلا فإننا مجبرون على مواصلة خسارة المزيد من المساحات أمام منافسينا.

ولإعادة العلامة التجارية فاسكو في السوق، اعتمد مشروع سوماموس استراتيجية التسويق المتفاضل في خطته التسويقية. أتت هذه الاستراتيجية من اجتماع عقدناه في ميلانو، مع الرئيس التنفيذي لشركة كبيرة حقوق التسمية محفوظة وشركة إعلانية، وعندما قام بسؤالنا لماذا يتوجب عليهم اختيار نادي فاسكو للاستثمار وليس غيره من الأندية الأخرى في البرازيل.

التسويق المتفاضل، وفقاً للموقع الإلكتروني Mundo do Marketing، هو الاستراتيجية المتبعة، فعلى سبيل المثال، من قبل شركات مثل Apple وTesla وElon Musk وSpaceX وSolar Roof وغيرها من الشركات، والتي تحول العملاء إلى داعمين. حيث تبرع مثل هذه الشركات في تقديم منتجات متميزة، مع التركيز على التفاصيل والخصائص الفريدة الأخرى.



التسويق التفاضلي هو استراتيجية ترمي الشركة من خلالها إلى أن يتم النظر إليها على أنها مختلفة عن منافسيها. يمكن أن يحدث هذا الاختلاف في عدة نواحي، مثل أن يصبح مقسم أو حل محدد لسوقك، والحصرية، والخصائص المتباينة، والكمية المحدودة، والسعر، والخدمة، وتحديد المواقع المختلفة، هي من بين أمور أخرى. يقترح مشروع سوماموس من أجل فاسكو أن يحدث التفاضل على مستوى الهوية التنظيمية وانشاء الخدمات في خدمة المتميزة للداعمين والشركاء. ولهذا فعند تنفيذها، فستبنى التسليم كإحدى ركائزها الرئيسية من أجل إنشاء واستثمار نظام الإيرادات الخاص بها، حيث لا يستفيد فاسكو فحسب، بل تعم الفائدة على جميع المشاركين من خلال تبادل المعلومات والعلاقات، وبشكل أساسي، تبادل المنتجات والخدمات، وكسر الحدود التي لم يتم تخيلها مطلقاً لارتباط ومشاركة داعميه، بأن تكون أعظم أصول النادي.

وبهذه الطريقة سيوفر مشروع سوماموس تنسيقاً جديداً وملامح وموثوقية وأسلوباً ودعماً وضمناً وتصميماً، وقبل أي شيء، المنتجات والخدمات المتعلقة بمجتمعنا بأسره، بحيث يمكننا تفجير برامج علاقتنا والتوقف عن السؤال، لأن الوقت قد حان أيضاً لتقديم المزيد بل أكثر من ذلك، واتاحة الفرصة للجميع لكي يستفيدون من هذه العملية.

سيث جودين، هو أحد المؤلفين المشهورين والرئيس التنفيذي السابق لإحدى أولى شركات التسويق عبر الإنترنت (Yoyodyne)، ونائب رئيس التسويق في شركة YAHOO بعد بيع YOYODYNE إلى المرجع العملاق والعالمي في التسويق المتفاضل، والذي يسلط الضوء على ما يلي:

”الشركات العامة والخاصة التي تتطور بسرعة وكان لها تأثير كبير في السنوات الخمس الماضية (e-Bay و Instagram و Facebook و Amazon) والتي اعتمدت على مفهوم التوصيل بين المجموعات المتشابهة. كن حلقة الوصل بين الأشخاص الذين يشاركونك الشغف والاهتمامات. جميع البشر يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من شيء ما.“

يتمتع فاسكو بفرصة نادرة لربط الملايين من الأشخاص الذين يتشاركون نفس الشغف والاهتمام، مع محتوى عاطفي قوي واحترام الذات، وهذا هو المبدأ الذي يمثل مشروع سوماموس والذي يسعى لتحقيق أقصى قدر ممكن، وهذا لم يحدث من قبل في عالم كرة القدم. فكر في فاسكو!

وفي المحاضرة بعنوان كيفية نشر أفكارك، تتحدث سيث جودين عن المكونات الأبدية لنشر الأفكار. سنسلط الضوء على بعضها:

- (١) يلاحظ الناس ما هو مختلف.
- (٢) يجب أن تجعل الناس تلاحظ منتجاتك أو خدماتك،
- (٣) من الخطر عدم المخاطرة؛
- (٤) عليك أن تذهب إلى أقصى الحدود، فكونك المتوسط لا يكفي، افعل شيئاً غير عادياً؛
- (٥) كن رائعا.



افكار سيث جودين ، تعد أحد أكثر الأصوات نشاطاً وإبداعاً في التسويق العالمي، ومن بين أكثر الأفكار إلهاماً في مشروع سوماموس لان العالم ينتظر من الأشخاص استكشاف إمكانيات جديدة، وإنشاء طرق مختلفة للتواصل، وإثارة ضجة كبيرة على المفاهيم المبتكرة. وبعد كل شيء، تمتلك الشركة القوية بالفعل إنتاجاً وعلامة تجارية وأفراداً. الشيء الوحيد المفقود هو قدرته على الاستفزاز والتحريض والاكتشاف، لأنه عندها فقط يمكننا التفكير خارج الصندوق، والخروج من الراحة العقلية ومحاولة الالتفاف على النظام والتمائل. وفي كتابه A Vaca Roxa، أي البقرة الأرجوانية يلفت جودين الانتباه إلى الخصائص البارزة للتسويق المتفاضل. وكمثال على ذلك البقرة، فلن يتوقف أحد على الطريق لرؤيتها، ولكن إذا كانت أرجوانية اللون، فسيتوقف الجميع لأنها ستجذب الانتباه.

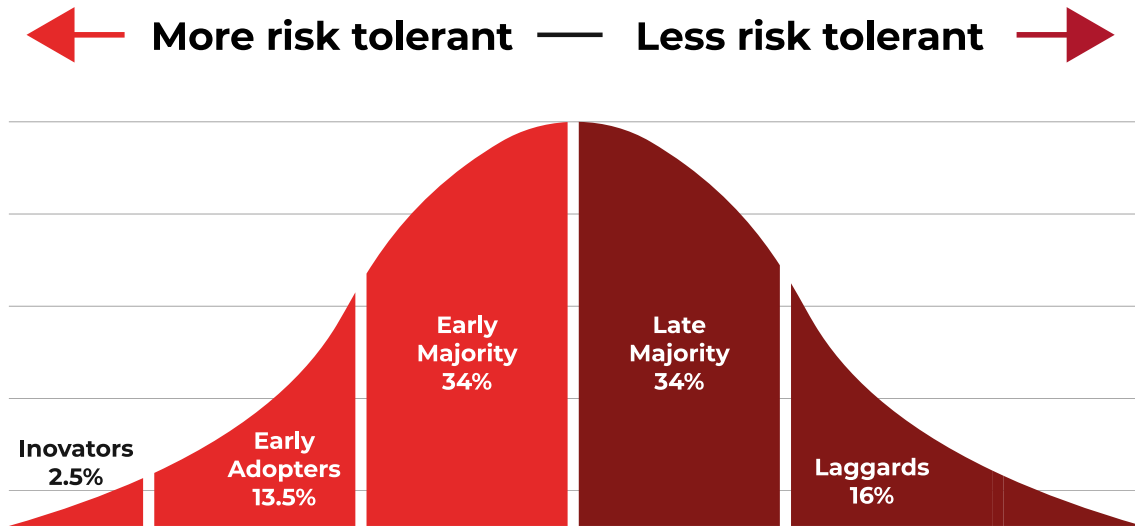


المصدر: مدونة فرناندو أوليفيرا

وكما رأينا، فإن التحدي الكبير الذي نواجهه في فاسكو هو أننا بحاجة إلى زيادة عائداتنا بشكل كبير حتى نكون قادرين على المنافسة على الألقاب مرة أخرى. ومن أجل هذا التطور لنحتل هذه المكانة، سنحتاج إلى أعمال تجارية جديدة تتطلب فترة معينة من النضج، ولكن لا يمكننا أيضاً التخلي عن "السعر مرة أخرى" فالعناصر الحالية والفعالة، والتي أصبحت قديمة نظراً للقيمة المضافة للعلامة التجارية والاكتئاب بسبب تخفيض السعر للنقص التي يعاني منه النادي الآن.

وبالنسبة إلى التمييز هذا فمن الضروري أن يقدم النادي بشكل متزايد القيمة المتصورة للعملاء والشركاء الذين يرتبطون بعلامته التجارية، ولهذا من الضروري أولاً وقبل كل شيء التواصل مع السوق ومعرفة ما هي الهوية التنظيمية لنادي فاسكو وكيف يتم تمييزه عن الآخرين، ضمن اقتراح استراتيجية تفاضل بدءاً من تقديم شيء لم يتم تحقيقه لداعمي النادي حتى اليوم، وجعل هذا الأمر ممكناً لتضخيم قاعدة البيانات هذه واستثمارها إلى الحد الأقصى. لذلك علينا أن نترك منطقة الراحة الخاصة بالتشابه التي تغرقنا ونفعل بشكل مختلف، الأمر الذي يُنظر إليه دائماً على أنه محفوف بالمخاطر. ورغم ذلك، فإن كل الاختلالات تأتي من عملية مبتكرة حيث إن ٢,٥٪ من الشركات، كما هو موضح في

الرسم البياني أدناه، هي بالتحديد تلك الشركات الأكثر تسامحاً مع المخاطرة بفعل الشيء الجديد والمختلف.



٤,٣,٤ - الهوية التنظيمية

“لا توجد رياح مواتية للبحار الذي لا يعرف إلى أين يذهب.”

سينيك

يجب أن يبدأ الاحتراف الحقيقي لنادي فاسكو باقتراح هوية تنظيمية، وهو ما لا يمتلكه

النادي اليوم.

حيث تمثل الهوية التنظيمية الهدف الوجودي الناتج عن تحديد سبب وجود المؤسسة، وتشكيل ثقافتها التنظيمية، وإبراز كل ما هو موجود في الشركة. وبالتالي فهي تفهم ما هو مركزي ومميز ودائم في المنظمة، بناء على المعتقدات المشتركة بين أعضائها.

حيث استندت التغييرات العظيمة في تاريخ البشرية إلى شخص قرر إحداث فرق في العالم من خلال رؤية ما. ومع ذلك، في العادة ان ما يدعم هذا الرأي هو سبب، نسميه الغاية. توفر مشاركة المجتمع لهدف ما المشاركة الضرورية وفهماً للطريق إلى الأمام. وحتى لو لم يتم تحقيق الهدف، فإن عملية محاولة تحقيقه هي ما يمنح التميز لأي نوع من الخدمة ويعطي معنى للحياة.

تتمثل الخطة التسويقية لمشروع سوماسوس ، كما هو موضح هنا، في إبراز تمييز العلامة التجارية VASCO فيما يتعلق بالعلامات التجارية الأخرى لأندية كرة القدم البرازيلية . كما أننا نمتلك العديد من الأسباب التي تُميزنا أليس كذلك؟ نحن نحارب التمييز العنصري ونبني ملعبنا (استادنا) ومركزنا للتدريب (CT) كما لدينا مدرسة تظهر اهتمامنا بتعليم رياضيينا ولقد أصبحنا أكبر ناد في أمريكا الجنوبية من حيث عدد المشجعين، ونحن ناد يستثمر أيضاً في الألعاب الأولمبية لدوي الاحتياجات الخاصة والأولمبياد والعديد من الميزات الأخرى.



وعليه فإن مشروع سوماموس يقترح اتباع الهوية التنظيمية لنادي فاسكو والتي تتضمن الرؤية والمهمة والقيم التي ندافع عنها ونعتنقها.

البدأ برؤية مؤسسة تمثل الحالة المستقبلية لعملك إلى أين تريد أن تمضي وماتريد تحقيقه.

تقوم رؤية مشروع سوماموس على أن يكون نادي فاسكو أكبر ناد في العالم حيث نمتلك تاريخاً وقيماً وإنجازات وانتصارات تجعلنا فخورين بها، وتسمح لنا بأن نعتقد ذلك بل وتفرض علينا التفكير بهذه الطريقة. بعد كل شيء التفكير بشيء كبير يعني التفكير بنادي فاسكو.

مشروع سوماموس يهدف أيضاً لخلق الإحساس بالهدف والانتماء داخل مجتمعنا بشكل مباشر والذي بدوره سيساعد فاسكو على نشر قيمه العامة ومبادئه. ولتحقيق هذه الغاية سوف يعزز فاسكو استخدام الابتكار والتقنية في جميع أنحاء المنظمة مما سيساعد الإدارة في إنشاء منتجات وخدمات ذات معنى ليتم تطبيقها بشكل مؤثر على جميع أصحاب الحصص: من الرياضيين إلى الداعمين والموظفين. الهدف النهائي بسيط ومباشر: جعل فاسكو ليس مجرد ناد آخر لكرة القدم ولكن يكون عامل لتحويل المجتمع العالمي وبالأخص المجتمع البرازيلي.

وعليه فإن المهمة المقترحة هي ليكون ناد قادراً على إلهام الناس ليكونوا أفضل وإلهام المجتمع من خلال ممارسة الرياضة.

القيم السبع التي نقترحها هي:

١. الصداقة

لقد حطمت البيئة السامة ولاقمية لسياسة فاسكو الصداقات وأنتجت الكراهية وجرحت ودمرت كل شيء يجب أن يؤسس عليه النادي ألا وهو بناء الصداقات. وتجاوزت هذه البيئة المدمرة أبواب ومداخل النادي وتصل للمشجعين الذين لا يتنافسون بين بعضهم البعض فحسب بل داخلياً أيضاً. وهذا هو السبب لاقتراحنا بأن الصداقة هي القيمة الأساسية ويجب أن نعتنق من قبل مشروع سوماموس.

٢. الاندماج الاجتماعي

ويقترح مشروع سوماموس الاندماج الاجتماعي كقيمة أساسية لأنه موجود في الحمض النووي ل فاسكو. ليس ذلك فقط بسبب تنوع واختلاف الرياضات التي ينوي أن يبنها ولكن أيضاً بسبب اهتمامه بالمشاريع الاجتماعية وأولبياد ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك ضمن النضال الأبدي ضد أي نوع من التحيز أو التعصب.

٣. الأخلاق (آداب المهنة)

مشروع سوماموس سينفذ برنامج مستقيم نزيه صارم على نادي فاسكو أي بوابة شفافية موثوقة، عمليات واضحة، ميزانية صحية، الالتزام بتخصيص الميزانية والقانون، وأخيراً التكامل التام للنادي بواسطة تقنية المعلومات (IT).

٤. الكفاءة

يحتاج النادي إلى إدارة احترافية ومتكاملة ونشيطة

والتي تؤمن لنا مع الكفاءة في جميع خدماتنا وتقديم أفضل النتائج الممكنة.



٥. التوصيل

يحتاج النادي إلى فهم أن داعميته وأعضاؤه هم عملاء ويقدمون قيمة متطورة لهم مما يؤدي لتعزيز الشعور بالانتماء المرتبط بارتباطهم بالنادي والعلامة التجارية. بالإضافة لذلك يجب أن نكون منظمين دائماً للتنافس على الألقاب ضمن جميع الأشكال التي نشارك فيها من خلال تثبيت وإرساء عقلية الفوز.

٦. السعادة

إن تأثير السعادة على العمل تم الاتفاق عليه على نطاق واسع في الإدارة الحديثة. وفقاً لبيتر دراكر: "كسب لقمة العيش أي المعيشة لم تعد كافية. على العمل أن يسمح لنا بأن نعيش الحياة أيضاً". لذلك يجب أن تكون القيمة النهائية للنادي الرياضي هي تأمين وتوفير السعادة لموظفيها ورياضيها والمنتسبين والداعمين لها والمجتمع بشكل عام. بعد كل شيء لقد مر الوقت كي ندرك أننا أويتوجب أن نكون في صناعة الترفيه.

٧. الإلهام

مهمتنا هي الإلهام وبالتالي فهي أيضاً إحدى قيمنا الرئيسية بأن نكون مرجعاً إيجابياً في كل ما

نقوم به.

٤,٣,٥ - الأهداف

مشروع سوماموس بمجرد تنفيذه سيسمح لنادي فاسكو ليس بقلب وضعه الحالي الذي يواجه مشاكل قصيرة المدى فحسب، ولكن أيضاً سيسمح بوضع الأسس للاستقرار والريخ والنمو المستمر.

من خلال عملية تخطيط استراتيجي قوية، حيث سيتم تحديد أهداف واعدة طموحة ولكن قابلة للتطبيق والتحقق لكل قسم مدعومة بنظام ميزانية صارم وبرنامج الامتثال (النزاهة) وقيادة الشركات بحكمة، وسيبقى مشروع سوماموس نشطاً حتى يُقدمنا نادي فاسكو الفوز والإلهام والمسؤولية على الصعيد الاجتماعي.

هنالك سبعة أهداف رئيسية لمشروع سوماموس تتماشى كلها مع خطة التسويق والهوية

التنظيمية المقترحة:

١ إعادة إحياء القيم الأصلية لنادي فاسكو

في قناعتنا نرى أن أصولنا متعلقة ومرتبطة بما يلي:

١. الملاح فاسكو دا غاما

٢. البرتغال

٣. الملاحون

٤. التجديف (الرياضات)



يستند مشروع سوماموس على أن فاسكو هو الذي سيعيد إحياء ذكرى وتاريخ فاسكو دا غاما ، وليس لأنه مكتشف الطريق البحري إلى مستعمرات الهند الشرقية فقط ولكن أيضاً الطرق إلى البرتغال والمستعمرات البرتغالية في جميع أنحاء العالم وذلك يسمح لنا أن نكون ممثلين وناشرين عظماء للثقافة البرتغالية الغنية والمتنوعة بما في ذلك الموسيقى وفن الطهي والنبيذ والسفر والمسرح والسينما والفن والأدب فضلاً عن دعم الذي تقوم به الصناعات البرتغالية وتكريم المهاجرين الذين عاشوا وما زالو يعيشون هنا.

المصدر: ^{٣٣} Echosis



في هذا السياق سيتم تذكر المخابزو "الخبز الفرنسي" (في الحقيقة خبز برازيلي)، الكعكة الاسفنجية، زيت الزيتون، النبيذ، سمك القد، أرز البط، الأخطبوط، تورنة الكاسترد، كرات برلين (دونات برلين)، البيض الطري قليل الاستواء، موسيقى الفادو (القدر) من أماليا رودريغز، ماريزا، دولسي بونتيز، أنا مورا وكارلوس دو كارمو، أدب لويس دي كامويس، أنتيرو دي كوينتال، فرناندو بيسوا، أمادل نيغريروس، فلوريليا إسبانكا، خوسيه ساراماغو، البلاط، رقصات باوليتيروس دي ميرندا، المهرجانات الدينية مثل سيدة العلاج، احتفالات سينور سانتو كريستو دوس ميلاجريس، ساو خواو في براغا وبورتو وسانتو أنطونيو والتي يتم الاحتفال بها في لشبونة وكذلك المعارض الجديدة في بونته دي ليما، مهرجان زهور ماديرا أو مهرجان باريت فيردي في ألكوشيتشي.



المصدر: موقع اتحاد شركات المخابزو والحلوى لبلدية ريو دي جانيرو

نريد أيضاً ربط فاسكو بالملاحين والملاحة ككل. تعد مهنة الشحن من أهم المهن في العالم ولا يتم استثمارها في الإعلانات الكبيرة عادة. ومع ذلك يمكننا ويجب علينا استيعاب هذه الفرص في هذا القطاع، سواء في البحث عن استثمارات مباشرة أو في الشراكة بالمشاريع المحفزة.



Luiz Roberto Leven Siano

المصدر: Chambers



وأخيراً يعود التجديف أيضاً لأصولنا حيث تم تأسيس نادينا من قبل المجدفين. على الرغم من أننا نمتلك العديد من الإنجازات في هذه الرياضة كما شاهدنا في القسم ٥.٢ إلا أننا نفتقد انتصاراتنا في هذه الرياضة لسنوات عديدة.



المصدر: Clube de Regatas Vasco da Gama

يهدف مشروع سوماموس إلى إنقاذ أنشطة التجديف في الحال كي تتمكن من بناء القدرات للمنافسة بفاعلية في البطولات مرة أخرى في كل من فئتي التجديف الذكور والإناث.

عند تحليل معداتنا المخصصة للتجديف وجدنا أننا نمتلك حالياً ١٤ مقياس جهد للمجديف وأنه من الأفضل والمثالية أن نمتلك ٤٠ جهازاً لأن ذلك سيخفف من تدريب الفريق الرئيسي والفريق التمهيدي والمدرسي. ونحتاج أيضاً إلى ٥ دراجات تمرين أخرى؛ معدات دعم قارب صغير من الألمنيوم، يبلغ ٤,٢ قدم متكامل يتضمن محرك بقوة ١٥ حصان وعربة بعجلتين وأجزاء صيانة القارب كالهيكل أو الحذاء الاحتياطي وموجه العربة ومقعد. نحتاج أيضاً إلى استخدام برنامج CONCEPT لتحليل وتدريب عناصر مقياس جهد التجديف.

فيما يتعلق بالأسطول نحتاج لعشر زلاجات مفردة (مجديف)، خمس للأوزان الثقيلة وخمس للأوزان الخفيفة، ٤ من اثنتان بدون واثنتان من الوزن الثقيل واثنتان من الوزن الخفيف و٤ مزدوجة، وهما وزنان ثقيلان

واثنتان وزن خفيف. نحتاج أيضاً إلى ١٠ أزواج من النخيل الفردي وعشرة أزواج من النخيل المضاعف. سيتم تخصيص كل قاربين من كل نموذج للنساء المجدفات.

لقد وضعنا طلبنا عرض الأسعار التالي والميزانية التي ستجعل فريقنا لا يقهر في تجديد الذكور والإناث ويؤخذ في الاعتبار النمذجة المالية لمشروع سوماموس:

Price list

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

REMOERGOMETER

CONCEPT 2 - D MODEL-WHIT MONITOR R\$ 12.990,00 unit.

CHALLENGER R\$ 8.900,00 unit.

٢ نادي فاسكو العالمي

يُعد مشروع سوماموس بمثابة فرصة لإنقاذ سمّة العالمية التي تميزنا نظراً للعوامل التالية:

نشيد بالمستكشف العظيم والرائد والرحالة الذي تمكن، رغم كل الصعاب، من ربط قارة أوروبا مع جزر الهند عبر الطريق البحري وجعل البرتغال مركزاً للتجارة في القرن السادس عشر،
لقد أسس المهاجرون البرتغاليون نادينا
ونحن نقترح هوية مؤسسية بقيم خالدة.

لذلك، يهدف مشروع سوماموس أيضاً إلى جعل العلامة التجارية فاسكو علامة عالمية من خلال الاستحواذ على الأندية متوسطة الحجم، والتي يفضل أن يكون لها أثراً معقولاً، في البرتغال والولايات المتحدة كمرحلة أولية

كما نقترح أيضاً، بعد الانتهاء من هيكلة مراكز التدريب، أن نسعى لتحقيق التقدم في العلاقات الدولية حتى نتمكن من تبادل الخبرات وجمع الأموال لفريق الشباب لتزيد قدرته على الإنفاق الذاتي المستدام.

من خلال هذه التدابير، وبالإضافة إلى القدرة على الالتزام بالقيم والرسالة التي ندافع عنها، فنحن نعتقد أنه سيتسنى لنا اجتذاب المشجعين من جميع أنحاء العالم، وتوسيع أسواقنا ونظامنا المتكامل من خلال توفير المزيد من الخطط والمزايا لترويج كلما هو تقليدي وموجود بالفعل ولخدمة مشجعي فاسكو الحاليين والجدد في الخارج.

يقترح مشروع سوماموس أيضاً تأسيس مؤسسة فاسكو العالمية، وهي شركة قابضة لإيجاد صفقات في الخارج لنادي فاسكو، والتي يمكنها، من بين أنشطة أخرى، توزيع التراخيص والشراكات الوثيقة وتعزيز العلامة التجارية للنادي في جميع أنحاء العالم، مع هيكلها الذي تم تشكيله في البداية من قبل مكاتب تمثيلية في المدن الرئيسية في العواصم التجارية الرئيسية.



٣. نادي فاسكو سيتواجد حيثما يتواجد مشجعوه

٨٠٪ من مؤيدي نادي فاسكو متواجدون خارج مدينة ريودي جانيرو. إلا أن نادي فاسكو فشل في إعطاء هذا الشعور بالانتماء إلى هذه المجموعة الضخمة من المشجعين خارج ريودي جانيرو.

لهذا السبب، يسعى مشروع سوماموس لأن "يتواجد نادي فاسكو أينما كان مشجعوه".

لهذا سوف نعمل على تطوير مشروع بيت فاسكو والذي سيكون مكاناً يمكن فيه لمشجعي فاسكو خارج ريو بالاستمتاع بتجربة النادي، فبالإضافة إلى إمكانية شراء المنتجات المرخصة، فسيشعر المشجع أنه متواجد في نموذج مصغر من نادي فاسكو في مدينته. على أن يتم تصميم المكان ليتماشى مع هوية النادي بحيث يمكن أن يجتمع مشجعو فاسكو في كل مدينة ليس فقط لمشاهدة المباريات، والمشاركة في أحداث التوقيعات والصور مع المشاهير من الحاضر والماضي، وحضور مؤتمرات لأعضاء مجلس إدارة النادي والاحتفال بالتواريخ المميزة، ولكن بشكل خاص حيث يمكن الحديث والمناقشة حول فاسكو.

سوف يحصل مشروع بيت فاسكو خارج ريودي جانيرو أيضاً على ترخيص للعمل كمكاتب تمثيلية ل فاسكو في كل مدينة، واقتناص وجلب الفرص التجارية والرياضيين وأي شيء آخر قد يصب في مصلحة النادي.

علاوة على ذلك ومن خلال النظام المتكامل الخاص الذي ينوي مشروع سوماموس إنشاؤه، سوف نقدم مجموعة من الخدمات الحصرية للمجتمع، ونقدم خدمات عملية لمختلف المميزات والمساعدات، والتي ستعطي بالتأكيد للمشجعين الشعور بالانتماء والذي نتفهم اليوم السر في غيابه في علاقة النادي بالمشجع.

يعتزم مشروع فاسكو في كل مكان نقل مدارس فاسكو لكرة القدم إلى البرازيل وفي كل مكان في العالم، وتقديم مجموعة مخصصة حصرياً إلى المركز الرئيسي، وسوف يساهم أيضاً في جذب نجوم المستقبل وضمهم لفرق الأطفال والشباب لدينا.

٤ . فاسكو، الفريق الشامل

يهدف مشروع سوماموس إلى إنقاذ الدور الاجتماعي للنادي. في هذا الصدد، سوف نتبنى الاندماج الاجتماعي في جميع صورته الاجتماعية، وهي:

(١) دعمًا وتأييدًا للتنوع، سنعمل على تسليم مشجعي فاسكو أثناء الانتخابات عدد أكبر من البطاقات للنساء والسود بنسبة أكبر من أي بطاقة انتخابية في الماضي، وسنكون دائماً على استعداد للقيام بحملات لتكريم أولئك الذين يعانون مع أي نوع من الاضطهاد، لأن هذه تعتبر معركة تاريخية لنادينا.

سوف نعمل على أن يتضمن التقويم الرسمي للنادي حدثاً كبيراً والذي سوف يُختتم باحتفال خاص باليوم الوطني للتنوع بحقوق السود، والذي سيتم الاحتفال به بأسلوب راقٍ كل يوم ٢٠ نوفمبر، بحيث يمكننا، مع تاريخنا في مكافحة العنصرية والتحيز الاجتماعي، من تكريس ذلك اليوم للتفكير في دمج السود في المجتمع البرازيلي، مع تذكر أنه تم اختيار التاريخ ليتزامن مع اليوم الموافق ليوم وفاة زومبي دوس بالمريس، في عام ١٦٩٥، أحد أعظم القادة السود في البرازيل، والذي قاتل من أجل تحرير الشعب من نظام العبيد. يثير التاريخ، من بين أمور أخرى، أسئلة حول العنصرية والتمييز والمساواة الاجتماعية وإدماج





المصدر: Latuff، ٢٠٠٦.

٢) في مختلف الأحداث الاجتماعية التي نعتزم القيام بها، سوف نعمل على توفير فرص لممارسة الرياضة والترفيه والمنح الدراسية في المدارس والتوظيف ودر الدخل للمجتمعات القريبة من منشآت (مثل كاكسياس، سيداد دي ديوس، مانجويرا، أرا، باريرا، مانغوينهوس وتايتي)، لأن هذا هو أحد أهدافنا الاجتماعية؛

٣) في النطاق الانتقائي للنادي، والذي يجب ألا يركز فقط على تمارين كرة القدم، ولكن بالقدر الذي تسمح به ميزانيتنا وموارد الحوافز والرعاية؛

٤) سوف نعمل على تنشيط الحياة الاجتماعية في النادي، من خلال الأحداث الاجتماعية والثقافية في جميع مقراتنا، والتي ينوي مشروع سوماموس إنقاذها وتنشيطها.

٥- أفكار مبتكرة لنادي فاسكو

يهدف مشروع سوماموس أيضاً إلى استخدام جميع الأدوات التكنولوجية والفكرية لبناء النواحي الابتكارية لفاسكو في عدة جوانب. وبالتالي سوف ننفذ مشروع تكنولوجيا فاسكو (V-TECH) ذلك لأن مشروع سوماموس يعتزم أن:

- ١) يستثمر حتى يصبح نادي فاسكو مركزاً تكنولوجياً رائعاً، مع حاضنة استثمارية ومُسرع لبدء الأعمال؛
- ٢) تعزيز رقمنة أصول النادي من خلال تحويل أصول النادي الملموسة وغير الملموسة إلى العملات الرقمية؛

- ٣) جلب أحدث ما في الذكاء الاصطناعي للقطاعات الرياضية والإدارية في النادي؛
- ٤) زيادة العلاقة مع المشجعين وزيادة المشاركة والشعور بالانتماء من خلال المشاريع الاجتماعية؛
- ٥) الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بطريقة منظمة، لتمكين الإدارة الاستراتيجية والمبتكرة التي نقترحها؛
- ٦) إنشاء خطوط بحثية في مركز التعليم الرياضي فاسكودا جاما لتوسيع كل هذه الابتكارات المقترحة وتديتها بشكل مستمر

أيضاً لتحقيق الهدف المتمثل في الحصول على جعل نادي فاسكو أكثر مواكبة للابتكارات التقنية، سوف تستثمر سوماموس في إتاحة أحدث العلوم الرياضية للنادي، مما يسمح بتكملة التخطيط الفعلي لجميع الألعاب الرياضية بطريقة علمية، مع تحقيق أهداف الأداء الرياضي الأفضل والصحة والرفاهية للاعبين الرياضيين.

ومن أجل تحقيق أقصى استفادة من هذا التنفيذ في النادي، سوف نعمل على إعادة إحياء مشروع CAPPRES (المركز المتقدم للوقاية والتعافي السريع من الإصابات)، ودمج المنطقة الصحية بأكملها بطريقة منظمة، مع استغلال الأدوات الحديثة لتحسين الأداء والتعافي، مثل ساونا التبريد الحراري، وقياس ضغط الأقدام، ومنصة القفز العمودية، ومقياس المقاومة الحيوية والأجهزة الرياضية الذكية.



المصدر: Compilação do Autor



٦ - إعادة فاسكو إلى مشجعيه

منذ فترة تم أخذ فاسكو من أيدي مشجعيه وتسليمه إلى الدائنين. في الواقع من التحليل المالي في القسم ٢.٣ تبين أن الأزمة المالية تسببت في أزمنا الفنية والسياسية، مما جعل إدارة النادي غير قادرة على مواجهة الديون قصيرة الأجل وعدم القدرة على الخروج بحلول مالية فعالة.

سيعمل مشروع سوماموس، من خلال إنشاء نموذج عمل جديد، على أن تكون رسملة النادي من خلال استبدال الديون قصيرة الأجل بديون طويلة الأجل أو زيادة رأس المال، وبالتالي جذب مصادر تمويل جديدة، مما يجعل من الممكن إعادة فاسكو إلى مشجعيه وإنهاء اعتمادنا اليوم على أشخاص ومؤسسات معينة، مما يجعل النادي سيد مصيره وقراره.

٧ - فاسكو الذي لا يقهر

”من المستحيل التقدم بدون تغيير، وأولئك الذين لا يغيرون رأيهم، لا يمكنهم تغيير أي شيء.“
جورج برنارد شو

عندما نتحدث عن ”العقلية“ التنظيمية، تجدر الإشارة إلى دراسة أجريت على الشركات الكبيرة المدرجة في قائمة فورتشن ٥٠٠ وفورتشن ١٠٠٠، والتي خلصت إلى أن الشركات التي تعمل ”بعقلية“ النمو (وليس ”العقلية“ الجامدة) سيكون لديها ثقة أكبر في شركاتهم وإحساس أكبر بالمسؤولية عن نجاح أعمالهم.

أن عقلية النمو هي الإيمان بتحسين الذكاء من خلال التعلم وأن الطريق إلى النجاح هو نتيجة العمل والجهد المكثفين.

نحن عازمون على غرس عقلية الفوز في النادي. ولتحقيق هذه الغاية سوف ندرب موظفينا على استعادة ثقتهم الشخصية وتحفيزهم في المؤسسة التي يتعاونون معها. أفاد المسئولون في الدراسة المذكورة أعلاه أن الشركات التي لديها عقلية متقبلة للنمو، وليست عقلية جامدة، تدعم اتخاذ المخاطر المحسوبة والابتكار والإبداع. لذلك فهم لديهم نظرة أكثر إيجابية لشركتهم.

أن هدف مشروع سوماموس هو إعادة ترسيخ عقلية الفوز في جميع مجالات فاسكو، حتى يتمكن من استعادة احترامنا لذاتنا والدخول في جميع المسابقات، من جميع الأشكال التي نتنافس فيها، في ظل ”عقلية“ البطل التي نسعى لتحقيقها.



٤,٤ - الخطة التشغيلية

٤,٤,١ الإدارة المهنية والكفاءات الأساسية

لبناء فاسكو الذي يسعى إلى مشروع سوماموس فنحن بحاجة إلى استثمار الكثير في الحوكمة. يسعى مشروع سوماموس لأن يُدار نادي فاسكو باحترافية. فاسكو. سوف يجتمع المدراء التنفيذيون للسوق الأكثر إثارة للجدل والأكثر كفاءة لبناء نادي فاسكو بحيث يكون متجددًا في عملياته وطموحاته، بطريقة محسوبة ورؤية استراتيجية لنادي فاسكو وأهداف محددة حتى يتمكنوا من صياغة الأهداف التي تمكننا من تحقيق طموحاتنا الفائقة التي نصبو إليها.

وبهذه الطريقة، سوف نهرب من هذا المنطق غير السليم الذي يعتمد حصريًا، وبغض النظر عن مدى كفاءة داعي فاسكو المتاحين، على الاستعانة بموظفين محترفين متقاعدين بالفعل أو يعملون بدوام جزئي، وهو ما يجعلهم غير قادرين على تقديم كل ما يتطلبه نادي فاسكو العظيم.

ومع ذلك، يجب أن يتمتع الفريق التنفيذي بالمهارات والكفاءات الأساسية لما يفهمه مشروع سوماموس على أنه شديد الأهمية ويجب تنفيذه في نادي فاسكو، ألا وهو:

(١) الاعتمادية

أحد العناصر التي لا غنى عنها وهو تمتع المديرين التنفيذيين بسمعة فنية وإدارية لا تشوبها شائبة في مجالاتهم، مما يوفر الأمان للمستثمرين وجميع المشاركين في مجتمعنا.

(٢) الامتثال

مشروع سوماموس ملتزم بدمج أسس الامتثال الصارم في نظام إدارة فاسكو. فاسكو. الامتثال مفهوم إنجليزي معناه "التصرف وفقًا للقواعد". وهو يعني ذلك أن نكون ملتزمين تمامًا بالمعايير والضوابط الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى جميع السياسات والإرشادات التي وضعها النادي. فهو يعتبر ضمان التزام المؤسسة بدقة بجميع متطلبات الهيئات التنظيمية، ضمن جميع المعايير المطلوبة للقطاع الذي تعمل فيه.

في الواقع، يجب على المؤسسة التي تريد ترسيخ نفسها في السوق على المدى الطويل أن تجعل مهمتها متوافقة مع أهدافها الاستراتيجية ورسالتها ورؤيتها. هذا ما ينوي مشروع سوماموس تحقيقه.

تتضمن ركائز برنامج الامتثال تحديد المخاطر المحتملة، والوقاية من خلال تنفيذ آليات الرقابة، والرصد والكشف حيث يتم تحليل فعالية الضوابط والإبلاغ عنها، وحل مشاكل عدم المطابقة والتوجيه والتدريب بحيث يتوافق الفريق مع هذا الإجراء الجديد.

يهدف مشروع سوماموس إلى الحصول على شهادات النزاهة الموجودة اليوم؛ حيث إنها ستمنح مصداقية أكبر لمؤسسة فاسكو دا جاما CR Vasco da Gama. لذلك، يهدف مشروع سوماموس إلى الحصول على الشهادات التالية:

- شهادة ISO ١٩,٦٠٠ المعروفة أيضًا باسم شهادة الأيزو في الامتثال، نظرًا لأنها تتضمن الإرشادات المتعلقة بأنظمة إدارة الامتثال، والتي تتحول فعليًا إلى إرشادات خاصة بالامتثال التام، أي المتطلبات التي تحتاج الشركة للوفاء بها من أجل



الحفاظ على الامتثال:

- تهدف شهادة ISO 31,000 إلى توفير معيار لتنفيذ إدارة المخاطر لجميع المنظمات. تتضمن سياسات إدارة المخاطر تحديد وفحص ومعالجة والتخلص من المشاكل التي قد يكون لها تأثير سلبي على المنظمة. جدير بالذكر أيضًا أنه يمكن رؤية جميع المخاطر من خلال تحيز الفرصة، أي منذ لحظة تحديدها، فإنها تعمل أيضًا كنافذة لتحسين وتطوير المنظمة. عندما تبدأ الشركات في مراقبة مخاطرها، فمن الممكن زيادة "رأس مال السمعة"، أي أن هناك زيادة في العائد على استثماراتها، مما يفضل بطبيعة الحال سيناريو المفاوضات، بحيث يكون من الممكن تحقيق تلك الأهداف والغايات المنصوص عليها:

وتمنح النادي الشهادات التالية:

- شهادة ISO 37,001، الخاصة "بأنظمة إدارة مكافحة الرشوة - المتطلبات وإرشادات الاستخدام"، والمعروفة أيضًا باسم معيار مكافحة الفساد أو مكافحة الرشوة، وهو معيار دولي والذي يوفر المتطلبات والإرشادات لإنشاء ونشر ومراقبة وتحسين نظام إدارة الفساد:

بالإضافة إلى تنفيذ واعتماد المعايير المذكورة أعلاه، يعتزم مشروع سوماموس تسجيل نادي فاسكو في السجل الوطني للشركات الملتزمة بالأخلاقيات والنزاهة (شركة مؤيدة للأخلاق في البرازيل).

هذا التسجيل هو مبادرة من المراقب العام للحكومة الاتحادية (CGU) / وزارة الشفافية، بهدف التقييم والكشف عن الشركات التي تعمل طواعية في بناء بيئة من النزاهة والثقة في العلاقات التجارية، بما في ذلك تلك التي تشمل القطاع العام.

تسعى مبادرة دعم الأخلاقيات إلى إبراز المؤسسات التي تشارك في فكرة أن الفساد مشكلة يجب منعها ومكافحتها ليس فقط من قبل الحكومة، ولكن أيضًا من قبل القطاع الخاص والمجتمع ككل. من خلال الانضمام إلى السجل، تفترض المنظمة التزامًا عامًا وطوعيًا، أمام الحكومة والمجتمع، بأنها تتبنى إجراءات لمنع الفساد ومكافحته، لصالح أخلاقيات العمل. مبادرة دعم الأخلاقيات هي قسم من مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى منع الفساد وتعزيز الأخلاق والنزاهة في بيئة الشركات وتمثل علامة بارزة في المراحل الجديدة في العلاقات بين الدولة والقطاع الخاص، وكذلك في العلاقات بين الشركات والمجتمع.

الهدف من المبادرة هو توحيد والكشف عن أسماء المؤسسات التي تتبنى طوعًا إجراءات معترف بها على أنها مرغوبة وضرورية من أجل خلق بيئة من النزاهة والثقة في العلاقات بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى جعل الشركات تدرك دورها في مواجهة الفساد من خلال اتخاذ موقف إيجابي في منع ومكافحة الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية والدفاع عن العلاقات المسؤولة اجتماعيًا. من أجل المشاركة في التسجيل، يجب أن يكون لدى الشركات سلسلة من الأدوات لمنع الفساد داخليًا، مثل قواعد السلوك والسياسات لمساعدة السلطات العامة في مكافحة غسيل الأموال وأنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق.

نحن على يقين من أنه مع هذه الشهادات وكجبهة مسجلة لدى مبادرة دعم الأخلاقيات، فسوف يحقق نادي فاسكو الريادة في كرة القدم البرازيلية ويجتذب المزيد من الشراكات والاستثمارات المتطورة.

(3) الإدارة والجودة الشاملة 360 درجة



يحتاج نادي فاسكو إلى تغيير جذري في الإدارة حتى يتمكن من إعادة تحديد علاقتها مع عملائها بشكل صحيح: مشجعي فاسكو.

في هذا الصدد، يمكن أن تكون استراتيجية الإدارة ٣٦٠ درجة، والتي تعد رؤية أكثر منهجية وشاملة الرؤية وعميقة للأعمال، أداة مهمة ومهارة مطلوبة من مجلس إدارتنا، بالإضافة إلى توظيف مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسة.

تم تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من قبل العديد من الاستشاريين في أمريكا الشمالية مثل ويليام إدواردز ديمينج وجوزيف م. جوران وأرماند فيجينوم. لذلك، فإنه يطبق إدارة العملية، وتقنية التحليل المستمر لدورة PDCA (التخطيط – التنفيذ-التحقق-الإجراء) وأدوات أخرى مثل كايزن ونظام ٥ أس ٥.

(٤) المسؤولية الاجتماعية والبيئية

لكل ما سبق يعتقد مشروع سوماموس أن نادي فاسكو قادر على تحقيق ذلك ونظرًا للهوية التنظيمية التي يهدف إلى تأسيسها، فمن الضروري أن يتم دمج المسؤولية الاجتماعية بشكل وثيق في المشروع والمهارات والكفاءات الأساسية التي نرغب في الحصول عليها من مديرينا.

أضف إلى ذلك المسؤولية البيئية والتي تنعكس أيضًا على مشاريع التجديد الخاصة بنا في ساو جانيواريو، حيث نطلب جميع الاعتبارات البيئية، من عناصر ومواد الواجهة والبناء، إلى توليد الطاقة، بحيث يتقدم نادي فاسكو للحصول على شهادة الريادة في تصميم الطاقة والبيئة LEED، والريادة في التصميم في الطاقة والبيئة، والتي أنشأها مجلس المباني الخضراء بالولايات المتحدة (USGBC) والتي تهدف إلى تعزيز وتشجيع المباني المستدامة.



المصدر: مجلس المباني الخضراء بالولايات المتحدة (USGBC).

تعتبر الحوكمة الجيدة للشركات وسياسة التقشف والمسئولية المالية وسياسة الامتثال الصارمة والمسئولية الاجتماعية هي بالتأكيد ضمن بعض المبادئ الأساسية التي يجب تطبيقها. على الرغم من أن الأمر واضح، فإن تغيير ممارسات الإدارة القديمة والثقافة التي سادت لأكثر من ١٠٠ عام ليس، في جوهره، بسيط لهذه الدرجة.

لكي نكون قادرين على تنفيذ هذا التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ مشروع سوماموس وتحقيق أهدافنا، فمن الضروري وجود فريق تنفيذي رفيع المستوى يعمل مقابل أجور مالية. لهذا الغرض، جمع مشروع سوماموس أفضل المديرين التنفيذيين من محور ريساوبالو، بالإضافة إلى شركاء دوليين مهمين، ليس فقط للمشاركة في تطوير المشروع، ولكن بشكل أساسي لتنفيذه من عام ٢٠٢١ فصاعداً.

٤,٤,٣ - الانتقال من الأدوار التطوعية إلى نظام هجين بين المتطوعين ومدفوعي الأجر

لم يعد التطوع الخالص يناسب كرة القدم اليوم، والتي يجب أن تسعى إلى إدخال نفسها مرة واحدة وإلى الأبد في صناعة الترفيه، وتقديم منتجات حقيقية وافترضية. لهذا، فإن المعرفة، والمعايير الأخلاقية العالية، والمعرفة المتخصصة، والتوفر بدوام كامل والتفاني الحصري، هي متطلبات أساسية للموظفين المستقبليين في مشروع سوماموس، لأنه بهذه الطريقة فقط سوف نكون قادرين على إضافة قيمة للإدارة وجذب المستثمرين والأعمال وشركاء أعمال فائقين.

بمعنى آخر، فنظرًا لحجم الإمكانيات التي يملكها نادي فاسكو وأيضًا في ظل وما يسعى مشروع سوماموس لتحقيقه، فلا يمكن أن يتولى إدارة أشخاص يمارسون مهامهم في النادي على أنها مجرد هواية أو وظيفة ثانية، أو في المكانة المتوسطة ودون أن تكون الأولوية لديهم، وهو ما يتسم به العمل التطوعي غالبًا، على الأقل بالنسبة لأولئك الذين لا يزالون في المرحلة المنتجة من أعمارهم. لذلك، يقترح مشروع سوماموس إدارة من المحترفين في فاسكو.

ومع ذلك، سيكون من التحديات السياسية والتنظيمية والقانونية، الانتقال "بين عشية وضحاها"، من نظام إدارة طوعي بالكامل تقريبًا إلى الاقتصاد على نظام إدارة مهنية شامل. ولذلك فإن مشروع سوماموس يدرك أيضًا أهمية التطوع، خاصة لأندية كرة القدم، لأنها تلعب دورًا معتدلاً حيث نتعامل مع محتوى عاطفي قوي وتقاليد ومشاعر يجب الحفاظ عليها أيضًا.

ولهذا فإن مشروع سوماموس يسعى لاستغلال طريقة مهيمنة وهي تجمع بين هذا العمل التطوعي المهم في وئام مع المهنية المطلوبة التي سيتم تنفيذها من خلال مجلس من الضباط المشهورين الذين سيتم تعويضهم عن وظائفهم.

Leven 2020



٤,٤,٤ - المرشح

صاحب مشروع سوماموس هو المرشح لمنصب رئيس نادي فاسكو، لويز روبرتوليفين سيانو، وهو ضابط في المحمية البحرية والبحرية التجارية، وحاصل على درجة البكالوريوس في العلوم البحرية معادلة لدرجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، وفقًا لـ RNs CFA ١٨/٥٤٧ و ١٩/٥٦١. كما أنه حاصل على درجة علمية في العلوم القانونية، وحضر برامج الماجستير والدكتوراه في UERJ، وحصل على أعلى الدرجات في جميع المواد. ومع ذلك فإنه، ولأسباب مهنية، لم يكمل برنامج الدكتوراه.

فيما يتعلق بأدائه المهني، فإن الأعمال المتعلقة بتنفيذ الإجراءات الروتينية في الشركات الكبيرة والاستجابة لحالات الطوارئ المالية والبيئية الكبرى هي أعمال رائعة. لقد قدم الاستشارات لعشرات الشركات من جميع أنحاء العالم، بما في ذلك الشركات والبنوك والجمعيات والنقابات والحكومات، مثل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية، وهو تأكيد على أدائه الأخلاقي. كان رئيسًا للمعهد الأيبيري الأمريكي للقانون البحري (IIDM) ومحاضرًا دوليًا. وقد شارك بالفعل من الوفود البرازيلية في هيئات الأمم المتحدة. لقد كان مصدرًا لبعض أكبر الجهات الإعلامية في البلاد في مختلف الموضوعات المتعلقة بالبيئة الرياضية، مثل O Globo و Jornal do Brasil و Lance و SPORTV و FOX و UOL و Folha de São Paulo وغيرها.

عمل أستاذًا في جامعة ولاية ريو دي جانيرو وجامعة إسبريتو سانتو الفيدرالية، في درجات البكالوريوس والدراسات العليا ونشر نشرات ومقالات. يعمل حاليًا أستاذًا للفصول الصيفية في معهد القانون البحري بجامعة ساوثمبتون في إنجلترا، والتي تجمع طلابًا من جميع أنحاء العالم من بين أكبر



الشركات ومقدمي الخدمات في هذا القطاع، بعد أن كان الوحيد من أمريكا اللاتينية المدعو للتدريس في أفضل دورة من أفضل كلية في العالم حول هذا الموضوع، كما هو موضح أدناه:



المصدر: أرشيف شخصي.

هذه التجربة، والتي تمنح المرشح المعرفة الرمزية بكيفالربط بين الناس في مختلف الأماكن، تمكنه من توفير الفرص من خلال مصداقيته، مع الشركاء الدوليين، وأخيراً القدرة على إدارة فاسكو ضمن أعلى معايير الحوكمة.

٤,٤,٥ الفريق التنفيذي

على نحو تقليدي، تشتهر أندية كرة القدم البرازيلية بقدرتها الرائعة على تطوير أفضل لاعبي كرة القدم. هذا هو في الواقع نتيجة العمل الشاق للغاية، داخل وخارج المجال، بما في ذلك التدريب المبتكر والممارسات والعمليات الإدارية. ومع ذلك، ولأسباب تتعلق بالميزانية بشكل أساسي، أدى هذا التركيز على الأداء الرياضي إلى خلق مشاكل خطيرة في جميع المجالات الأخرى للمنظمة، مما أدى إلى حدوث فجوة كبيرة بين المجالات الرياضية والإدارية.

من أجل تحقيق أهداف مستدامة، يحتاج نادي فاسكو وأندية كرة القدم البرازيلية بشكل عام إلى التركيز على تطوير وإشراك فريق إداري محترف، بدلاً من التركيز فقط على تطوير الرياضيين المتميزين. يعد الأداء الرياضي وثيق الصلة حقاً، ولكن لا يمكن تحقيقه باستمرار إلا إذا تم تنفيذ برنامج إدارة قوي.

بشكل عام، لا يمثل توظيف المسؤولين ذوي الخبرة المشكلة، بل الاحتفاظ بهم هي المشكلة، حيث يتمثل التحدي في كيفية دمج عملك في الإطار القانوني الذي يعمل فيه النادي، وثقافته، ومسئوليته من المتطوعين الذين لا يتقاضون رواتب، ومجلسه العام، ولوائحه القديمة، من بين عوامل أخرى.

يجب ألا ننسى أن كرة القدم في البرازيل هي شغف ويجب على نادٍ مثل فاسكو أن يأخذ هذا العامل العاطفي في الاعتبار. إن خلق ثقافة يكون فيها العمل "الجديد" "والقديم" جنباً إلى جنب ليس بالمهمة السهلة. ومع ذلك، فإن مشروع سوماموس لن يهمل هذا العامل المهم والإدارة العليا، بغض النظر عما إذا كانوا يتلقون أجوراً أم لا، فهم لن يشاركوا إلا إذا كانت لديهم القدرة على فهم هذا السيناريو الجوهري والمهارات اللازمة لإدارة العملية.

ولقد بدأت بالفعل عملية اختيار الفريق التنفيذي. تم بالفعل إجراء مقابلات مع مجموعة من كبار المسؤولين التنفيذيين في السوق واختيارهم، ولكن نظراً لأن بعضهم موجود حالياً، فلن يتمكن الجميع من الكشف عن أسمائهم في الوقت الحالي. وبالتالي، يمكن بالفعل الإعلان عن قسم من الفريق الآن وسيتم الإعلان عن قسم آخر في حال فوزهم في الانتخابات، حيث سيحتاجون إلى ترك شركاتهم الحالية، وهو ما سيحدث فقط اعتماداً على نتيجة الانتخابات.

فيما يلي كبار المديرين التنفيذيين والذين يعتبرون جزءاً من فريق مشروع سوماموس :

إلتون سيمويس



المصدر: أرشيف شخصي.

حصل إلتون سيمويس على درجة علمية ودرجة دراسات عليا في إدارة الأعمال من مؤسسة فوندا ساو جيتوليو فارغاس (FGV), Fundação Getúlio Vargas, وحصل أيضاً على درجة في القانون من الجامعة البابوية الكاثوليكية في ساو باولو PUC-SP. حصل على ماجستير في إدارة الأعمال وهو حاصل على شهادة في حوكمة الشركات من كلية إنسياد، في فرنسا، وهي تعتبر من ضمن أكبر خمس كليات إدارة أعمال في العالم.

وقد درس إدارة الأعمال من جامعة نيويورك، بعد أن أكمل برنامج الإدارة الدولية (IMP). حصل على ماجستير في تسوية المنازعات من جامعة فيكتوريا في كندا. وهو حاصل على درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية من جامعة رويال رودز في كندا.

وفيما يتعلق بالممارسة المهنية، فقد تولى عدة وظائف من بينها منصب نائب رئيس البث والمدير التنفيذي لقناة ديزني في أمريكا اللاتينية. عمل في قناة ريدي جلوبولمدة عشر سنوات، بعد أن كان المدير التنفيذي لقسم الرياضة في Globosat، كما عمل أيضًا مستشارًا مستقل في إدارة الحقوق والاستراتيجيات. كان مستشارًا مستقلًا وعمل في تطوير الأعمال الدولية لـ UFC. كاتب عمود في مجلة فيجا وصحيفة أو جلوبو.

أوجاستو تاننوري



المصدر: أرشيف شخصي.

أوجاستو تاننوري هو المدير التنفيذي في إديتورا ابريل، وشريك في شركة ليجيون هولدنجز، وهي شركة استثمارية تركز على الأصول في "الظروف الخاصة". قبل العمل في شركة ليجيون، شغل أوجاستو العديد من المناصب في شركة إي بي إكس جروب وشركة فالي، بعد أن عمل أيضًا في مجموعة بوسطن الاستشارية بي سي جي. أوجوستو محام، تخرج من جامعة ولاية ريودي جانيرو (UERJ) وخبير اقتصادي متخرج من الجامعة البابوية الكاثوليكية بي يوسي في ريودي جانيرو.





المصدر: أرشيف شخصي.

لويس باولوروزنبرج خبير اقتصادي تخرج من جامعة ساو باولو (USP)، وحصل على الماجستير والدكتوراه من جامعة فاندربيلت في الولايات المتحدة. مدير وشريك مؤسس لمجموعة روزنبرج منذ عام ١٩٨٥. أستاذ زائر في المعهد التكنولوجي للملاحة الجوية (ITA) وقسم الاقتصاد في جامعة فاندربيلت في الولايات المتحدة. كان أستاذًا في مؤسسة فوندا ساوجيتوليو فارغاس وفي جامعة برازيليا (UnB). كان مستشارًا للوزير دلفيم نيتو، والمسئول عن مجال الطاقة وعضوًا في فريق إعادة التفاوض بشأن الديون الخارجية. كان المستشار الاقتصادي للرئيس خوسيه سارني.

كما شغل منصب نائب الأمين العام للعلوم والتكنولوجيا والاستثمارات، والتي كان المجلس الوطني للتطوير العلمي والتكنولوجي وهيئة تمويل الدراسات والمشروعات التابعة لها. كان نائب رئيس مجموعة شارب القابضة وعضو مجلس إدارة شركة سوزانو وشركة نستله. معلق اقتصادي في مجلة فولها دي ساو باولو Folha de São Paulo وراديو س بانديرانتس Rádios Bandeirantes وجوفيم بان Jovem Pan إلدورادو ومجلة كارتا كابيتال Eldorado and Carta Capita.

وفي كرة القدم أصبح معروفًا باسم نائب الرئيس السابق ومدير التسويق في نادي Sport Club Corinthians Paulista. شارك في دراسات الجدوى لبناء ملعب ذلك النادي، واستأجر لاعب كرة القدم رونالدو "فينومينو"، وساهم في زيادة إيراداتهم خمسة أضعاف مما أدى لتحقيق إنجازات شملت بطولة الدولة، وكأس البرازيل، والبطولة البرازيلية، وليبرتادوريس، وموندiales.





المصدر: أرشيف شخصي.

يتمتع فرانسييسكو لوبيز بخبرة ٢٤ عامًا في مجال تمويل الشركات وإدارة كرة القدم في جميع أنحاء العالم. منذ عام ٢٠١٨، كان مستشارًا في عمليات الاندماج والاستحواذ، والهيكل المالية لنقل الرياضيين، وتطوير اتفاقيات الرعاية مع الشركات في آسيا، وتقديم المشورة الاستراتيجية للأندية في الأسواق الناشئة.

برز فرانسييسكو أيضًا في سوق كرة القدم لأنه خدم لمدة ست سنوات كمدير أعمال لمجموعة سيتي لكرة القدم (CFG)، في مدينة مانشستر. خلال هذه الفترة، قاد مشاريع مثل تطوير الخطة الاستراتيجية لهذا النادي والاستحواذ على امتياز مانشستر سيتي والعمل على انتشاره مثل نادي نيويورك سيتي New York City FC في دوري النخبة الأمريكي لكرة القدم MLS بالولايات المتحدة وملبورن سيتي Melbourne City في أستراليا ونادي يوكوهاما إف مارينوس Yokohama F Marinos FC في اليابان، ونادي جيرونا Girona FC في إسبانيا، ونادي مونتيفيديو سيتي Torque FC في أوروغواي. كما تولى رعاية اتحاد أعمال تشاينا ميديا كابيتال ومشاريع تطوير الخطط التجارية لنادي العين Al Ain FC ونادي الجزيرة Al Jazira FC في الإمارات العربية المتحدة. في مانشستر سيتي كان مسئولاً عن مكتب النادي في أبوظبي وعن توسيع أعمال مانشستر سيتي في الصين.

شغل فرانسييسكو منصب المدير المالي في برشلونة بين عامي ٢٠٠٣ و٢٠٠٨، وهي فترة إعادة هيكلة للنادي والتي كانت تشهد، في ذلك الوقت، سلسلة من الأزمات وأزمة مالية غير مسبوقة. جنبًا إلى جنب مع فيران سوريانو Ferran Soriano والذي كان الرئيس التنفيذي، وقدم للرئيس جوان لابورتا Joan Laporta الدعم اللازم لاستعادة برشلونة وجعله نادٍ نموذجي.



جواو جيماريس رودريغيز



المصدر: أرشيف شخصي.

جواو رودريغيز من لشبونة بالبرتغال وعمل في لشبونة للألعاب الرياضية وبنفيكا لمدة ست سنوات في إعداد وتجهيز وإطلاق المواقع الخمسة الجديدة التي أنشأها بنفيكا، وكذلك في إعادة هيكلة الشبكات الاجتماعية للنادي بالكامل. لعب أيضًا دورًا مهمًا في مجال التجارة والتسويق، حيث كان مديرًا للمبيعات لتوزيع المنتجات الرسمية للنادي، وخاصة من قبل بيت بينفيكا.



آنا كرويل



المصدر: أرشيف شخصي.

آنا كرويل متخصصة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتعمل في شركة AK Consultoria em Gestão de RH، بعد أن كانت مديرة الموارد البشرية في شركات Ágora، و Banco Modal، و Órama. هي مدرب شخصي وممني معتمد من جمعية التدريب البرازيلية. حضرت دورة وساطة الأعمال في CBMA-RJ، وهي حاصلة على شهادات جامعية غير جامعية (متخصصة) في علم النفس الإيجابي والتدريب وعلم الأعصاب التربوي، في مجال العلوم الإنسانية.



نيلتون مايا



المصدر: أرشيف شخصي.

يتمتع نيلتون مايا بخبرة في الشركات الكبرى ونوادي كرة القدم، سواء في البرازيل أو في الخارج، حيث عمل في الصناعات الرياضية والمالية والتجزئة والاستشارات. وهو مدير أعمال حاصل على ماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأوروبية في بلجيكا؛ وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة وارويك في إنجلترا وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية. عمل كمحلل ائتماني في بنك بوسطن، ومحلل مالي في مؤسسة سوزا كروز ومدير تمويل الشركات في عمليات الاندماج والاستحواذ في بانكو بوزانو سيمونسن.

في كرة القدم كان المدير المالي لكلا من ISL؛ وفلامنجو، ومدير التسويق في فيتوريا؛ ومدير كرة القدم لنادي Aris Thessalonic في اليونان؛ ومدير التسويق في Botafogo؛ ومدير التسويق لهايا ومالك نادي كاستوريا - Clu be Kastoria FC باليونان. كان مستشارًا لاتحاد Lusos Arenas Consortium / Global Spectrum لوضع خطة تطوير لاستاد ملعب مينيراو Mineirão؛ والرئيس التنفيذي لشركة أرينا كورينثيانز Arena Corinthians وهو حاليًا الرئيس التنفيذي لمجموعة Assis Moreira Group.



أليكس جرانجيرو



المصدر: أرشيف شخصي.

يحمل أليكس جرانجيرو درجة البكالوريوس في القانون من جامعة موجي داس كروزيس ودرجة الماجستير في القانون من جامعة ساو باولو (USP). شغل منصب المدير التجاري والقانوني في شركة Sousa Granjeiro Negócios e Desenvolvimento، وتخصص في مجال الضرائب في استرداد الضرائب والتعويضات وفي تحليل عمليات الاستحواذ والاستثمارات. وهو أيضًا مستشار للمؤسسات التعليمية والشركات الجديدة وتحليل المخاطر، ومتخصص في مجال التكنولوجيا، وخاصة في تطوير الشركات الناشئة. كان مدير الأعمال والتوسع في شركة فاكوليد انوفير حيث اهتم بتطوير مشاريع جديدة، وتوسيع التعلم عن بعد ووضع خطط الأعمال، من بين أنشطة أخرى. كان رئيس الابتكار (مدير الابتكار) في ريادة أعمال جينوفا Genova Empreendedorismo، حيث اهتم بتطوير الخطة الاستراتيجية والتشغيلية لمركز الابتكار والمركز لربط الأشخاص بالمهارات والأفكار "التفكير خارج الصندوق"، والتعامل مع الشركات الناشئة المبتكرة مع فرق معطلة. يشغل حاليًا منصب رئيس قسم الابتكار في STRONG Base Aceleradora de Startups، حيث يعمل كمراقب للأعمال الجديدة في قطاع التكنولوجيات المعطلة.



سيرجيو ليرا



المصدر: أرشيف شخصي.

حصل سيرجيو هنريكي ليرا باربوسا فيلهو على شهادة في إدارة الأعمال من جامعة كانديدو مينديز Cândido Mendes وفي الاقتصاد من الجامعة الأسقفية الكاثوليكية في ريو دي جانيرو PUC-RJ. حصل على شهادة ماجستير إدارة الأعمال في البيع بالتجزئة من COPPEAD-UFRJ وماجستير إدارة الأعمال في التسويق من IAG PU-C-RJ. متخصص في هيكلة الامتيازات، وقام بتدريب أكثر من خمسة عشر شركة للحصول على الامتيازات، بما في ذلك وول مارت Wal Mart وLojas Americanas وفريق نوغيرا Team Nogueira وRSA. عمل في Hagia Consultoria في مجالات الاستراتيجية والإدارة والتخطيط والتدريب. شغل منصب مدير المبيعات الوطنية في Embelleze، وهي صناعة مستحضرات التجميل والتي يبلغ حجم مبيعاتها ٢٣٠ مليون / سنة ويعمل بها ١٢٠٠ موظف. العضو المنتدب لشركة Tablestore.



فابيو كورديلا



المصدر: أرشيف شخصي.

فابيو كورديلا، وهو رجل أعمال إيطالي، وصاحب نادي كانتينا فابيو كورديلا، وله علاقات مستمرة بالمشاهير والشخصيات من عالم كرة القدم. كان مدير كرة القدم في Budapest Honvéd FC، لانسيانو، ACD Treviso Calcio، والحكومة الفيدرالية في رويال سانت جيلواز Saint-Gilloise، في أفريقيا سبورت أبيدجان Afrika Sport Abidjan. وهو أستاذ في اتحاد كرة القدم البنني، ويقوم بتدريب مديري ومدرّبين كرة القدم.



أندريه بيدرنيراس



المصدر: أرشيف شخصي

تم اختياره كأفضل مدرب لفنون القتال المختلطة MMA في العالم عام ٢٠١٠. أحد مؤسسي Nova União، وأحد أكبر فرق المقاتلين وأكثرها احترامًا اليوم. من بين الرياضيين الذين قام بتدريبهم خوسيه ألدو ورينان باراو وروني ماركس. حصل على الحزام الأسود لكارلسون جرايسي في جيو جيتسو، ويعتبر أندريه هورئيس منظمة شوتو Shooto South America، وأكبر مُصدر لرياضيين فنون القتال المختلطة. رجل أعمال ومقاتل، وهو أيضًا مالك جيم Upper Sport Club. يعتبر أحد الخبراء الرائدين في تدريب وإدارة وتدريب الرياضيين في البرازيل، وقد درب في الجيم الذي يديره العديد من الرياضيين من مختلف الألعاب الأولمبية.



أليكس إيفانجليستا



المصدر: أرشيف شخصي

بعد أليكس إيفانجليستا مرجعًا في البرازيل في مجال الصحة في المجال الرياضي وقد نفذ بنجاح في فاسكو برنامجًا ذكيًا للتعافي السريع للرياضيين يسمى CAPPRES (المركز المتقدم للوقاية والتعافي والأداء الرياضي). أوقفت الإدارة الحالية البرنامج، وسيتم استئنافه ضمن مشروع سوماموس. وهو أخصائي علاج طبيعي تخرج من UNESA وتخرج في طب العظام في فرنسا من قبل المعهد البرازيلي لطب العظام والصدمات وجراحة العظام من UNESA. كان البطل الأولمبي للمنتخب البرازيلي في عام ٢٠١٦ وحصل على الميدالية الفضية في الكرة الطائرة الشاطئية أيضًا في عام ٢٠١٦. عمل أخصائيًا فيسيولوجيًا للمنتخب الكاميروني في ٢٠١٨ في كأس إفريقيا، ولأوروا ريدز في ٢٠١٩، في اليابان، لصالح نادي إشتوريل برايا الرياضي في ٢٠١٨، ومنسق العلاج الطبيعي لفريق كرة القدم البرازيلي، في أولمبياد ٢٠١٦، ومنسق العلاج الطبيعي في كاشيما أنتليرز في اليابان من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١٢ وفي النادي الأهلي في ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ من بين آخرين. مؤلف كتب التحفيز الكهربائي: تمرين المستقبل، إعادة التأهيل السريع - الأساطير والحقائق والتحفيز الكهربائي باللغة اليابانية.



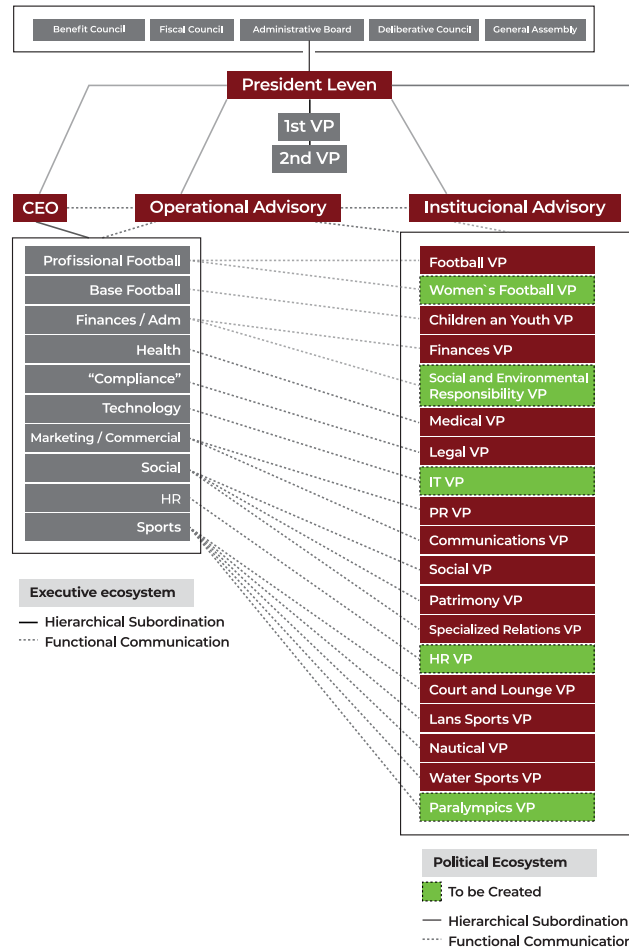
٤,٤,٦ – مهام نائب الرئيس الجديدة

يقترح مشروع سوماموس خمسة مكاتب جديدة لنائب الرئيس:

كرة القدم النسائية: حتى نبرز الرياضة ونمنعها من أن تكون مجرد لعبة ثانوية.
الألعاب الأولمبية للمعاقين: حتى نتمكن من تركيز الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية المتعلقة بالألعاب الأولمبية للمعاقين في ملف واحد، نظرًا لأنها مرتبطة حاليًا بثلاثة مهام مختلفة لنائب الرئيس: الملعب والقاعة والرياضات الأرضية والرياضات المائية.
تكنولوجيا المعلومات: مجال استراتيجي أساسي لتكامل النادي وإتاحة حوكمة كاملة وذكية.
الموارد البشرية: مجال استراتيجي أيضًا لتحسين الإدارة واستيعاب الثقافة التنظيمية المقترحة.
المسئولية الاجتماعية والبيئية: حتى نتمكن من توجيه الإدارة بالتسليمات الاجتماعية والبيئية، وتمكين عمليات صنع القرار في أخذ هذه الأدوات دائمًا في الاعتبار على أنها ضرورية.

٤,٤,٧ – مخطط التنظيم الوظيفي

يقترح مشروع سوماموس المخطط التنظيمي التالي:



يوضح مخطط التنظيم فقط أول المستويات الهرمية للمديرية الإدارية، دون التعمق في مستويات الإدارات، ولكن لدينا فكرة جيدة عن اقتراح التنظيم الوظيفي لمشروع سوماموس.

ويمثل الخط المتصل المستوى الهرمي، في حين أن الخط المنقط هو خط الاتصال. ويرتبط نائب الرؤساء مباشرة بالرئيس، ويتم تقديم المساعدة له من قبل اثنين من المستشارين الذين يتواصلون تبعاً مع الفريق التنفيذي ومع نواب الرؤساء، من أجل التوسط في المطالب. الرئيس التنفيذي، والذي بدوره، يقود الفريق التنفيذي. سوف يكون المهنيون الذين يتقاضون رواتبهم على المستويات الإدارية تابعين لمختلف المحافظ التنفيذية.

لذلك، سوف يكون لدينا فريق مكون من أحد عشر مدير تنفيذي يتقاضون رواتبهم (فريق حقيقي، كأننا لدينا أحد عشر "لاعباً")، بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي: كرة القدم المهنية، كرة القدم الشعبية، الرياضة الأولمبية، المالية والإدارية والتسويق والتجارية، والاجتماعية، والصحة، والامتثال، والتكنولوجيا والموارد البشرية.

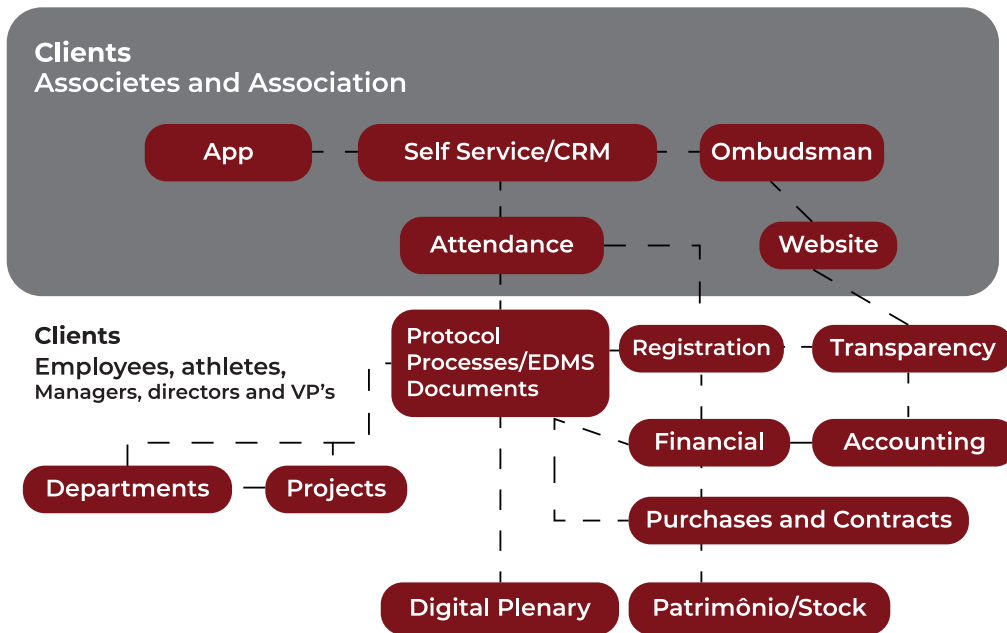
سيكون لدى القسم التنفيذي لكرة القدم منسقاً تقنياً على المستوى الإداري، وفريقاً للتحليل العلمي ولجنة تقنية ولاعب كرة قدم محترفين. سوف يكون لدينا اصاله وجود مسئول تنفيذي لتنظيم القاعدة بأكملها، مع تخصيص الميزانية والاستثمارات المستقلة والذاتية، وكذلك التعامل مع التبادلات والمدارس وكل شيء آخر يعتبر مهماً للتدريب. سوف نسلط الضوء على المسئول التنفيذي لرعاية الرياضات الأولمبية والألعاب الأولمبية للمعاقين والألعاب الإلكترونية وغيرها من الألعاب الرياضية التي سوف تكون تابعة للمسئول التنفيذي من أجل جذب المشاريع التحفيزية. سوف يكون لدينا المدير التنفيذي الإداري والمالي تابعا للمراقب المالي والخزانة ومسئول المحاسبة وسوف يرصد ويراقب توقعات ميزانية الإدارات. سوف يكون لدينا المدير التنفيذي التسويقي والتجاري والذي سوف يكون تابعا له مديري المشاريع الخاصة مثل برامج الشريك المؤيد، CASAS، والترخيص وحقوق الملكية والعوائد، فضلا عن الشركات التابعة ل فاسكو ومجموعة فاسكو العالمية. سوف يقع على عاتق المدير التنفيذي للجنة الاجتماعية الاهتمام بالحياة الاجتماعية للنادي وحقوق الأعضاء والبرامج الثقافية والاجتماعية، بالشراكة مع التسويق. سوف تدمج الهيئة التنفيذية الصحية كل شيء ضروري للصحة البدنية والعقلية للرياضيين في كرة القدم وغيرها من الألعاب الرياضية، بما في ذلك الأطباء وأخصائيي التدريب البدني والطباء النفسيين والمساعدة الاجتماعية والتغذية. سوف ينظم مسئول المجلس التنفيذي للامتثال الإدارة بشكل ذاتي ومستقل، مع اقتراح وتطبيق وفرض مدونة الأخلاقيات لجميع المديرين التنفيذيين في النادي وكذا الموظفين والوظائف التطوعية لضمان وجود الأخلاق والسلامة في جميع علاقاتنا. كما سيتم انشاء مكتب للتحقيق في الشكاوي، وقناة للإبلاغ عن المخالفات وتعزيز التحقيقات السرية واقتراح العقوبات، عند الاقتضاء. سوف يكون مسئول التكنولوجيا مسئولا عن تأسيس قاعدة الكمبيوتر الخاصة بنا بأكملها، من إجمالي التكامل للنادي لتمكين عمليات التسليم الافتراضية للأعضاء والمؤيدين، مع الاهتمام بالنظام المتكامل وتوجيه مركز التسريع لبدء التشغيل كما سيتم توضيحه. سوف يكون المدير التنفيذي للموارد البشرية مسئولا عن اختيار وتدريب واقتراح الوظائف الابتكارية التحفيزية وخطة الرواتب للنادي.

٤,٤,٨ - تكامل أنظمة تكنولوجيا المعلومات



تتطلب الإدارة الاستراتيجية تكاملاً كاملاً لأنظمة وعمليات النادي، وفي الواقع دمج جميع مناطق النادي مع عملائنا من الأعضاء والداعمين وأي شخص من البرازيل والعالم قد يكون مفيداً لنادي فاسكو.

لجعل هذا الإجراء الأساسي ممكناً، سيكون لدينا نائب رئيس لتكنولوجيا المعلومات مع مسئول متخصص في منظمة الصحة العالمية (المنظمة والأساليب والأنظمة)، ومسجل لدى مجلس الإدارة كما انه يتمتع بخبرة تزيد عن خمسة عشر عامًا في عمليات الدمج في الشركات الخاصة والعامة. وبهذا سيكون نادي فاسكو قادرًا أن يعتمد على ويستخدم النظام الذي يمثل أداة قياس مرجعية للإدارة، على سبيل المثال، من قبل مجلس الإدارة الإقليمي لولاية ريو دي جانيرو. يتم تمثيل التكامل الأساسي الذي يقترحه مشروع سوماموس لنادي فاسكو في مخطط التخصيص هذا:



بهذه الطريقة، سيتمكن الملفان التعريفيان للعملاء للنظام من الوصول إليه واستخدام خدماته المتاحة: الشركاء؛ المؤيدين والمجتمع نفسه والموظفين؛ والرياضيين؛ والمديرين؛ والمديرين التنفيذيين ونواب الرئيس. هناك بوابة خدمة لا تتواصل مع المناطق الوسطى، وخاصة السجل والمالية. عندما يحدث هذا، فإنه يؤثر على التكامل مع مناطق النادي الأخرى.

سوف يعمل مشروع سوماموس على الترويج للطرق التي يمكننا بها خدمة عملائنا، من خلال بوابة المحتوى والتي ستكون بوابة الخدمة الذاتية على منصة واحدة متكاملة تمامًا وواحدة من القلائل بهذا الحجم على الويب بنسبة ١٠٠٪ أو من خلال بعض الخدمات عبر التطبيق.



إذا كان هذا النظام يعمل بالفعل، فعلى سبيل المثال، لكان النادي قد عمل بشكل كامل في حالة الوفاء. لن تحدث حالة الحضور الجزئي في الأمانة لأنه، مع تنفيذ التكامل، سيتم عمل جميع إجراءات الحضور / الطلبات من خلال لوحة الخدمة الذاتية للشريك أو من خلال طلب عام من خلال النظام.

ستمكن الخدمة الذاتية عملائنا -والداعمين والشركاء وغيرهم- من الحصول على خدماتهم من أي منطقة، طالما أنهم مستخدمون مسجلون وماهرون في استخدام النظام.

يجب على أي عضو جديد التسجيل مسبقاً وإرفاق المستندات حتى يكون هناك تحليل مسبق للوثائق والبيانات المسجلة. إذا كان كل شيء صحيحاً، بيانات التسجيل والدفع، فسوف يؤجل الشخص المسئول الانضمام إلى خطة الشريك وسوف يرسل النظام بريداً إلكترونياً إلى مقدم الطلب للموافقة على القبول، وبعد ذلك، من خلال الطلب الذي تم اعداده لهذا الغرض أو في النظام نفسه، قد يلتقط الشريك الجديد صورتك وتوقيعك رقمياً.

في حالة وجود أي تحفظات، يشير القائم بالخدمة إلى الحقيقة ويرسل النظام بريداً إلكترونياً يؤكد الجدول الزمني، ولكنه يتعلق بالمسائل المعلقة التي يجب الوفاء بها لإكمال خطة العضوية. يمكن السداد عن طريق قسيمة بنكية أو بطاقة ائتمان أو خصم في بيئة آمنة تماماً وبدون وسطاء بشكل أساسي. أي أن نادي فاسكو لن يتحمل تكلفة الرسوم التي تتجاوز تلك التي يفرضها مشغلو البطاقات بالفعل.

عندما يختار مقدم الطلب الدفع باستخدام بطاقته الائتمانية، سيتم إنهاء الدين المالي على الفور. عندما يتم سداد الدين عن طريق قسيمة بنكية، يتم استبعاد اسم الشخص من قائمة المدينين بعد يومين من السداد. كما سنرى، فإن مشروع سوماموس يقترح تطبيق نظام فينتيك على النادي نفسه، مما قد يؤدي أيضاً إلى تسريع الموعد النهائي للتسليم. سوف تكون الخدمة الذاتية هي مزود الخدمة الرائع للشركاء، حيث تتفاعل مباشرة مع جميع الإجراءات الوسطى والنهائية للنظام.

سيتمكن نظام الخدمة من إدارة جميع أعضاء النادي. لن يكون نظاماً منفصلاً وسيكون الأمر متروكاً له لوضع وتزويده بجميع المعلومات ذات الصلة بالسجل. يجب على النظام مراقبة جميع الأعضاء، وإنشاء فواتير آلية بحيث لا يتخلف العضو بسبب النسيان (فقدان حقوق العضوية)، كما يسمح للنادي بالحصول على إيرادات متكررة، حيث سيقترح مشروع سوماموس عضوية مستمرة من خلال دفع مبلغ شهري.

من أجل إدارة فعالة، يحتوي النظام على لوحات تحكم للسجلات بأشكال مختلفة من اختيار البيانات واستخراجها، وفقاً لاحتياجات المطالب في المنطقة. الخدمة في المكتب الخلفي، مكتب الخدمة للطلبات والمتطلبات وجهاً لوجه عبر الخدمة الذاتية أو الخدمات العامة وتتفاعل مباشرة مع جميع الوسائل ونهاية النظام.

في نفس النظام، المرتبط بقسم الامتثال الذي سيتم تنفيذه، سوف يتواجد المحقق في الشكاوى، والذي سيعمل أيضاً كقناة للإبلاغ عن المخالفات. سيتمكن مسؤول الامتثال فقط من الوصول إلى هذا القسم، وسيكون هذا سريراً للغاية. لن يتمكن الرئيس حتى من الوصول إلى النظام لضمان النزاهة والحياد والإعفاء من عمليات التحقيق للمواقف غير المرغوب فيها في إدارة النادي.

سيقرب محقق الشكاوى النادي من أعضائه وداعميه والمجتمع وسيتم دمجهم مع منهجية PDCA (التخطيط – التنفيذ-التحقيق-الإجراء) وإدارة التحسين المستمر للعملية. سوف يتم تسليم ما هو ليس شكوى، ولكن مجرد شكوى أو اقتراحات لتحسين الخدمات، إلى قطاع الجودة الشاملة لتحسين العملية المعنية. سوف يضمن التكامل



توزيع الطلبات أو المتطلبات في الأقسام المختلفة للنادي، وجميع البروتوكولات وعدد الحضور.

سوف يكون البروتوكول فريداً وسيجعل من الممكن إدارة جميع العمليات في النظام. يحتوي النظام على مدير المستندات الإلكتروني الداخلي (GED) حيث يخزن جميع المستندات. لا يتم فصل مدير المستندات الإلكتروني الداخلي GED عن النظام والأمر متروك له لوضع وتزويده بالمعلومات من قبل جميع المناطق الوسطى والنهائية بما في ذلك عمليات الجلسة المنعقدة بجميع المستشارين. يتم العمل على جميع العمليات مباشرة في هذه الوحدة بتوقيع رقمي معترف به من خلال رمز الاستجابة السريع QR Code، والذي سينهي جميع عمليات التعامل مع الأوراق في النادي، مما يجعلك مسئولاً بيئياً مع الحفاظ على النادي. فهو يعتبر العمود الفقري ويتفاعل مباشرة مع النظام بأكمله. سوف يتم تزويد العملية والبروتوكول بأي وكل الطلبات الواردة من الأقسام، حتى مع تخصيص التدفقات، إذا لزم الأمر.

يمكنك العمل مباشرة على البروتوكول أو إذا كنت تعمل في مشروع، ويمكنك استخدام تدفق المشروع، مع الجداول الزمنية والتعديلات المالية وأي شيء آخر ضروري، وتعتبر جميعها متكاملة مع النظام وفي الوقت الفعلي. سوف تتم معالجة جميع العمليات الإدارية أو السياسية للنادي من أجل بناء جدول أعمال الجلسة الرقمية المنعقدة بجميع الأعضاء وسوف تُعرض نتائجها دائماً على بوابة الشفافية، مع احترام كل خصوصيات الجلسة العامة. سوف تكون الجلسة العامة المنعقدة بجميع الأعضاء رقمية بالكامل وتحترم جميع إجراءات العملية، من البداية حتى الحكم في الجلسات العامة المنعقدة بجميع الأعضاء، مع عرض الآراء وجهات النظر حول العمليات والتصويت الرقمي، والذي سوف يسمح بمشاركة المستشارين من الدول الأخرى دون الحضور شخصياً، حتى اجتماعات المجلس هذه قد تكون أكثر ديناميكية، لذلك ليست هناك حاجة لتمتد إلى الليل.

ستتيح وحدة المالية الإدارة الكاملة لموظفي النادي. سوف يكون لها بوابة دفع خاصة معتمدة وموافق عليها من قبل المشغلين الرئيسيين في السوق، وتكون متوافقة مع جميع البنوك، سواء في تنمية المبالغ المستحقة أو في تعويضها، يدوياً أو عن طريق الدفعات. استناداً إلى البنك، فإن هناك إمكانية للتكامل المباشر مع النظام المصرفي. أخيراً، تتفاعل هذه الوحدة أيضاً بشكل مباشر مع جميع الوحدات في النظام.

ستتيح وحدة المحاسبة معياراً عالمياً وستتفاعل مع النظام بأكمله. ستتيح الإدارة الكاملة للقطاعات، وتسهيل عمل المناطق، حيث يتم إجراء الإدخالات (الأصول والخصوم) تلقائياً بواسطة النظام في مراكز التكلفة المناسبة الخاصة بها، حيث تكون مسئولة فقط عن التحقق من الميزانيات العمومية واستمرارها، مما يتيح مزيداً من المرونة والمزيد من الشفافية، حيث إنه يغذي أيضاً بوابة الشفافية الخاصة بالنادي في الوقت الفعلي.

لذلك، سوف يضمن مشروع سوماموس إنشاء نادي متكامل وحديث وسريع التطور في إدارته.



٤,٤,٩ - الموارد البشرية

لم تعد الموارد البشرية حاليًا قطاعًا بيروقراطيًا لتولي دور استراتيجي في إدارة رأس المال البشري للمؤسسة. نظرًا لأن سوماموس يقترح تعطيلًا للنادي خلال بناء الهوية التنظيمية، فمن المهم أن يفهم جميع الموظفين هذه الهوية بإخلاص وأن يكونوا مؤهلين ومدرّبين لوضعها موضع التنفيذ.

لهذا، تعد الموارد البشرية أمرًا أساسيًا، حيث يجب البدء في هذا التنظيم، أولاً وقبل كل شيء، في التوظيف والاختيار الذي يركز على ملفات تعريف التوظيف التي تكون أكثر التزامًا بهذه الهوية أو الثقافة التنظيمية التي سيتم تنفيذها في فاسكو.

يجب أن تعمل الموارد البشرية على تحقيق التنمية والرعاية اليومية لمناخ تنظيمي متناغم ومشرق، حيث يساهم ذلك من خلال التواصل الواضح والفعال في تحقيق الأهداف ونجاح الأعمال، بالإضافة إلى تقييم جودة الحياة في بيئة المؤسسة.

يجب عليها أيضًا إدارة مراجعات الأداء واقتراح خطط العمل والرواتب.

لهذا سيكون لدينا مدير تنفيذي للموارد البشرية في فريق الحوكمة لتنظيم كل هذه العمليات الإدارية التي لا غنى عنها لنجاح مشروع سوماموس في النادي.

٤,٤,١٠ - إجراءات لضمان النزاهة في فاسكو

في الفقرة ب) من القسم ٤,٤,١ وفي القسم ٤,٤,٨ توقع العديد من الإجراءات التي سيتم تنفيذها لضمان الامتثال الصارم والفعال في النادي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فيما يتعلق بالشهادات والتسجيل في الأخلاق المهنية والتكامل الذي يمنح المرونة وبوابة الشفافية والمحقق في الشكاوى وقناة الشكاوى والاستقلالية والسرية والذاتية في التحقيقات في الشكاوى، فإننا سوف يكون لدينا مدونة سلوك والتي تحدد الحد الأدنى من الأخلاقيات المتوقعة في جميع مجالات النادي وفي جميع العلاقات التي لدينا مع الأشخاص والشركات والمؤسسات الأخرى.

يجب إلغاء وحظر الإجراءات الأساسية مثل حظر المحسوبية وتراكم الوظائف التنفيذية والتشريعية في النادي وتعيين الأصدقاء والأعضاء للحصول على وظائف في النادي بموجب قانون العمل.



القسم الخامس - نموذج الأعمال المقترح من مشروع سوماموس

٥,١ - مشكلة النادي: عدم القدرة على توليد تدفق نقدي إيجابي

وجدنا أن مشكلتنا الرئيسية الحالية هي عدم القدرة على توليد تدفق نقدي إيجابي. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن مسؤوليتنا الحالية المتداولة (الالتزامات التي يتعين دفعها في عام واحد) أقل من الأصول الحالية (النقد والمخزون والحسابات المدينة) والقدرة على توليد دخل قصير الأجل.

لحل هذه المشكلة المزمنة، هناك نقطة صغيرة في تخفيض النفقات وزيادة ضغط العملية، حيث سيؤدي ذلك إلى زيادة عدم رضا العملاء، والندرة من حيث تلبية الأهداف الاجتماعية للنادي، مما يؤدي إلى تفاقم أزماتنا الفنية والسياسية وجعلها غير مستدامة ويصبح تعافي النادي من برنامج الكشف غير واقعي.

تعتبر توقعات نمو الإيرادات على المدى المتوسط والطويل وحتى على المدى القصير، والتي تستند إلى النظام المتكامل الحالي للإيرادات، بدون استراتيجيات أو ابتكارات جديدة، هي أيضًا ذات فائدة قليلة، لأنها تعتمد، من بين أمور أخرى، على بيع اللاعبين لتحقيق الأهداف أو تغطية التدفق النقدي.

من غير المجدي أيضًا تخيل الوكالة الفدرالية لضمان الودائع بعقود FIDICs بدون استدامة السوق، ناهيك عن المستحقات التي تم الالتزام بها بالفعل.

قد يكون الحل الأكاديمي الآخر المحتمل هو تقسيم النادي، وفصل كرة القدم عن المجتمع، ويتطلب ذلك تعافيًا قضائيًا، ولكن هذا سيؤدي إلى مشاكل اقتصادية وقانونية. في المجال الاقتصادي، سيكون تقييم النادي لوضعه الإداري ومركزه المالي أقل بكثير من قيمته السوقية الحقيقية. من الناحية القانونية، سوف يخضع فصل الأصول مع الحفاظ على الاعتمادات الحالية دائمًا لخطر الفهم القضائي لتشكيل مجموعة اقتصادية، وبالتالي، المسؤولية المشتركة والمتعددة بين النادي الاجتماعي ونادي الشركة.

بالنظر إلى هذا السيناريو، يدرك مشروع سوماموس أن نادي فاسكو لن يحقق النتائج المرجوة، إذا كنا لا نريد التخلي عن أهدافنا الاجتماعية وإذا لم نغير نموذج العمل الذي ينبغي ممارسته في النادي.

٥,٢ استثمارات عن طريق رأس المال أم عن طريق الديون؟

بسبب مشاكل إدارة فاسكو الحالية والسابقة، يعاني النادي من أزمة مالية غير مسبقة. أدت المديونية المتزايدة للنادي إلى مشاكل خطيرة تتعلق برأس المال العامل والسيولة (بالإضافة إلى نقص الاستثمار في البنية التحتية ورأس المال البشري، وعدم القدرة على بناء فرق رياضية تنافسية وغيرها).

ذهب مشروع سوماموس إلى أبعد من ذلك في البحث عن حلول مالية قابلة للتطبيق من أجل نادي فاسكو. في هذه الحالة، من الضروري توضيح أن هناك نوعين من الاستثمارات يمكن أن تضمن نمو أي مؤسسة: عن طريق رأس المال أو عن طريق الديون.

يقتصر الاستثمار الرأسمالي على بيع أصول النادي، وفي هذه الحالة، يتم بيع قسم من أصوله الحالية (من خلال زيادة رأس المال في النموذج الحالي) أو من خلال حصص شركة النادي الجديدة التي يمكن إنشاؤها من



تقسيم كرة القدم إلى الأصول الاجتماعية للنادي.

السؤال الذي يتكرر بصفة دورية في سوق كرة القدم البرازيلي هو ما إذا كان يجب على الأندية المحلية التغلب على أزمته المالية عن طريق بيع الأسهم في أي هيكل قانوني يتم اختيار تشغيله أو عن طريق إعادة تمويل ديونها الحالية، والبحث عن تمويل جديد طويل الأجل لتغيير هيكل الدين الحالي.

بالنسبة إلى نادٍ يتضمن ملف فاسكو، مع تاريخه الحافل في تطوير لاعبين استثنائيين، فضلاً عن وجود قاعدة من المشجعين المخلصين والمتحمسين والمتفانين، بعد سلسلة من سيناريوهات النمذجة المالية المختلفة، فمن المنطقي تمويل تعافيه ونموه المستقبلي من خلال التغييرات في الوضع الحالي والمديونية (حتى لو تم تكبد وجود دين جديد طويل الأجل)، مع تحسين نوعية المديونية، وضمان القدرة الاستثمارية والتدفق النقدي.

ومع ذلك، فمن الواضح أن إعادة تعديل ملف الدين، حتى من خلال حلول جديدة طويلة الأجل، لا يكفي إذا لم تكن جزءاً من خطة استراتيجية قوية، حيث تم تحديد استراتيجيات لتطوير مصادر جديدة للدخل طويل الأجل، وإدارة التكلفة المستدامة والفعالة (الميزانية الصارمة)، والأهداف الطموحة (ولكن لا يزال من المحتمل تحقيقها)، والتشفير المالي، من بين أمور أخرى، تم تحديدها جيداً.

في الأقسام التالية، حيث يتم شرح منطق النموذج المالي بالتفصيل، سنرى أن مشروع سوماموس قادر على تطوير عملية مستدامة ومربحة.

أولاً، عادةً ما يحصل نادي فاسكو على قروض وتمويل بتكلفة عالية جداً. نظراً لأن التدفق النقدي لدينا لم يأخذ في الحسبان التزاماتنا الحالية، فما يحدث هو إن خدمة الدين وتكلفتها تزداد بشكل كبير بسبب حدوث الغرامات والعقوبات المتتالية، بالإضافة إلى أسعار الفائدة المرتفعة للغاية بالفعل وتصحيح التضخم.



حصل نادي فاسكو ما بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٩، على ٣١ قرضًا، وهم:

Loan chart

Name	% per month	2016	2017	2018	2019	
Arlucas 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	(Balance)
Banco BMG	1,49%			24.460	24.460	(Balance)
Banco BMG	1,52%			13.540	13.540	(Balance)
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	(Balance)
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	(Balance)
Horizonte	1,45%			25.830	20.370	(Balance)
Mútuo (C.Leite)	0,49%			2.867	26	(Balance)
(With 36,636 interest appropriated over the next 5 years.)				101.461	159.581	
(Without interest appropriated 122.945)						

من بين ٢٥ قرضًا تمكنا من تحديد تكلفة النقود فيها، حيث تتراوح معدلات الفائدة بين ٠,٤٩٪ و ٢,٥٥٪ شهريًا. كان أقل معدل فائدة هو قرض من رجل الأعمال كارلوس ليتي، وهي ممارسة من شأنها أن تتحدى قواعد الربح لأنه كان يتعاقد مع النادي في غضون عام واحد قبل أو بعد تاريخ القرض. كما حصل على قرض من اتحاد كرة القدم البرازيلي بنسبة ٠,٧٠٪.

باستثناء هذه المواقف التجارية غير العادية والمربكة، فقد حصلنا على ٢٣ قرضًا بمعدل فائدة متوسط ١,٣٨٪. فائدة سنوية ١٦,٦٪. لكن كان هناك قرض بنسبة ٢,٥٥٪ أي ما يعادل ٣٠,٦٪ سنويًا. في الإدارة الحالية، كان هناك ١٨ قرضًا في عامين، حيث كانت المدة أطول (٥ سنوات)، وهذا يعني، من الناحية النظرية، تكلفة نقود تبلغ ٥٧,٣٪. باستثناء قرض كارلوس ليتي، لدينا متوسط ١,٣٪، وهو ما يقابل معدل سنوي قدره ١٥,٦٪، وهو تحسن في متوسط معدل الفائدة بنسبة ١٪ سنويًا.



يتطلب أخذ الاستثمار عن طريق التمويل الدولي ست متطلبات:

- (١) المشروع
- (٢) المصدقية
- (٣) خطة عمل توضيحية لتطبيق الموارد
- (٤) القدرة على الدفع
- (٥) النمذجة المالية
- (٦) قدرة هيكلية الضمان

هناك العديد من الموارد المتاحة في السوق، ولكن يمكن تحقيقها فقط لأولئك الذين لديهم بالفعل مشروع لتقديمه. المشروع ليس دزينة أو أكثر من شرائح باور بوينت. يعني هذا، على الأكثر، مجموعة من الأفكار. على الرغم من أنها قد تمثل أفكارًا جيدة، إلا أنها ليست مشروعًا بحد ذاته.

على مر السنين، رأينا السياسة البرازيلية، وخاصة فيما يتعلق بما يهمنا، حيث أعلنت سياسة فاسكو، أن لديها هذا المشروع أو ذاك، في حين أنه في الواقع، إذا كان كثيرًا، لديها فقط هذه الفكرة أو تلك.

مع كل الاحترام لجميع الشخصيات السياسية في نادينا، فإن المشروع هو أكثر بكثير من مجرد مجموعة من الأفكار. وذلك يتطلب رؤية استراتيجية وجدول زمني للتنفيذ والتمويل المالي والبيئية الخارجية والبيئية الداخلية والمنافسة وتحليلات السوق. بالإضافة إلى الهوية الاستراتيجية والتجارية والتسويقية والتشغيلية والتنظيمية والأهداف واقتراح نموذج الأعمال والنمذجة المالية. يتضمن مشروع سوماموس كل هذه الخطوات المطلوبة وأكثر. يجب اختبار المشروع الحقيقي ودمجه، على سبيل المثال، في أداة نموذج أعمال CANVAS فإن لديه، على الأقل، تحليل يناسب أداة ٥W٢H أو حتى وصولاً إلى ٥W٣H حيث يتم تحديده بوضوح بالأسئلة التالية: ماذا (ماذا)، من (من)، متى (متى)، وأين (أين) ولماذا (لماذا) وكيف (كيف) وكم السعر (كم السعر) وكم العدد (كم العدد).

لم نر قط أي شيء من هذا القبيل في فاسكو. يعتبر مشروع سوماموس، في هذا الصدد، مشروعًا غير مسبوق في حياة نادينا وقد نُفذت هذه الخطوات بأمانة حتى يدرك المستثمرون أن هذا المشروع مناسب بالفعل للنادي.

الشرط الثاني لجمع التبرعات هو المصدقية. تعاقد فريقنا التنفيذي مع محترفين مشهورين ومحترمين في العالم الأكاديمي والمهني، وبذلك سوف نكون قادرين على تزويد مستثمرينا بالثقة اللازمة لهم ليشعروا بالأمان في استثمار الموارد في هذا المشروع ل فاسكو.

المطلب الثالث هو وجود خطة عمل (BP)، والتي نقدمها أيضًا للسوق كشرح مفصل لكل شيء ينوي المشروع تنفيذه من وجهة نظر استراتيجية واستخدام الموارد. كما يجب أن توضح أيضًا المسؤولية المالية والجدوى الاقتصادية والسوقية والمالية.

يتم إكمال المتطلبات الرابعة والخامسة لأنها الدليل الضروري لقدرة الدفع التي سيولدها نموذج العمل المقترح. تم إثبات هذه القدرة رياضيًا من خلال النمذجة المالية، والتي تم إجراؤها للنادي من ٢٠١٦ إلى ٢٠٣٥.



أخيرًا، القدرة على هيكلة الضمانات، سواء للأصول الحقيقية أو المستحقات أو الأشكال الأخرى التي يتم التفاوض عليها والتي تتضمن أصولًا أو إيرادات النادي المستقبلية.

كل هذا كان مشروع سوماموس قادرًا على تقديمه للسوق والشركاء الذين تمكن معهم من تقديم خيارات الحلول المالية للنادي.

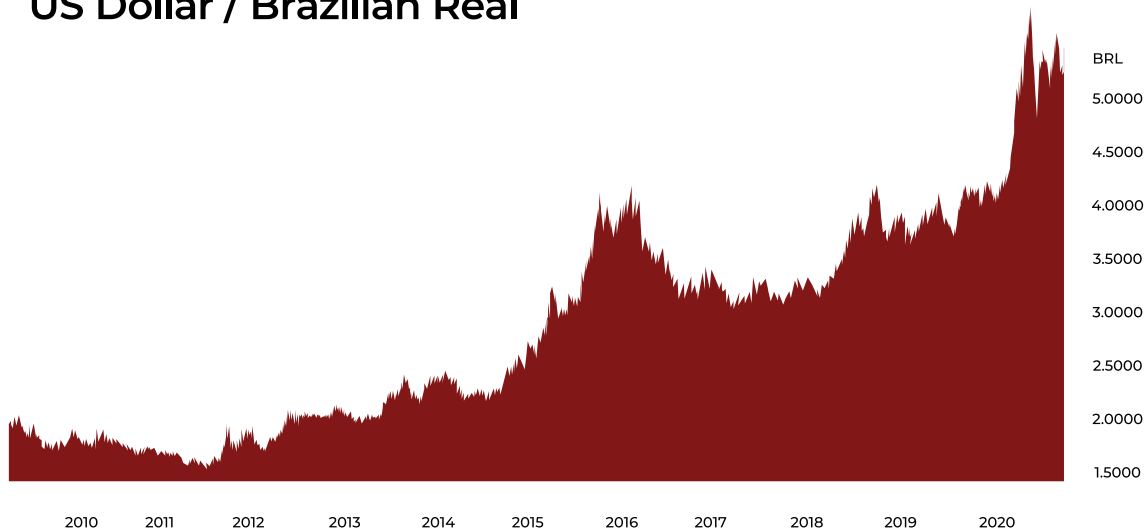
مع الأخذ في الاعتبار هذه الخطوات، فتح مشروع سوماموس الباب للنادي لتلقي التمويل الدولي. لقد خلق الوباء فرصًا لوجود صناديق خاصة تعترف ضخ الأموال في الاقتصاد الحقيقي، حيث تتبنى العديد من البنوك المركزية في البلدان المتقدمة معدلات فائدة سلبية، مثل السويد وسويسرا والدنمارك وألمانيا، كوسيلة لتشجيع الاستهلاك من خلال تحفيز الاستثمار في الشركات والمصانع والأعمال والأنشاءات.

وفقًا لتقرير صادر عن تاسيا كاستنر من صحيفة Folha de São Paulo، والذي نُشر في ١٨ أغسطس ٢٠١٩، يمتلك المستثمرون حاليًا أكثر من ١٥ تريليون دولار أمريكي (٦٠ تريليون ريال برازيلي) والتي تم استثمارها في استثمارات ذات معدلات فائدة سلبية، مثل سندات الدين في اليابان وأغلب دول أوروبا.

وهذا يجعل أسعار الفائدة على التمويل الدولي منخفضة للغاية في هذا الوقت، حيث يؤدي انخفاض قيمة الريال مقابل العملات القوية مثل الدولار واليورو أيضًا إلى تسهيل دخول الاستثمارات الأجنبية.

على سبيل المثال، يوضح الرسم البياني أدناه (ارتفاع قيمة الدولار مقابل الريال) بأننا ربما نكون في ذروة ارتفاع الدولار، مما يعني أن الوقت مناسب للاقتراض بالعملة الأجنبية، لأن تباين سعر الصرف قد يجعله أرخص من دفع التمويل على مر السنين مع استعادة الريال قوته:

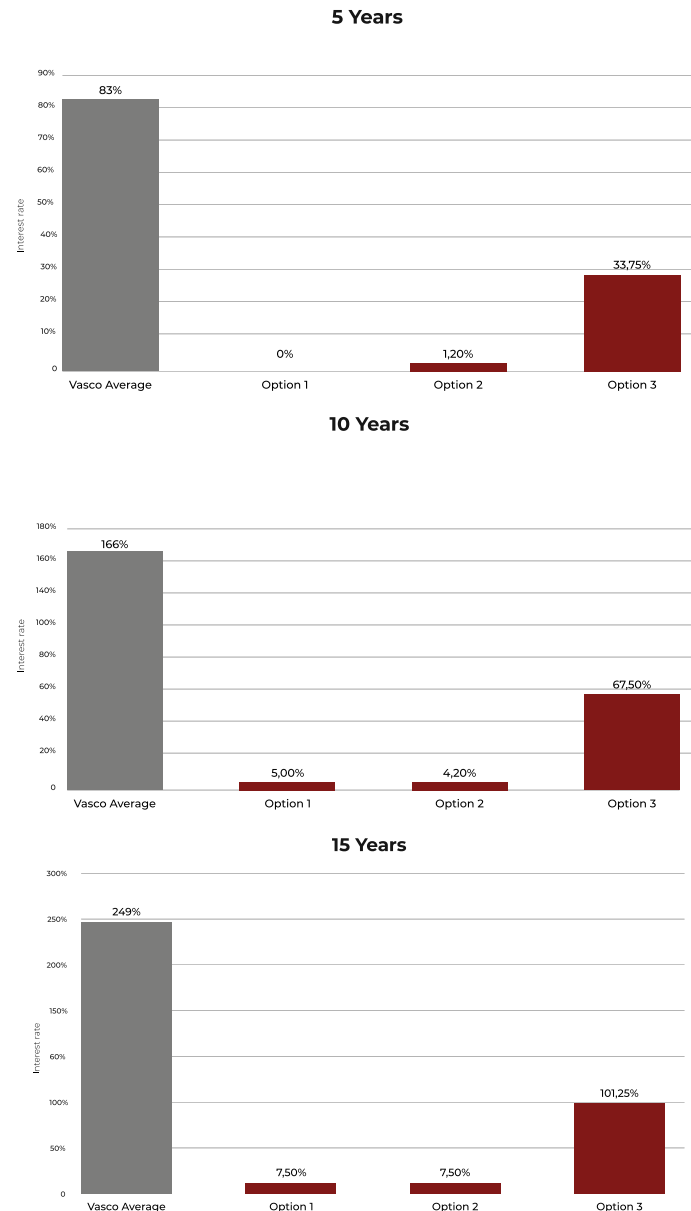
US Dollar / Brazilian Real



على أي حال، نظرًا لأننا نعتزم تدويل علامة فاسكو التجارية، فسوف نحصل أيضًا على إيرادات بالعملية الصعبة، مما سيساعدنا في القدرة على سداد الديون وفي تكوين، إذا لزم الأمر، التحوط من سعر الصرف في المستقبل (بالإضافة إلى الأدوات المتوفرة في السوق)، وبالتالي تقليل مخاطر المعاملة.

ناقش مشروع سوماموس خيارات التمويل من مصادر مختلفة، والتي تتراوح بين ٠,٦٪ سنويًا (الخيار الثاني) و ١٪ سنويًا (الخيار الأول) و ٦,٧٥٪ سنويًا (الخيار الثالث)، مع وجود اختلافات في النظراء، في الأول ملحقات الملعب نفسها، وفي الثانية خطاب اعتماد احتياطي بنسبة ٢٠٪ من المبلغ الذي سيتم تمويله وفي الثالثة الذمم المدينة أو الضمانات. في فترة السماح الأولى، ومدتها ثلاث سنوات، وفي فترة السماح الثانية البالغة خمس سنوات، وفي الفترة الثالثة بدون فترة سماح، وفي الوضع الوسطي، حيث لا يوجد استهلاك للدين كما هو الحال في الآخرين، ولكن يتم سداد دفعة واحدة في نهاية المدة تحت عقوبة الغرامة، إذا كان متوقعًا.

بالمقارنة مع يطبقه نادي فاسكو في العادة، فقد تكون النتيجة مفاجئة تمامًا. نحن نقارن فترات تتراوح بين خمس وعشر وخمسة عشر سنة على النحو التالي:



من الجدير بالذكر البيانات ذات الصلة. في النموذج الذي ساد في فاسكو، تعتبر هذه القروض غير كافية للتعامل مع الاحتياجات النقدية للنادي، مما تسبب في أنه بعد حدوث الفوائد والغرامات، فإنه يتم إعادة التفاوض عليها، كما يتم التعاقد على قروض جديدة.

فيما يتعلق بإثبات القدرة على الدفع، قام مشروع سوماموس بالنمذجة المالية المناسبة لسيناريوهات الخيار الأول والخيار الثالث ووجد دليلاً رياضياً على هذه القدرة من خلال تنفيذ نموذج العمل الجديد الذي سيولد إيرادات جديدة للنادي أكثر في فترة السداد.

٥,٤- نموذج الأعمال المقترح لمشروع سوماموس

يعتبر ما يقترحه مشروع سوماموس في النهاية هو نموذج عمل جديد لنادي فاسكو والذي سينتج عنه إيرادات جديدة ويعطينا أسعاراً أفضل للعديد من خطوط الإيرادات الحالية.

ومع ذلك، سوف نحتاج إلى ما لا يقل عن ١٢ إلى ٤٨ شهراً، لإتاحة الوقت الكافي لنمو هذه الإيرادات الجديدة، المستمدة من نموذج عمل جديد، والتي تم هيكلتها وتطويرها وفقاً لمعايير فاسكو.

لهذا السبب فإنه بالاستفادة من الأوضاع الحالية التي يرتفع فيها سعر الدولار واليورو مقابل الريال، تمكن سوماموس من جلب خطوط ائتمان ل فاسكو يمكن من خلالها ضخ أموال جديدة مقدماً وبتكاليف أقل بكثير من تلك التي دفعها النادي في السنوات الأخيرة. مع هذا الاستثمار الأولي في إدارة تنفيذ المشروع، سوف نتمكن من:

- (١) إعادة هيكلة ديون النادي.
- (٢) توليد تدفق نقدي إيجابي مما يسمح لنا بالعمل بكفاءة؛
- (٣) الاستثمار في لاعبي كرة القدم المحترفين حتى يمكننا المنافسة على البطولات؛
- (٤) استعادة مقرنا الرئيسي؛
- (٥) تجديد ملعب ساو جانيواريو؛
- (٦) الاستثمار في الرياضات الأولمبية والألعاب الرياضية للمعاقين والرياضات الأخرى؛
- (٧) تقديم خدماتنا الاجتماعية؛

نأمل، مع مشروع سوماموس، وفي غضون اثني عشر شهراً على الأكثر، أن نعيد فاسكو إلى المسار الصحيح كليصل للمكانة التي يستحقها كفضل نادٍ في البرازيل. سوف تكون الأشهر القليلة الأولى حاسمة لنجاح المشروع بشكل عام. نظراً للنتائج المؤسفة داخل وخارج الملعب في السنوات الأخيرة، ونجاح منافسنا الرئيسي، من بين أمور أخرى، فإن مجتمع فاسكو حريص على التغيير. كلما سارعنا في إظهار المرونة كلما زادت استجابة مجتمعنا السريعة، والذي سيؤدي إلى إنشاء حلقة من المنافع المتتالية منذ بداية تنفيذ المشروع.

تعتمد عودة فاسكو إلى القمة على الوفاء بالاحتياجات التالية قصيرة ومتوسطة



(١) توفير التمويل اللازم من أجل:

- إعادة هيكلة الديون؛
- مشاريع جديدة لتوليد الدخل (برنامج الولاء وكرة القدم)؛
- تكوين فرق تنافسية (خاصة كرة القدم)؛
- احتياجات رأس المال العامل؛
- تنشيط الأصول الثابتة (إصلاحات وحيازة)؛
- ضمانات الملاعب.

(٢) إرضاء قاعدة مشجعينا (والاستثمار فيهم):

- ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تنمية الثقة والأمن.
- تقديم نتائج قصيرة المدى داخل وخارج المجال.

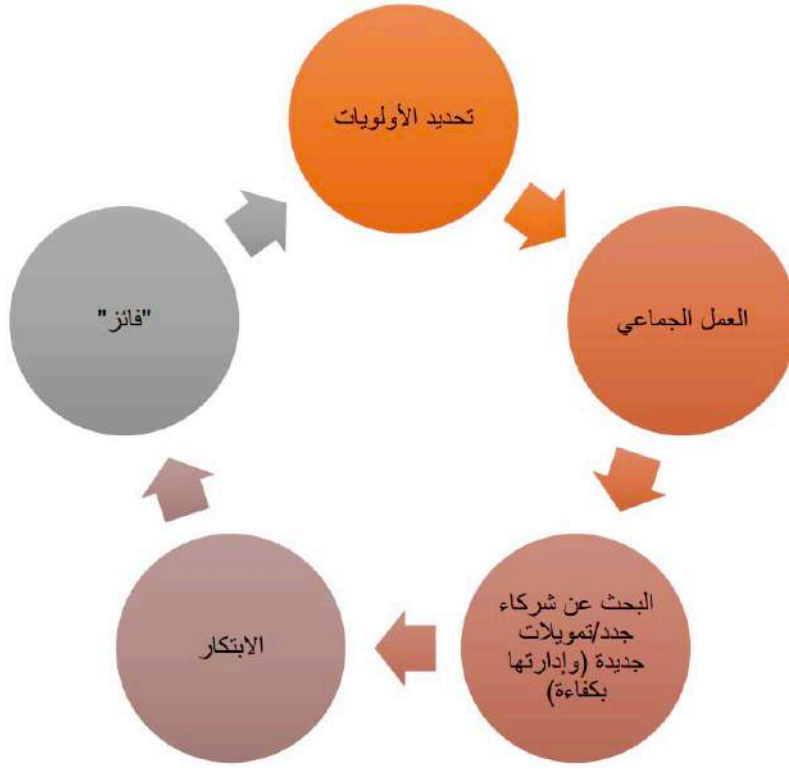
ومع ذلك، وعلى الرغم من أننا نؤمن تمامًا بإمكانيات المشروع وقابليته للتطبيق، فمن الواضح أن هناك بعض التحديات المقبلة كما حللناها مسبقًا في القسم ٣،٣،٢، مثل:

١. غياب الاستقرار السياسي الداخلي (فاسكو)؛
٢. فقدان مصداقية المؤسسة في السوق؛
٣. افتقار البرازيل للمصداقية في الخارج؛
٤. التراجع في كرة القدم البرازيلية؛
٥. التشريعات الخاصة بكرة القدم (حقوق البث التلفزيوني وغيرها)؛
٦. قدرات المنافسين (التي تتفوق على إمكانات فاسكو بكثير)؛
٧. تأثير فيروس كورونا ١٩ (COVID ١٩) (في البرازيل والعالم) على سوق كرة القدم؛
٨. البيئة الاقتصادية العالمية؛

بعد التحليل الدقيق لكل من الاحتياجات والمخاطر الموضحة أعلاه، تم تطوير مشروع سوماموس بطريقة تحول الاحتياجات والتوقعات إلى فرص مربحة ومستدامة، مع المراقبة المستمرة ومراجعة جميع المخاطر الكامنة في المشروع، وبالتالي التخفيف من الآثار السلبية المستقبلية.



٥,٥ كيف ستؤدي المشاريع لتحقيق أهدافك؟



فيما يلي أهم أولويات مشروع سوماموس:

(١) قاعدة المشجعين/ المجتمع المباشر/ أصحاب المصلحة

لن نكل مشروع سوماموس حتى نلبي احتياجاتنا "ونضيف قيمة" إلى مجتمعنا بأكمله. تواجد فاسكو، "معنويًا" "وفي القلب"، لجميع مشجعيه، أينما كانوا، أمرا في غاية الأهمية لتحقيق النجاح العالمي لنادي مثل فاسكو. لهذا الغرض، سوف يعمل نادي فاسكو، من خلال مشروع سوماموس، على قياس معايير الابتكار في هذا القطاع وتطبيق تقنية فاسكو، والتي لن تخدم النادي فحسب، بل المجتمع بأكمله، من خلال هيكل حضانة الأعمال ومن مركز تسريع الشركات الناشئة.

(٢) المرجع في كرة القدم

- الفوز أمر لا بد منه.
- على جميع المستويات، للجنسين ولفئات العمرية.

- بالنسبة لنا فإن كرة القدم تعني:

- كرة قدم تقليدية (١١ لاعب)
- كرة القدم الخماسية
- كرة القدم الشاطئية
- كرة القدم السباعية
- الالعاب الأولمبية للمعاقين



الفوز أمر لا بد منه. نعم، ولكن ليس بأي ثمن. تعتبر الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية (تطوير الأخلاقيات ليس فقط للرياضيين، ولكن أيضًا للمواطنين المسؤولين والمستعدين) هي القيم الأساسية لمشروعنا ولن يتم التفاوض عنها.

٣) رياضات أخرى والوصول بفاسكو لأن يكون ناديًا رياضيًا شاملاً

يعتزم مشروع سوماموس أن يجعل من فريق فاسكو فريقًا انتقائيًا، يستثمر في رياضات مثل التجديف، الرياضة الأولى التي بدأ بها النادي، وأن يستثمر في مجال كرة السلة، والتي لها مكانها أيضًا في قلوب مشجعيها، وفي ألعاب القوى، والرياضات الشاطئية، في رياضات الصالات المغطاة، الرياضات المائية، الرياضات البحرية والبرية وفي الرياضات الإلكترونية والمصارعة، بما في ذلك فنون القتال المختلطة ورياضة جيو جيتسو.

لتحقيق الاستفادة الاقتصادية من هذه الرياضات، لن يكون لدينا مواردنا الخاصة فقط، بل سنجمع أيضًا موارد من الحوافز الضريبية، والتي سيتم الحصول عليها من خلال عمل فريق مؤهل تأهيلًا عاليًا من ذوي الخبرة المثبتة في هذا القطاع. أما بالنسبة لمشروع سوماموس، فإن أنماط الرياضات الأولمبية والرياضات الأخرى غير كرة القدم لها دلالة أكبر من مجرد الفوز أو الخسارة. إنها تعني الإيمان بتحقيق الحلم والعزيمة والتغلب على الصعاب. بشكل أساسي، الأمر كله يتعلق بالتواصل مع المجتمع ودمج جميع الرياضات.

فعلى الرغم من سعي فاسكو الدائم لتحقيق الفوز، في جميع الأشكال وعلى جميع المستويات، نحن نتفهم أيضًا أن هذه الأشكال تأتي مصطبحة بعنصر اجتماعي مهم. فننادٍ مثل نادي فاسكو لديه، قبل كل شيء، مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع وهذا ما يقدمه مشروع سوماموس بغير شك، ضمن القيم والأهداف التي يقوم عليها للوصول إلى نادي فاسكو الرياضي الشامل.

٤) نادي فاسكو العالمي يعيد أصوله للأذهان

عولمة علامة فاسكو التجارية، وإعادة تأسيسها لأصولها الراسخة لهويتها البرتغالية على وجه الخصوص، إضافةً إلى صلتها بهويتها المؤسسية الجديدة وقيمها وتاريخها، كل ذلك يشكل فرصة عظيمة للتوسع للوصول لمستهلكين في أسواق جديدة في جميع أرجاء الكوكب. مما يمنح النادي تواجدًا عالميًا غير مسبوق، خاصة عند مقارنته بتواجد منافسينا في السوق البرازيلي.

٥) الممارسات الإدارية المثلى

كما رأينا، سيعمل مشروع سوماموس على تحويل نادي فاسكو إلى مؤسسة تقدمية، لأن تكون ناديًا يقوده مجموعة من الهواة يتبعون طرقًا إدارية عفا عليها الزمن. كما ذكرنا سابقًا، فإن الجمع بين "الجديد" و"التقليدي" يمثل بالفعل تحديًا كبيرًا، ولكن على الرغم من الصعوبات، فإن تنفيذ ممارسات الإدارة القوية، التي يجربها تنفيذيون متخصصون في السوق، أمرًا لا غنى عنه لنجاح المشروع.

هدفنا هو أن نكون مرجعًا إداريًا بكل الطرق: الخطط التكتيكية والاستراتيجية والميزانية والمساءلة وأنظمة الإدارة والتكامل والسيولة والحوكمة و"الامتثال" ليست سوى بعض الأمثلة على ما نسعى إليه دائمًا.



القسم ٦ - مشروع سوماموس

ستسمح المشاريع الفرعية المختلفة المدرجة في مشروع سوماموس، بمجرد تنفيذه، لنادي فاسكو ليس فقط بعكس الوضع الحالي بشكل جذري من خلال مواجهة المشاكل قصيرة الأجل، ولكن أيضًا من خلال إرساء الأسس اللازمة للاستقرار والربحية والنمو المستدام.

من خلال التخطيط الاستراتيجي القوي، حيث سيتم تحديد أهداف طموحة ولكن قابلة للتحقيق لكل قسم، مدعومة بنظام موازنة صارم، لتحقيق الامتثال والحوكمة المؤسسية. كما سيقدم مشروع سوماموس صورة نادي فاسكو الفائز والمُلهم والقادر على تحمل مسؤوليته الاجتماعية.

بالإضافة إلى هذه الوثيقة، هناك قسم متكامل من مشروع سوماموس يعد بمثابة خطة عمل (يُشار إليها فيما يلي بعبارة "خطة العمل")، تحتوي على نموذج مالي مفصل، أعدده متخصصون في السوق، وتمت مناقشته داخليًا، واختباره واعتماده من قبل الوكلاء الماليين المشاركين في عملية تمويل المشروع. ومع ذلك، نظرًا لطبيعة الخصوصية واتفاقيات السرية السارية، يجب أن يقتصر محتوى النمذجة المالية على المشاركين مباشرة في العملية. ومع ذلك، نظرًا لطبيعة الخصوصية واتفاقيات السرية السارية، يجب أن يقتصر محتوى النمذجة المالية على المشاركين مباشرة في العملية.

بشكل عام، مشروع سوماموس (ونموذجه المالي) مبني على ثلاثة أنظمة مختلفة متكاملة: النظام المتكامل لتوليد الإيرادات والتكاليف والنفقات والنظام المتكامل للاستثمار، كما ناقشنا في القسم السادس المخصص لمشروع سوماموس.



تم تطوير النظام المتكامل للإيرادات الذي اقترحه مشروع سوماموس في ثلاث مناطق متميزة، والتي تمثل ثلاثة من أربعة من الأصول الرئيسية لدينا، إذ سيتم معادلة الأصل الرابع مع النظام المتكامل للنفقات:



(١) إنشاء نظام متكامل خاص من خلال قاعدة بيانات داعميننا،

(٢) كرة القدم وكل ما يتعلق بها، مثل "الحقوق الاقتصادية"، والرعاية، والمعدات الرياضية، وحقوق البث، وتنمية المواهب في القاعدة وما إلى ذلك،

(٣) الاستاد،

وفيما يلي نسرد لكم التفاصيل:

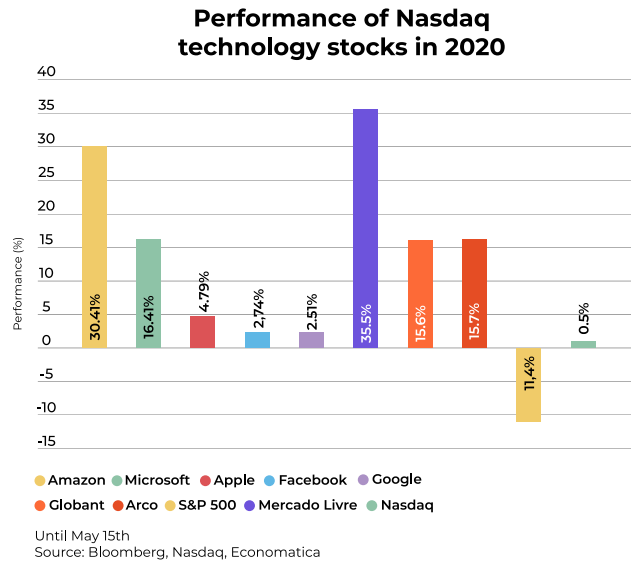
٦,١,١ - القاعدة الجماهيرية للمشجعين: نظام متكامل مبتكر

تعد مجموعة الداعمين الأصل الأكثر أهمية لدى نادي فاسكو، لأنه نادٍ من أكبر النوادي في البلاد (نحو ٢٠ مليون مشجع). تتكون القاعدة من مؤيدين مخلصين ومتحمسين (كما أثبتوا مرارًا وتكرارًا)، ولكن التحدي الأكبر هو إدراج جميع المؤيدين في "نظام متكامل حي" - ألا وهو مجتمع فاسكو.

يتمثل أحد العروض الرئيسية لمشروع سوماموس في الاستثمار في التقنية لإدخال نادي فاسكو في الاقتصاد الرقمي. ي الواقع، أفاد كل من لوكاس بومبانا وماريا زونتا ديفيلا، في العمود الرقمي في صحيفة Info-Money بتاريخ ١٨ مايو ٢٠٢٠:

"تبرز شركات التكنولوجيا في الاقتصاد الرقمي الجديد، إذ ترتفع الأسهم بنسبة تصل إلى ٤٠٪ في العام".

يُظهر أداء الشركات الخمس الأبرز في التكنولوجيا، فيسبوك، أبل، أمازون، مايكروسوفت، جوجل، أن الاقتصاد الرقمي هو بيئة الأعمال الأسرع نموًا على سطح الأرض:



كما رأينا في الفقرة ٣.٣.٤ يؤكد سيث جودين، وهو مرجع عالمي في تسويق التمايز، على أن الشركات التي تنمو بسرعة وكان لها تأثير كبير في السنوات الخمس الماضية تم إنشاؤها من خلال جماعات متواصلة تشترك في الشغف والاهتمام.



وهل هناك مثال أفضل في كرة القدم البرازيلية، وربما في كرة القدم العالمية، من مثال مشجعي فاسكو عندما يتعلق الأمر بالمشاركة، ولكن أيضًا الشغف والاهتمام بالنادي؟

وبالفعل، فإن ازدهار الاقتصاد الرقمي، بشكل أكبر في أوقات الوباء هذه، يدفعنا لدمج نادي فاسكو في العالم الرقمي لتعديل تركيز مجموعة الأولوية وتمكين نقطة التحول التي ستجعل صعودنا إلى القمة ممكنًا.

لهذا، يجب أن يكون مفهومًا أننا، نحن مشجعي نادي فاسكو، معًا لدينا منتجًا رقميًا يتمتع بقدرة قوية للوصول التجاري. نظامنا المتكامل الخاص من المشجعين أكبر من تعداد سكان ١٣٧ دولة!

وبعبارة أخرى، فإن قاعدة مؤيدينا أكبر من سكان ٧٠٪ من الدول على هذا الكوكب.

فعلى سبيل المثال، لنا مشجعون أكثر من سكان دول مثل تشيلي والإكوادور وهولندا وبلجيكا وكوبا واليونان والسويد والبرتغال. أكثر من الإمارات العربية المتحدة وإسرائيل معًا أو أكثر من سويسرا والنمسا وأيسلندا معًا.

لدى نادي فاسكو مشجعين من سكان ٤٤ دولة مجتمعين. في الواقع: جزر بيتكايم، جزر كوكوس، الفاتيكان، توكيلاو، نيوي، جزيرة نورفولك، جزيرة الكريسماس، جزر فوكلاند، مونتسيرات، سانت هيلانة، أسنسيون وتريستان دا كونيا، سانت بيتر وميكولون، سانت بارتيليمي، توفالو، ناورو، واليس وفوتونا، أنغويلا، جزر كوك، بالاو، جزر فيرجن، سان مارينو، جبل طارق، سانت مارتن، موناكو، ليشيستين، سانت مارتن، جزر تركس وكايكوس، جزر فارو، سانت كيتس ونيفيس، أوسيتيا الجنوبية، جزر مارشال، جرينلاند، جزر ماريانا الشمالية، ساموا أمريكا، غيمسي، برمودا، جزر كايمان، دومينيكا، أندورا، جزيرة مان، أنتيغوا وبربودا، سيشيل، تونغا، ولايات ميكرونيزيا الموحدة، جزر فيرجن الأمريكية، جيرسي، سانت فنسنت وجزر غرينادين، غرناطة، أروبا، كيريباتي، كوراكاو، غوام، سانت لوسيا، ساموا، ساوتومي وبرينسيبي، أبخازيا، بولينيزيا الفرنسية، كاليدونيا الجديدة، بربادوس، فانواتو، الجمهورية التركية لشمال قبرص، أيسلندا، جزر المالديف، جزر الهاما، بليز، بروناي، ترانسنيستريا، مالطا، الرأس الأخضر، سورينام، الصحراء الغربية، لوكسمبورغ، الجبل الأسود، ماكاو، جزر سولت عمان، بوتان، غيانا، جزر القمر، قبرص، فيجي، جيبوتي، إيسواتيني وموريشيوس يبلغ مجموع سكانها ١٩٦٠.١٩٨٠ نسمة.

إستونيا، غينيا الاستوائية، ترينيداد وتوباغو، تيمور الشرقية، البحرين، غينيا بيساو، كوسوفو، لاتفيا، ليسوتو، مقدونيا الشمالية وسلوفينيا يبلغ مجموع سكانها ١٨٤٦٦٤٥٧ نسمة. ويبلغ عدد سكان الغابون وبوتسوانا وغامبيا وناميبيا ومولدوفا وجامايكا وقطر مجتمعة ١٧٤٧٣٧٥٦ نسمة. وليتوانيا وألبانيا وأرمينيا وبورتوريكو والبوسنة والهرسك ومنغوليا ١٨٤٠.٧,٦١٩ نسمة.

إلى جانب ذلك في نظام متكامل تم تشكيله من قبل حشد متفاعل مثل حشد مشجعي نادي فاسكو، لا زلت تتمتع بميزة فارقة وهي أن مجتمعك بأكمله مرتبط بشغف واهتمام مشترك، وتتوفر فيه العوامل التي يمكن أن تُنتج ما هو مطلوب لتنمية هذا النظام المتكامل ألا وهي معايير: المشاركة والنمو وتحقيق الدخل.

المشاركة هي المرجعية لكيفية ارتباط شخص ما بشيء ما. في هذه الحالة، يتعلق الأمر بتفاعل المشجع مع النادي وعلامته التجارية، والشعور الذي يوحد الناس حول السعي وراء تحقيق الوضع الأمثل وهو ما يؤدي بدوره لوجود المشاركة الطوعية والالتزام. سيتمكن برنامج تنمية العلاقات الذي اقترحه مشروع سوماموس من إشراك المزيد من المؤيدين للنادي.



المرحلة الثانية في النظام المتكامل نفسه التي يتم توسيعها فيما يتعلق بعلاقة المشجع مع النادي هي النمو، حيث تساهم المشاركة، كأشخاص يمثلون قسمًا من النظام والذين يساعدون أيضًا في جذب أشخاص جدد، وزيادة النظام المتكامل بشكل مستمر.

في المرحلة الثالثة، يأتي تحقيق الدخل من خلال الاستخدام المناسب لقاعدة البيانات، التي لها طبيعة داخلية وخارجية مع مصدر في المجتمع يُقدّم الدعم للمجتمع نفسه وما يعنيه هذا الدعم لشركاء النادي.

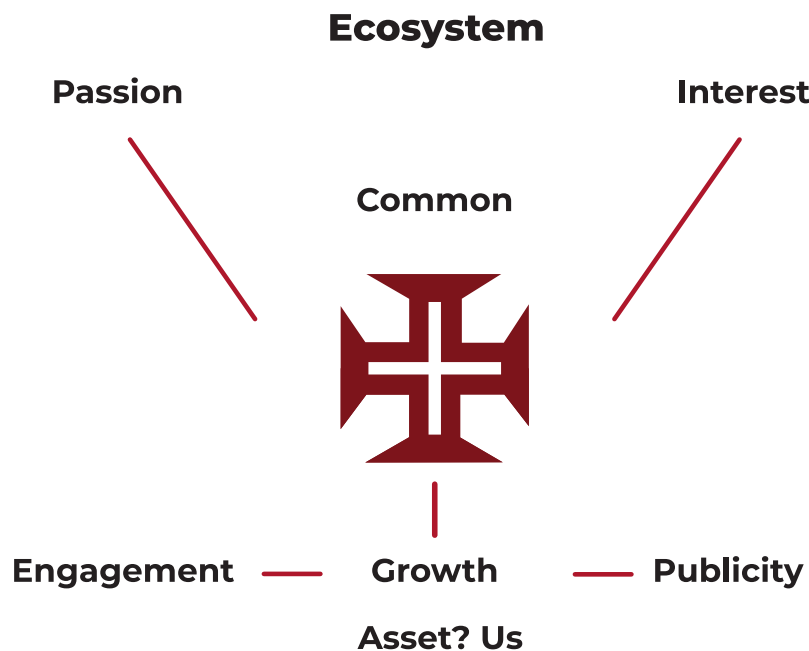
وبلا شك لا بد أن تمثل هذه المعالجة التجارية للبيانات الشخصية امتثالًا صارمًا النظام الأوروبي العام لحماية البيانات (قانون رقم ١٣,٧٠٩ / ١٨)، الذي دخل حيز التنفيذ في ١٤ أغسطس ٢٠٢٠، والذي تنص الفقرة ١ من المادة السابعة فيه على ذلك

المادة ٧ لا يمكن معالجة البيانات الشخصية إلا في الحالات التالية:

١- من خلال الحصول على الموافقة من المالك.
(...) ”

لهذا الغرض، سيكون لدينا قطاع مخصص للرقابة الصارمة فيما يتعلق بهذه المعاملة داخل قسم الامتثال المهني لدينا.

لذلك نحن أحد الأصول غير المستغلة من منظور التفاعل والقدرة على "توليد الثروة" لجميع المعنيين، بالإضافة إلى عدم الاستفادة منها والتي، بمجرد تحقيق الاستفادة القصوى منها قدر الإمكان، ستقدم استقلالاً مالياً متزايد للنادي. الشكل التالي يوضح النظام المتكامل المقترح:



وبالتالي فبالإضافة إلى سلسلة من المنتجات والخدمات المتميزة والحصرية، سيتم تنفيذ برنامج خاص للتجارة الاجتماعية بحيث لا يتم استخدام داعمي فاسكو وهو قسم من البرنامج كمنتج فحسب، بل يتم رؤيتهم ومعاملتهم بطريقة إنسانية وكشريك حقيقي.

بالإضافة إلى ذلك، ضمن هذا النظام المتكامل، سيكون هناك أخلاقيات مختلفة في معالجة البيانات، حيث نتحدث عن الإدراج في نظام ينتمي إلى مؤسسة لها قيم فريدة ومتميزة، وتدعم وتنشر الاندماج الاجتماعي وتلعب دورًا في إلهام الناس من خلال الرياضة.

تتمثل الاستراتيجية المرتبطة بهذا الجزء في الابتعاد التام عن النظام الحالي، حيث تفرض فاسكو (في عقد مدته ٦ أشهر، غير قابلة للتجديد) مبلغًا شهريًا ثابتًا، وتقدم في المقابل خصومات تدريجية على التذاكر لمشاهدة الألعاب - لا شيء أكثر.

تمتلك فاسكو اليوم أكبر برنامج انتساب في الدولة، والذي وصل إلى أكثر من ١٨٠ ألف عضو في نوفمبر الماضي.

تكمن الفكرة في الاستفادة تدريجيًا من قاعدة المؤيدين الحالية، وإنشاء روابط أقوى بين نادي فاسكو ومجتمعه المباشر.

سيكون هناك برنامج للولاء مصمم خصيصًا يعتمد على دفعات شهرية متكررة، استنادًا إلى استراتيجية للنمو المستدام ويغذيها الأعضاء، المنتجات والخدمات ذات الصلة بمجتمع فاسكو، بما في ذلك، من بين أمور أخرى:

- (١) حقوق الانضمام للروابط والتصويت بالوسائل الافتراضية،
- (٢) التلفزيون ذي المحتوى الحصري والمحتوى ذو الصلة،
- (٣) خصم على المنتجات المرخصة في "بيت فاسكو" ومنافذ البيع بالتجزئة الأخرى،
- (٤) بنك مملوك لشركة (Fintech (Banco Vasco لتطوير خدمات مالية مخصصة والحفاظ على تدفق الأموال داخل نظام مالي متكامل (مغلق)،
- (٥) مشغل شبكة الهاتف المحمول،
- (٦) سوق ("السوق") حيث يمكن لجميع الأعضاء بيع منتجاتهم وخدماتهم،
- (٧) تجارة اجتماعية مع "استرداد نقدي" للعضو،
- (٨) سند رأسمال سيقدم، من بين مزايا أخرى، خصمًا بنسبة ٥٠٪ في الجامعات في جميع أنحاء البرازيل،
- (٩) فرص قيادة الأعمال (في الحاضنة / المسرع)، والشبكة الاجتماعية المغلقة والمملوكة،



١٠ أخبار النادي الحصرية وراء الكواليس،

١١ فرص المشاركة،

١٢ المجتمعات الخاصة (الشبكات الاجتماعية)،

١٣ المشاركة في شراء الأصول الرقمية ("الترميز")، من بين عدة أمور أخرى.

ليس لدينا شك في أنه من خلال بناء مجتمع قوي وتفاعلي بالكامل وإدارته بكفاءة، لن تنعكس النتائج من الناحية المالية فحسب، بل سيكون لها أيضاً تأثير على المنظمة بأكملها، مما يعزز العلامة التجارية والفرق المهنية وجذب الشركاء المحتملين والجهات الراعية.

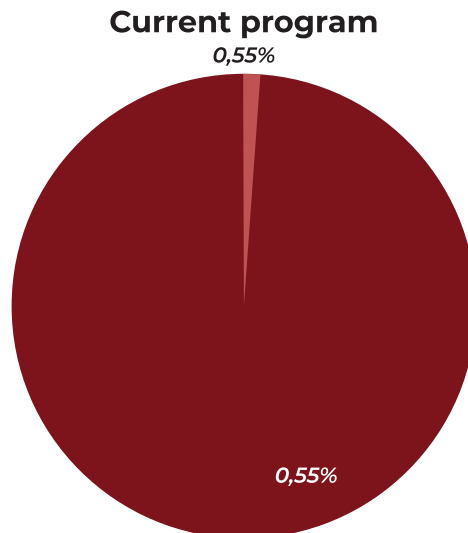
سوف نكون النادي صاحب أكبر قاعدة جماهيرية في العالم.

من أجل ذلك، بشكل شامل، كما هو الحل في كل ما يقدمه برنامج سوماموس، فإن أحد الأهداف المُبتَغاة هو ضم جميع مؤيدي فاسكو في نظامنا المتكامل من خلال إمكانية الدخول بالمجان، ويُقصد بذلك المشاركة المجانية في المستوى الأولي من البرنامج.

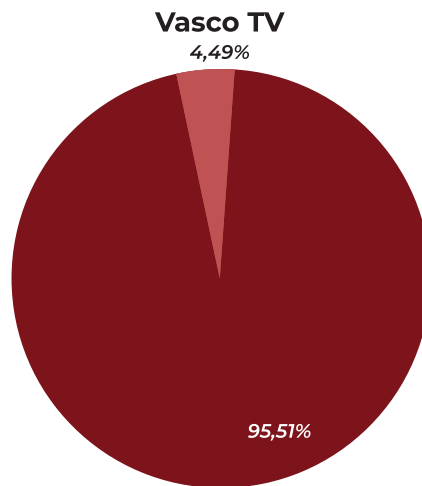
بتعبير أدق، سيكون لدينا مستوى (مستوى وصول) في برنامج عضويتنا دون أي تكلفة على الداعم، حيث يمكن لداعم النادي أيضاً المشاركة في حياة ناديه في القلب، والوصول إلى المنتجات والخدمات، والمساهمة في نمو النادي ورسالته والقيم التي يدافع عنها النادي.

هدفنا هو تنفيذ هذا البرنامج الجديد في عام ٢٠٢١، بمجرد التغلب على التحديات التشغيلية في الانتقال بين النموذجين، الأمر الذي سيستغرق ستة أشهر على الأقل، ولكن ليس أكثر من عام.

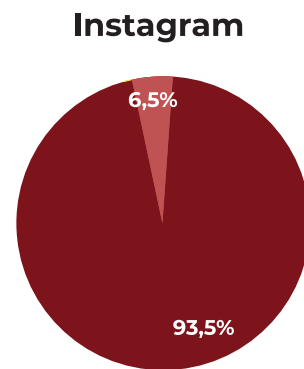
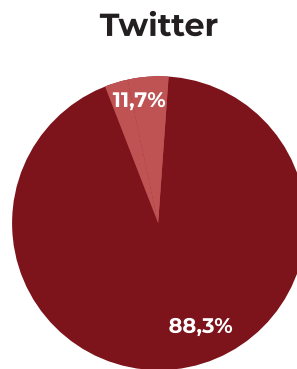
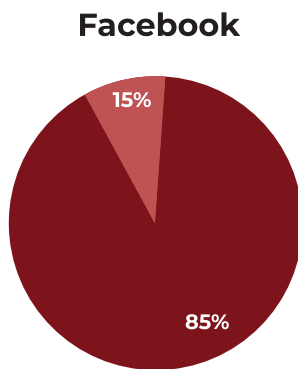
على الرغم من الاعتراف بنا على أننا أكثر المشجعين انخراطاً في البرازيل، عندما نقارن عدد المشجعين بعدد المشجعين، إلا أن ٠,٥٥٪ فقط يحافظون على علاقة مع النادي كمشجع:



في تلفزيون فاسكو، نظرًا لأنها قناة تلفزيونية مجانية، لدينا ٤,٤٩٪ من المشاركة، أي ثماني مرات أكثر من برنامج الشريك الداعم، أي حوالي ٩٠٠٠٠٠ من مؤيدي فاسكو.

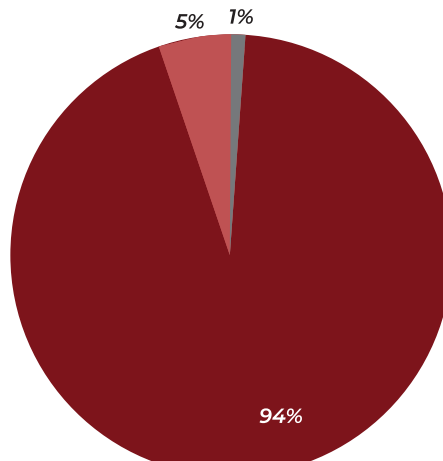


في الشبكات الاجتماعية، لدينا حسابات على انستغرام وتويتر وفيسبوك، حصة ٦,٥٪ و ١١,٧٪ و ١٥٪ على التوالي (١٣٠٠٠٠٠ و ٢٣٤٠٠٠٠ و ٣٠٠٠٠٠٠ من مؤيدي نادي فاسكو).



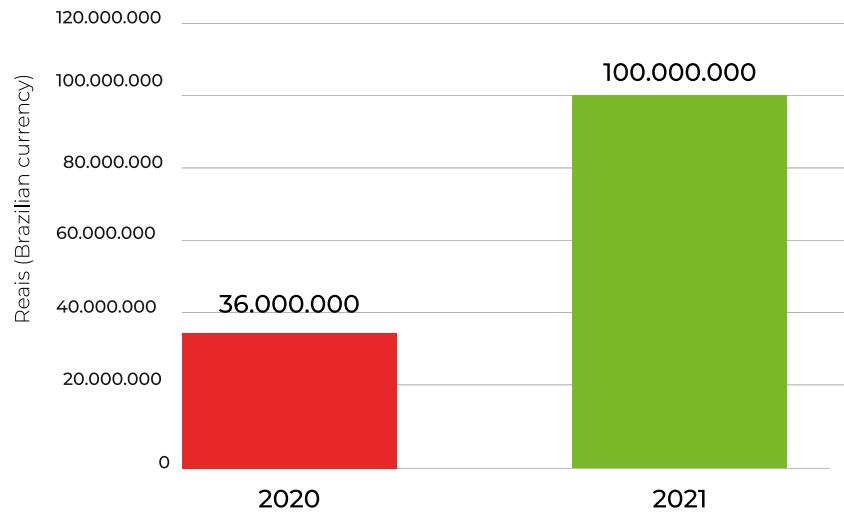
من خلال مشروع سوماموس مع عضوية مجانية ومجتمع فاسكو بأكمله مشحون بجو التغيير النهائي لنادينا، نعتزم زيادة المشاركة في البرنامج إلى ٥٪ على الأقل من قاعدة المؤيدين لدينا وأن نكون النادي الأول في تاريخ العالم، أن يكون لديك برنامج شريك داعم مكون من سبعة أرقام، على الأقل تسجيل ١٪ من هذه القاعدة.

Somamos Program 2021 Short term



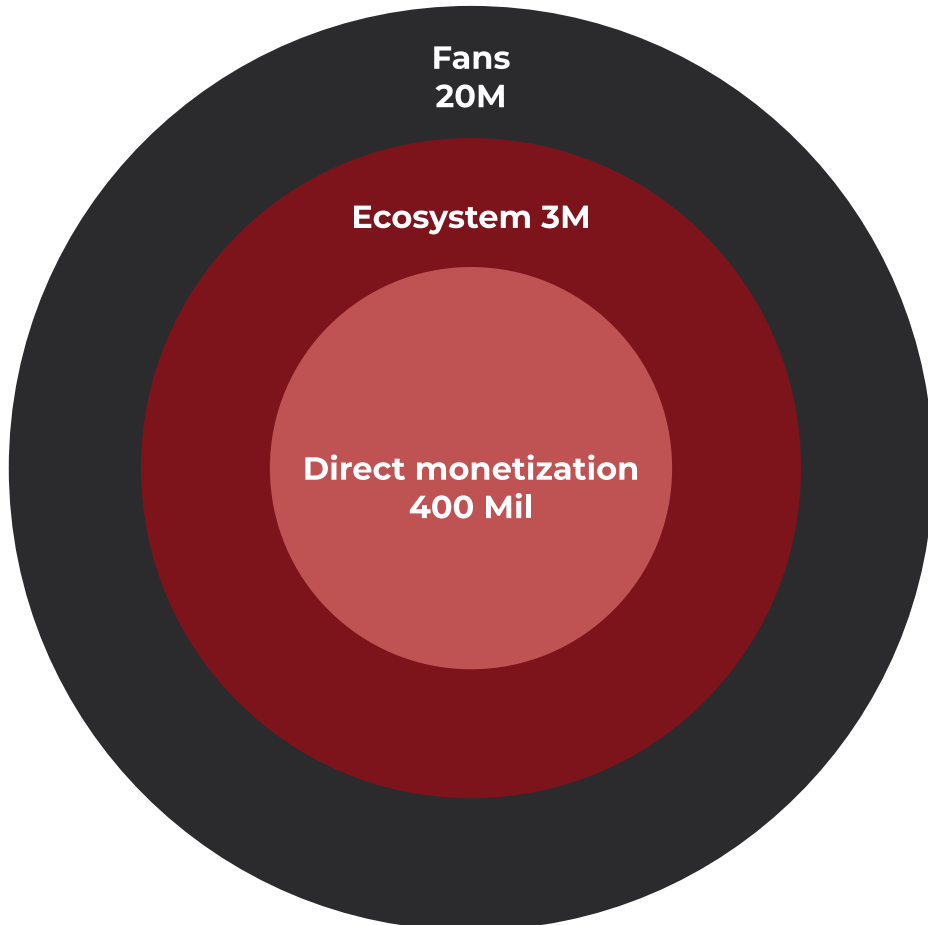
سيكون هذا كافيًا لزيادة إيرادات تمارين الربيع بنسبة ٢٧٧٪، مما يؤثر على إجمالي إيراداتنا بنسبة ٣٢٪ على الأقل

Somamos Program 2021



تتمثل رؤية مشروع سوماموس في بناء النظام المتكامل التالي في عام ٢٠٢٦:

2026



٢.١.٦ كرة قدم احترافية

عادةً ما تكون كرة القدم الاحترافية هي العمل الرئيسي لأي نادٍ لكرة القدم، فهي تجذب معظم الانتباه وتكون مسؤولة عن أكبر مصادر الدخل والنفقات، وهو منطق ينوي مشروع سوماموس تغييره فيما يتعلق بالإيرادات.

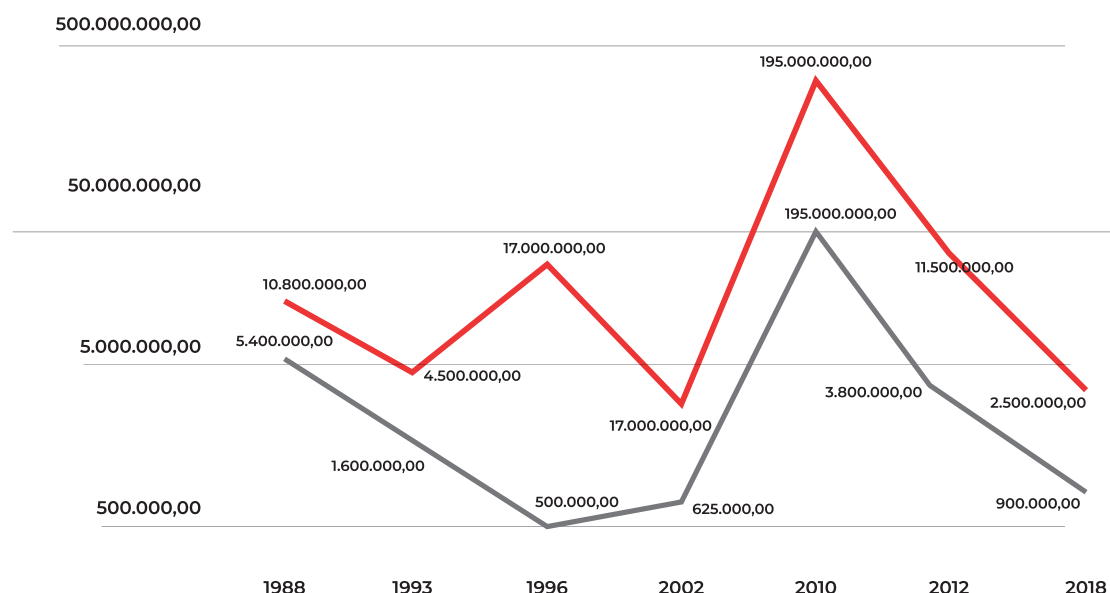
ستستمر المصادر التقليدية للإيرادات، مثل حقوق البث التلفزيوني والرعاية وغيرها، في لعب دور مهم للغاية في هيكل الإيرادات الإجمالي. بشكل عام تتبع مصادر الإيرادات هذه مسارًا يمكن التنبؤ به للغاية نظرًا لطبيعتها "الخاضعة لتحكمات السوق"، كما أن نادي فاسكو، على الرغم من عدم قدرته في السنوات الأخيرة على إدراك إمكاناته المتاحة بالفعل (هناك مجال كبير للتحسين)، في وضع يُمكنه من الاستفادة بسرعة من الفرص المتاحة في السوق، خاصة إذا كان بإمكانه الاعتماد على الاحتراف الذي اقترحه مشروع سوماموس، والذي يوصي بإدارة احترافية ومتكاملة، قادرة على استعادة المصداقية والثقة في السوق وداعميه.

ومع ذلك فهناك أيضًا إمكانات نمو هائلة لنادي فاسكو تتمثل في قدرته على الاستمرار في إنتاج لاعبين ممتازين وبيعهم بكفاءة (وهو ما لم يحدث مؤخرًا، نظرًا لأن الإدارة، بسبب النقص الحاد في السيولة، قد اختارت التخلي عن اللاعبين في وقت أبكر بكثير مما يجب لذا لم يحققوا إلا جزء بسيط من قيمتهم السوقية). تتمثل استراتيجية مشروع سوماموس في اتباع نهجًا احترافيًا بدرجة أكبر في مجال الحقوق المادية للاعبين، والتي ينبغي أن يكون لها استراتيجية الخاصة، مثل أي مصدر مهم آخر للإيرادات.

نظرًا لأن السيولة لن تكون مشكلة، فإن هذا سيسمح لنادي فاسكو بالعمل بأكثر الطرق كفاءة وبلا كلل في بيع اللاعبين.

عنصر آخر مهم هو أننا سنزيد الاستثمار في التعليم التكميلي والسمات الاجتماعية الأخرى أثناء عملية تطوير اللاعب، والتي، من بين أمور أخرى، تُعد خطوات أساسية لتحقيق النتائج المتوقعة.

إذا أخذنا في الاعتبار المتوسطات، في ضوء دراسة استقصائية أجرتها سوماموس، لبيع ٣٠ رياضياً في السنوات الأربعين الماضية، نجد أن متوسط الدخل لكل رياضي يبلغ ٣,٢ مليون يورو دخل إلى النادي، وفي أول عملية بيع يستحق رياضيينا، بعد مغادرة فاسكو، في المتوسط، حوالي ١٠ ملايين يورو، وفي عملية بيع ثانية، حوالي ٤١ مليون يورو.



VASCO SALE — RESALE

أي متوسط زيادة في سعر البيع الأول بنسبة ٣٣٪، وفي البيع الثاني زيادة قدرها ١٢٨٪. إذا أخذنا في الحسبان فقط متوسط البيع الأول، فهذا يعني أن النادي، إذا كان قادرًا على الاحتفاظ بالرياضيين لفترة أطول ومنحهم المزيد من الإنتاجية في نادي فاسكو نفسه، كان بإمكانه الحصول على ثلاثة أضعاف المبالغ التي حصلوا عليها نظير انتقالات لاعبيهم.

يوضح الجدول أدناه تاريخ مبيعات اللاعبين الذين تم تدريبهم من قبل فاسكو وبكم تم

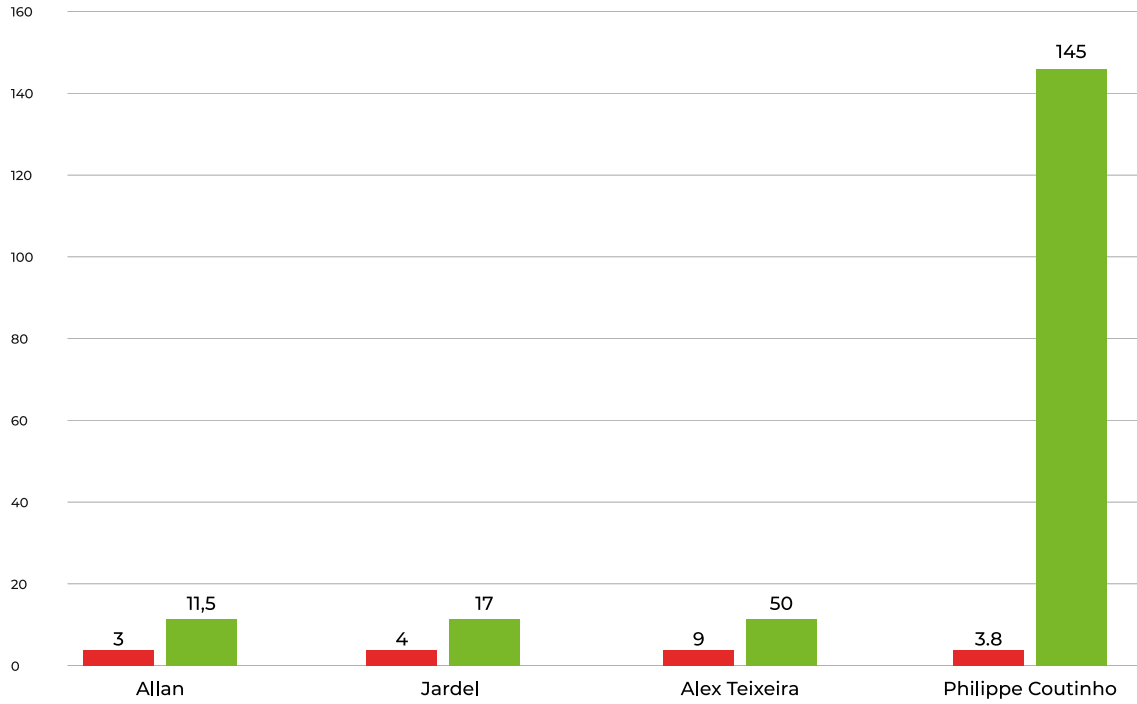
بيعهم بعد مغادرة النادي:

Players	Year	Age	Club		ORIGINAL TRANSFER (VASCO)	(*) 2nd Transfer	(*) 3rd Transfer
					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	17.000.000
Fabiano Eller	2002	24	Palmeiras	Vendas	950.000,00		
Pedrinho	2001	23	Palmeiras	Vendas	4.100.000,00		
Geder	2002	24	Saturn	Vendas	625.000,00	1.800.000	2.100.000
Leo Lima	2003	21	CSKA Sofia	Vendas	2.200,00		
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 Donetsk	Vendas	9.000.000	50.000.000	
Allan	2012	21	Inter Milão	Vendas	3.800.000	13.000.000	145.000.000
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 Leverkusen	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
# Number of players					30 3.267.785	10 10.077.500	4 41.187.500

(*) 2nd and 3rd Transfers not made by Vasco.



إذا نظرنا، على سبيل المثال، إلى قضية جارديل، الذي غادر النادي مقابل ٤ ملايين يورو وتم بيعه لاحقًا مقابل ١٧ مليون يورو (٣٢٥٪)، وكذلك ألان الذي ترك النادي مقابل ٣ ملايين يورو، ولاحقًا، تم بيعه مقابل ١١,٥ مليون يورو (٢٨٣٪)، وأليكس تيكسيرا الذي غادر النادي مقابل ٩ ملايين يورو ثم بيع بعد ذلك مقابل ٥٠ مليون يورو (٤٥٥٪)، وفيليب كوتينيو الذي ترك النادي مقابل ٣,٨ مليون يورو وبيعه ١٣ مليون. يورو، بعد إعادة بيعها مقابل ١٤٥ مليون يورو (٣٧١٥٪)، تظهر الاختلافات فيما يتعلق بما فشلنا في كسبه أنه يمكننا القيام بعمل أفضل بكثير من العمل الذي تم القيام به مؤخرًا.



إذا أخذنا المبلغ الذي تم بيع فيليب كوتينيو به بالفعل، فسيكون أكثر بنسبة ٥٠٪ تقريبًا من كل ما جمعناه من مبيعات الرياضيين في الأربعين عامًا الماضية.

مع الظروف المالية التي تتيح لنا الاحتفاظ بالرياضيين لفترة أطول وتضيف أيضًا إلى هذا إمكانية وجود أندية في الخارج، سيكون كل من النادي والرياضيين أكثر قيمة، حيث سيكون لدينا علامة تجارية أقوى مع تواجد مباشر في السوق العالمي.

ومن الجوانب الأخرى التي سيتم العمل عليها بنظام مالي أفضل هو انخفاض مستويات العمولات التي تمارس حاليًا.



٦,٣,١ - الاستاد الرياضي

يعد الاستاد الحالي لنادي فاسكو، ملعب ساو جانيواريو، أحد أقدم الملاعب في البرازيل ولديه بالفعل هيكل تشغيلي متقدم.

ورغم ذلك يعتزم مشروع سوماموس تقديم ساو جانيواريو الجديد والحديث ويعيد تصميمه بالكامل.

نعلم أن مجلس الإدارة الحالي لديه اقتراح بشأن الاستاد ونحن نرى الرئيس الحالي ألكسندر كامبيلو ونائبه للهندسة والأشغال، بيدرو سيكساس، وكذلك المهندس المعماري، سيرجيو دياس، على توفير إمكانية تحقيق هذا الحلم لمشجعي فاسكو.

الاقتراح، الذي تم رصده في الميزانية بمبلغ ٢٧٥ مليون ريال برازيلي، يقترح زيادة سعة الملعب إلى ٤٣ ألف مقعد، ومن المقرر الانتهاء منه في ٢١ أغسطس ٢٠٢٣.



لتطوير الاقتراح وصياغة مشروع حقيقي، أعلن النادي عن شراكة مع شركة WTorre دخل فيها من خلال مذكرة تفاهم.



لا يوجد مستثمرون معلنون وتتوقع الخطة المالية جذب مثل هذه الاستثمارات في العقارات مقابل أصول وحقوق الاستاد.

نحن نعتبر أن فاسكو يستحق أكثر بكثير مما هو مقترح وأن الإصلاح لا يمكن أن ينتج شيئاً، على الرغم من أنه جديد، إلا أنه قديم وغير متصل بالهوية التنظيمية التي نريدها للنادي، وقبل كل شيء، إنه منفصل عن قيمنا وأهدافنا.

٦,٤,١ - مشروع سوماموس للملعب ساو جانوريو

يدرك مشروع سوماموس أن أي تدخل بهذا الحجم في الموقع الذي يقع فيه استادنا يجب أن ينتج عنه توصيل اجتماعي وبيئي أكبر بكثير للمجتمعات المحيطة، بالإضافة إلى كونه فرصة سياحية رائعة للمنطقة الشمالية المنكوبة من مدينة ريودي جانيرو.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون ملعبنا الجديد مثالياً وفقاً للثقافة التنظيمية المقترحة للنادي بحيث يكون هناك تقارب بين مهمتنا وقيمنا و"جهنا" في جميع الجوانب، سواء في مواقفنا أو في فلسفة لعبتنا أو في معدات.

نتفهم أيضاً أن بيع "حقوق التسمية" يعتمد على أن يكون للملعب، في هذه اللحظة، توقيع يتمتع بمصداقية دولية أكبر، لأن جذب استثمارات جديدة يتطلب شركاء يمكنهم تقليل مخاطر المشروع، كما رأينا في الفقرة ٣,٣,٢ المخصصة للتحليل البيئي الخارجي، لا سيما في فحص التهديدات من مصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للتصميم التنظيمي الجديد المقترح لنادي فاسكو.

SWOT ANALYSIS

STRENGTHS

1. Historical Value of the Stadium
2. Location within the city
3. Good street connectivity
4. Neighboring communities
5. Nearby strategic locations like Gas Station, Police Station, Restaurants, Bars etc.
6. The revitalization of the neighborhood can be supported by the community, politicians, local companies and the City Hall

WEAKNESSES

1. Location away from the metro station
2. Locality surrounded by high demographic communities
3. Surrounded by high-walled compositions, not open to the public
4. There are no green areas along the stadium

OPPORTUNITIES

1. Social life can be invigorated
2. The streets can be reactivated by replacing the high walls
3. Integration and mixed use programs can keep the site active 365 days a year
4. Multiple revenue generation schemes can sustain broad development
5. Employment opportunities

THREATS

1. Stadium must be guaranteed by mixed-use programs being integrated
2. Possible demand for energy and electricity requires sustainable solutions
3. Nostalgia for the existing stadium has to be maintained while integrating contemporary designs



بالإضافة إلى ذلك، يرى مشروع سوماموس أن هناك سبع استراتيجيات مهمة يجب مراعاتها

فيما يخص تجديد استادنا الرياضي:

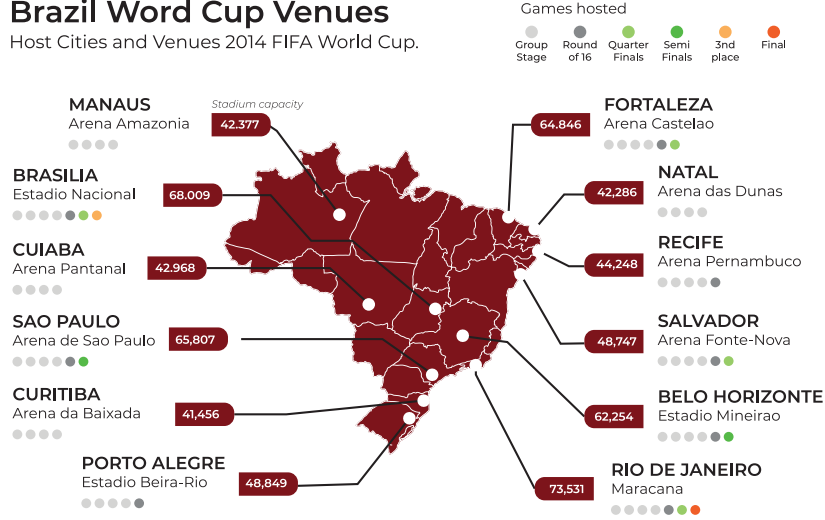
(١) جاذبية نادي فاسكو

من خلال ٤٣٠٠٠ مقعد، سيضعنا الملعب كالثالث أكبر ملعب في المدينة والملعب رقم ١٩ في

قائمة أكبر ملعب في البلاد من حيث عدد المتفرجين، بعد أليانز باركي وأرينا دا أمازونيا وألبرتو في تيريسينا ونيلتون سانتوس (إنجيهوا) ومانجويرا في بيليم، وأرينا بيرنامبوكو، وبروديتاوا، وكورنثيانز أرينا، وفونت نوفا، وبيرا ريو، وسابيا بارك، وأرودا، وغريميو أرينا، ومينيراو، وكاستيلاو، ومورومبي، وماني جارينشا، وماراكانا.

Brazil Word Cup Venues

Host Cities and Venues 2014 FIFA World Cup.



Sources: Reuters; FIFA

يود مشروع سوماموس تحقيق المزيد لنادي فاسكو. لذلك فقد صمنا استاد بسعة

٥٥١١٨ متفرج الذي سيكون الاستاد السادس في حجمه جنباً إلى جنب مع ملعب Estádio do Arruda و Arena do Grêmio، ولا يتفوق عليه إلا ٥ ملاعب فقط، وهي Maracanã، و Mané Garrincha، و Morumbi، و Castelão، و Mineirão. كما أن نموذج التصميم المخطط سيجعل الاستاد مكاناً مستقلاً تماماً فيما يتعلق بإدارة المباريات والمنشآت، وهو عنصر استراتيجي لتسويق عروض ال VIP الخاصة بالمباريات والكبائن، وحتى برنامج الشريك الداعم نفسه.

(٢) النفاذية

تناقش الهندسة المعمارية والعمران أن المبنى لا يهم صاحبه فقط، ولكنه يهم المارة والحي

والمنطقة التي تم بناؤه فيها.

تمثل الاستراتيجية الأولى لمشروع سوماموس لتصميم ملعب ساو جانيواريو في تقديم

التنشيط لحي ساو كريستوفاو، من خلال استبدال الجدران العالية بحدود تحول الطابع المعماري للمنطقة، مما يمنح المزيد من "الحياة" للمكان.

احترام القيم المعمارية هي صفة مكانية يمكن أن تفيد الأماكن العامة بالتأكيد وقد عملت

كإجراء لتقليل معدلات الجريمة في المدن، وهي أيضاً عامل يوفر للناس المتعة والترفيه، كونها تجربة سكنية ومكاناً للتواصل والفصل بين المساحات.



ثبت أيضًا أن التوافق واحترام القيم المعمارية لها دور وثيق في التخطيط الحضري، ومورفولوجيا المدينة والمناخ. لذلك يجب وضع احترام القيم المعمارية في الاعتبار ضمن حدود بناء هيكل الاستاد، مما يوفر المزايا التالية:

- (١) إنه أكثرودية من المنشآت المصممة عالية الجدران؛
- (٢) يتفاعل مع الشوارع، مما يخلق جواً مع مزيد من الحياة وينشط المناطق المحيطة؛
- (٣) يخلق شعوراً بالانتماء إلى الحي؛
- (٤) ينشط المساحات مما يثبط رغبة التخريب؛

(٣) مصادر دخل ٣٦٥ يومًا في السنة

يجب ألا يركز الإصلاح على الاستاد فقط. ففي الموقع، يجب تعظيم إمكانية ممارسة الأنشطة على طول الهيكل وداخل الملعب.

حتى في حالة عدم وجود مسابقات رياضية، يجب أن يكون هناك العديد من الخيارات الأخرى للأنشطة التي تدر دخلاً لنادي فاسكو، مما يجعل الاستاد قادرًا على الدعم الذاتي ومصدرًا للعماله والفرص للمجتمعات المحيطة. يجب التفكير في تجارة التجزئة والمطاعم والحانات وبيع الطعام والشراب والمساحات متعددة الأغراض والقاعات والفنادق.

(٤) خدمات الطعام والشراب ٣٦٥ يومًا في السنة

عادة ما توفر الملاعب خدمات تقديم الطعام للمشجعين في المباريات فقط. من خلال البرامج المتنوعة بالإضافة إلى توفير خدمات نقل، يمكن للمكان تشجيع مجموعات أخرى من الناس من المنطقة والمدينة وكذلك السياح على زيارة هذه الخدمة واستخدامها.

يجب تصميم برامج أكثر تنوعًا للأشخاص من جميع المستويات الاجتماعية وليس فقط لفئة مفضلة أو خاصة.

لهذا الغرض، يجب أن يوفر الاستاد مجموعة متنوعة من الألعاب الرياضية والترفيهية والتعليمية والخدمات الصحية وأماكن المعيشة.

(٥) المنشآت الصديقة للبيئة

هناك القليل جدًا من المساحات الخضراء في المنطقة، لذلك يقترح مشروع سوماموس أنه من الضروري أن يكون المشروع صديقًا للبيئة ومستدامًا.

(٦) تشجيع ممارسة الرياضة

يجب أن يتم تنظيم المشروع من أجل إنشاء منصات تجذب المتحمسين من مختلف



الأساليب لممارسة الرياضة، لإلهام الناس للتعلم والممارسة والمشاركة ومشاهدة مجموعة متنوعة من الرياضات.

الهدف هو دمج أكبر عدد ممكن من الرياضات في الملعب للسماح لأكبر عدد ممكن من الناس

بتحقيق أحلامهم.

تجمع الرياضة الناس معاً وتبني الشعور بالانتماء إلى المجتمع والفخر.

(٧) الحفاظ على الطابع التاريخي

وأخيراً فعلى الرغم من أن مشروع سوماموس قد أمر بإنشاء ملعب به العديد من الوظائف

والتقنيات الجديدة، إلا أنه يعتزم أيضاً ألا تُنسى الطابع الأصلي لاستاد ساو جانيواريو.

الحفاظ على تاريخ الاستاد وفهم قيمته الحقيقية بصفته كنزاً ينبغي الحفاظ عليه في الهندسة

المعمارية للاستاد. التناغم بين القديم والحديث، والحفاظ على الواجهة والتماثيل المختلفة، فضلاً عن إدراج تماثيل أخرى محتملة، والتي لا بد من دمجها بالشكل المناسب في عمليات الإصلاح.

لذلك، لم يدخر مشروع سوماموس جهداً لتقديم ليس فقط مشروع واحد، بل مشروعين

جديدين من ساو جانيواريو الذي نحلم به، على أن تكون ليست فقط قابلة للتطبيق ومُدرة للدخل، ولكن أيضاً معبرة عن الوجه الذي يريد مشروع سوماموس منحه لنادي فاسكو، وبالتالي، يجعله اجتماعياً ومستدام بيئياً.

٦,١,٤,١ مشروع سيرنيك

من وجهة نظر مشروع سوماموس، كان من الممكن أن تكون "الإحاطة" لمشروع إصلاح ساو

جانيواريو أكثر شمولاً واكتمالاً مما اقترحته الإدارة الحالية.

لهذا السبب، أنفق المرشح الذي أنشأ مشروع سوماموس ٨٠٠٠ يورو، وأقنع الوكيل المالي

بدفع ٥٨٠٠٠ يورو إضافية، من إجمالي تكلفة المشروع البالغة ١٣٨٠٠٠ يورو. بعبارة أخرى، يتبرع مشروع سوماموس للنادي بمشروع تزيد تكلفته عن ٩٠٠,٠٠٠,٠٠٠ (تسعمائة ألف ريال برازيلي)، متعاقدًا مع شركة سيرنيك انترناشونال، الذي أقره الوكيل المالي شركة أجنا هولدينج القابضة.

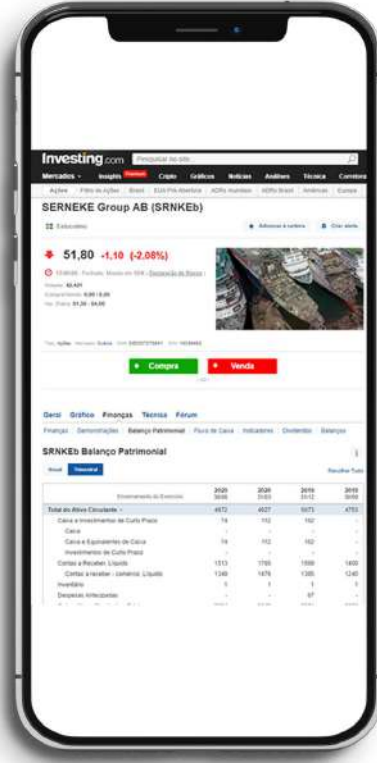
CO-DEVELOPMENT AGREEMENT
by and between
Serneke International AB with registered address Kvaternbergsgatan 2, 411 05 Gothenburg, Sweden
(hereinafter "Serneke International AB");
and
Ajna Holding AB with registered address Stenbacken 3 respectively in Gothenburg, Sweden (hereinafter
"Ajna Holding AB");
both Serneke International AB and Ajna Holding AB hereby represented by Mr. Prashant Agarwal (hereinafter
jointly referred to 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 Paranaque 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



تنتمي شركة سيرينك انترناشونال، السويدية، إلى مجموعة سيرينكي جروب التي تتمتع بسمعة دولية لإعطاء هذه العلامة التجارية للملعب، إذ أنها مدرجة في السوق بأسهم مدرجة في البورصة.



المصدر: Investing.com

مجموعة سيرينك انترناشونال هي مجموعة اقتصادية عالمية لديها شبكة وخبرات متنوعة في مجال التنمية والتمويل. يقع مقرها الرئيسي في جوتنبرج، السويد. تكمن قوتها في تسليم المشاريع الجاهزة ("المشاريع الجاهزة")، بناءً على هيكل مالي فريد، مما يخلق شراكات "مرحلة لكلا الطرفين" مع عملائها. وهي معتادة على بناء المشاريع السكنية والتجارية ومشاريع طاقة الرياح والطاقة الشمسية المستدامة ومحطات معالجة النفايات والملاعب الرياضية والموانئ والمطارات والجسور والطرق والسكك الحديدية والمستشفيات والمراكز المجتمعية والمدارس والجامعات.

بالإضافة إلى أهمية منح المصداقية للنادي من خلال علامة سيرينك التجارية كشركة إنشاءات، فإننا نقدم حلاً مالياً يتمثل في استخدام التمويل السويدي لجعل المشروع مجدياً مادياً.

في الواقع، تمتلك مجموعة سيرينك انترناشونال مشروعاً مشتركاً مع شركاء عالميين مثل شركة باسيفيك انفستمنتس للاستثمارات ومجموعة إيلوف هانسون. من خلال هذه الشراكات، تقدم سيرينك وتمكن عملائها من خدمة شاملة ٣٦٠ درجة، بدءاً من التصميم النظري وصولاً إلى التسليم.

وشركة إيلوف هانسون هي شركة عاملة في مجال التجارة الدولية منذ عام ١٨٩٧. وهي تعمل حالياً كمؤسسة بعد أن تبرع المؤسسون بالشركة لأسباب خيرية بحتة. توفر شركة إيلوف هانسون التجارية منتجات



الغابات في أوروبا وآسيا والأمريكتين للعملاء في جميع أنحاء العالم. إذ تقدم حزمًا للخدمات المتعلقة بالتمويل وإدارة المخاطر والشحن والتسويق. تقدم خدمات للمشتريين والبائعين من لب الورق والورق والخشب والألياف. تباع شركة إيلوف هانسون الصناعية الآلات والمعدات والمصانع الكاملة لصناعة لب الورق والورق.

لشركة إيلوف تواجد عالمي كما هو موضح في الخريطة أدناه:



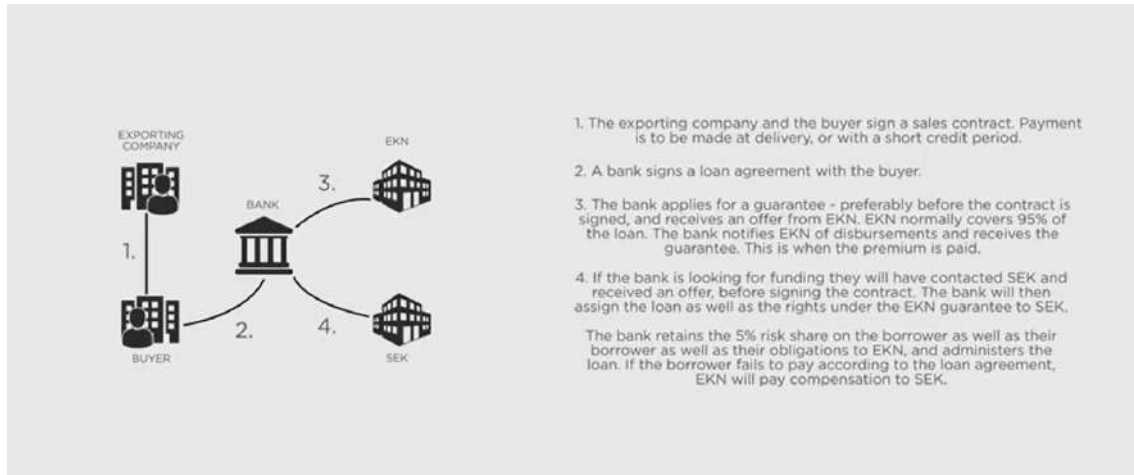
المصدر: Elof Hansson Ltd.

كما تحظى شركة سيرنيك بشراكة مع مؤسستين حكوميتين في السويد: EKN and SEK. من الناحية الاستراتيجية، تعد هذه الشراكات ضرورية للسماح بتمويل عقود التصدير لخدمات البناء المدني السويدية، حيث يضمن المجلس الوطني لضمان ائتمان الصادرات ٩٥٪ من مخاطر المقترض و ١٠٠٪ إذا كان مقترضًا سياديًا. بينما توفر المؤسسة السويدية لضمان ائتمان الصادرات تمويلًا بفائدة ثابتة (بدعم من الدولة CIRR) ويمكنه تحمل المخاطر المتبقية.

بالنظر إلى ما سبق فإن مشروع سوماموس يتيح لنادي فاسكو إمكانية الاعتماد على شركة سويدية لتنفيذ إصلاح استاد ساو جانوارو، مما يسمح لنا باستخدام الفوائد الحالية لتمويل تصدير الخدمات من الشركات السويدية، وهو نوع من الدعم الحكومي السويدي، والاستفادة من الشراكات التي أقامتها شركة سيرنيك مع شركة باسيفيك انفسمنتس وشركة إيلوف هانسون ودعم الحكومة السويدية لتشجيع تصدير الخدمات من الشركات السويدية، من خلال EKN وSEK.

من بين المزايا العديدة، يسمح ذلك الدعم لشركة سيرنيك بالحصول على أموالها مقدمًا وبالتالي تكون قادرة على تقديم أسعار تنافسية أكثر من غيرها. بالإضافة إلى ذلك، يتلقى مقترض الخدمة، في هذه الحالة نادي فاسكو، باعتباره العميل، تمويلًا جذابًا للغاية بأسعار فائدة منخفضة وطويلة الأجل.





المصدر: سيرنيك

تم التوصل لاتفاق مع شركة سيرنيك ("الشركة المصدرة") ونادي فاسكو (المشتري) بتوقيع عقد تصدير. عادة ما يتم الدفع عند التسليم. سوف تتوسط أجنا هولدينغ في توقيع اتفاقية قرض مع أحد البنوك لصالح فاسكو. يتم تقديم الضمان من قبل EKN والذي يغطي عادة ٨٥٪ من القرض. يقوم البنك بإخطار EKN بالصرف، ويتلقى الضمان ويوافق على القرض. إذا فشل فاسكو في الدفع، فسوف يعوض مجلس EKN مؤسسة SEK.

من خلال هذه الصفقة المالية المعقدة، من الممكن استخلاص أنه بعقد البناء أو التجديد هذا، يتيح مشروع سوماموس لنادي فاسكو إمكانية تجديد ملعب ساو جانيوريو بشروط جذابة للغاية، وسيتم سداد فوائدها بنسبة تتراوح ما بين ٠,٦٪ إلى ٠,٨٪ فقط سنوياً، تُدفع على مدار ٢٣ عامًا، مع فترة سماح مدتها ثلاث سنوات.

ومع ذلك، ينبغي الأخذ في الاعتبار أن الموارد التي تدعم العمل تأتي من الحكومة السويدية ومن مؤسسة تم إنشاؤها في صناعة الورق والسليلوز في الأساس، فلا بد حتى نحصل على اعتماد المشاريع والاستفادة من هذا الشرط التمويلي شديد التميز إثبات الاستدامة الاجتماعية والبيئية.

وهنا يرتبط مشروع سوماموس بهذه الاستدامة بسبب الرسالة والقيم وبعض الأهداف. من الضروري أيضاً أن نظهر للممولين أن إصلاحننا سيتم تنفيذه بتأثير بيئي واجتماعي إيجابي على المجتمعات المحيطة.

نتيجة لذلك تم تسليم موجز مشروع سوماموس إلى شركة سيرنيك للمضي قدماً في مشروع أكبر بكثير من مجرد تجديد بسيط للملعب، ولكن لإعادة تنشيط ضخمة لساو كريستوفاو، وتوليد الفرص والثروة والرياضة والدخل والتوظيف للمجتمعات القريبة من الملعب، مثل مناطق أراو ومانغيرا وكاجو وباريرا ومانغينوس وتيليغرافو.

لذلك نحتاج إلى مستشفى للطب الرياضي يخدم نادي فاسكو، ولكن يمكنه أيضاً أن يخدم المجتمع، سعياً لتحقيق الشراكات التي سيتم بناؤها مع البلدية واستبدالها بمؤسسة تخصصية متحدة. يفكر المشروع أيضاً في توسيع كلية فاسكو دا جاما لتسع ٦٠٠ طالب، ومعهد رياضي يضم مختلف الألعاب الرياضية، والمناطق الاجتماعية المشتركة، ومناطق الرهان، والفندق لخدمة مشجعيها من خارج المدينة، وتصميم مناسب للأشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة وأصحاب الهمم وغيرها من الإمكانات المادية. بالإضافة إلى مناطق مخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة والأسرة والأطفال وساحة داخلية تتسع لـ ٣٠٠٠ متفرج.

تتبع رؤية الملعب فلسفة المشروع ليكون ملعباً قادراً على:



(١) التمتع بأحدث التقنيات، وتعظيم الاستفادة من الابتكارات العلمية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، الذكاء الاصطناعي.

(٢) تحقيق بالاستدامة البيئية مع كفاءة الطاقة وإعادة استخدام المياه والنفايات.

(٣) التوقف تمامًا عن استخدام البلاستيك.

(٤) إنتاج الكهرباء وبيعها.

(٥) إحداث تأثير اجتماعي إيجابي للتعويض عن أي خسارة قد تتعرض لها المجتمعات.

(٦) تنشيط حي ساو كريستوفاو.

(٧) توفير برامج رياضية للأطفال والشباب في المجتمع،

(٨) توسيع كلية فاسكودا جاما لتصبح مركزًا رئيسيًا للتدريب الرياضي،

(٩) السماح بالشراقات مع المراكز الترفيهية والمطاعم والحانات والمتاجر،

(١٠) السماح بإمكانية إنشاء مستشفى ومختبرات للطب الرياضي،

(١١) وجود ساحة انتظار سيارات خاصة بالنادي.

المعايير المستخدمة كمرجعية هي ملاعب فينورد في روتردام وتوتنهام هوتسبروسان سيرو في ميلانو وكامب نو في برشلونة.



المصدر: المجموعة الخاصة بالمؤلف.



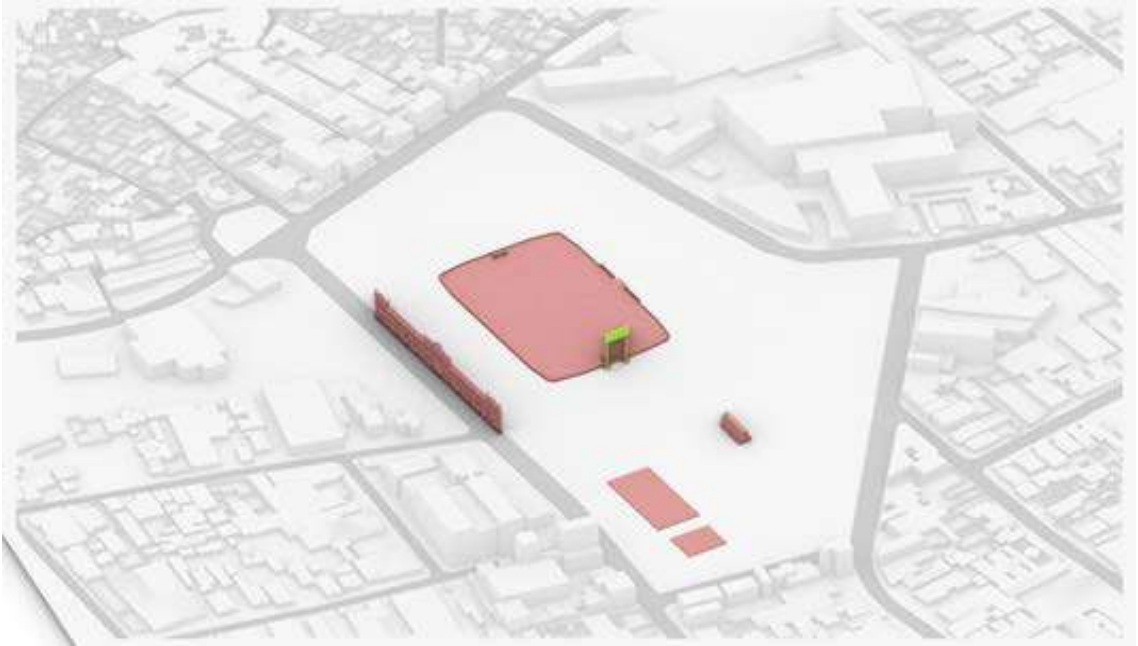
ومن الصدف السعيدة الجديدة بالملاحظة حقيقة أن الشركة التي بنت ساو جانوياريو كانت أيضًا شركة إسكندنافية، مثل الشركة السويدية سيرنيك. في ذلك الوقت، دخلت فاسكو، من خلال رئيسها راؤول دا سيلفا كامبوس، في عقد البناء في ١٧ أبريل ١٩٢٦ مع الدنماركي كريستيان نيلسن، ممثلة برئيسها التنفيذي آنذاك هارالد برو. تم تأسيس شركة البناء الدنماركية على يد المهندس رودولف كريستياني والكابتن البحري آج نيلسن، ومرة أخرى ارتبط تاريخنا بالبحر.

في المشروع سيتم الحفاظ على الكنيسة الصغيرة والواجهة التي تبلغ مساحتها ٢٧٤ مترًا ذات الطراز الكولوني الجديد، مما يضمن العمارة الباروكية والاستعمارية والجذور البرتغالية والبرازيلية، التي صممها المهندس المعماري ريكاردو سيفيرو والمدرجة في التراث الفني والتاريخي الوطني.

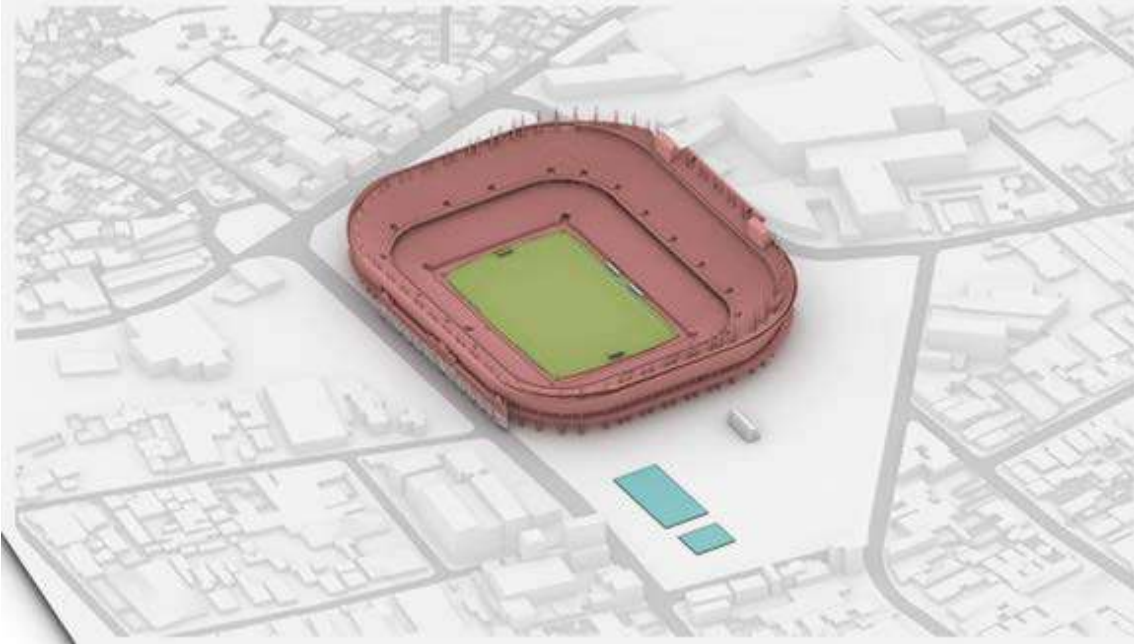


المصدر: مجهول

يوضح التصميم الحفاظ على ما يلي:



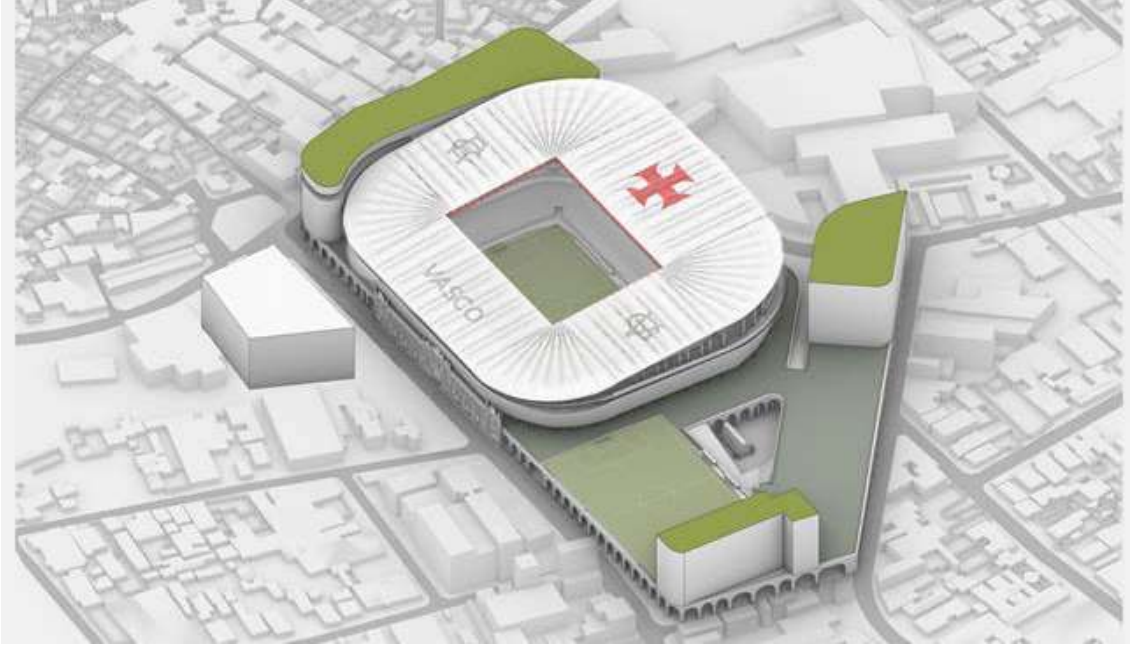
وبعدها يُعاد وضع الهيكل الجديد:



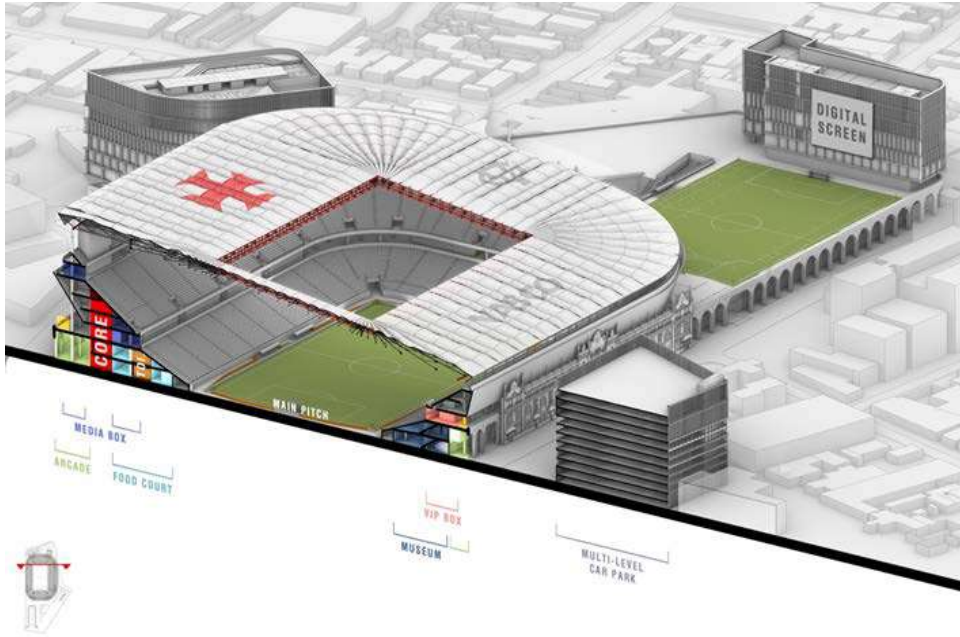
وإنشاء دورين متعدد الاستخدامات:

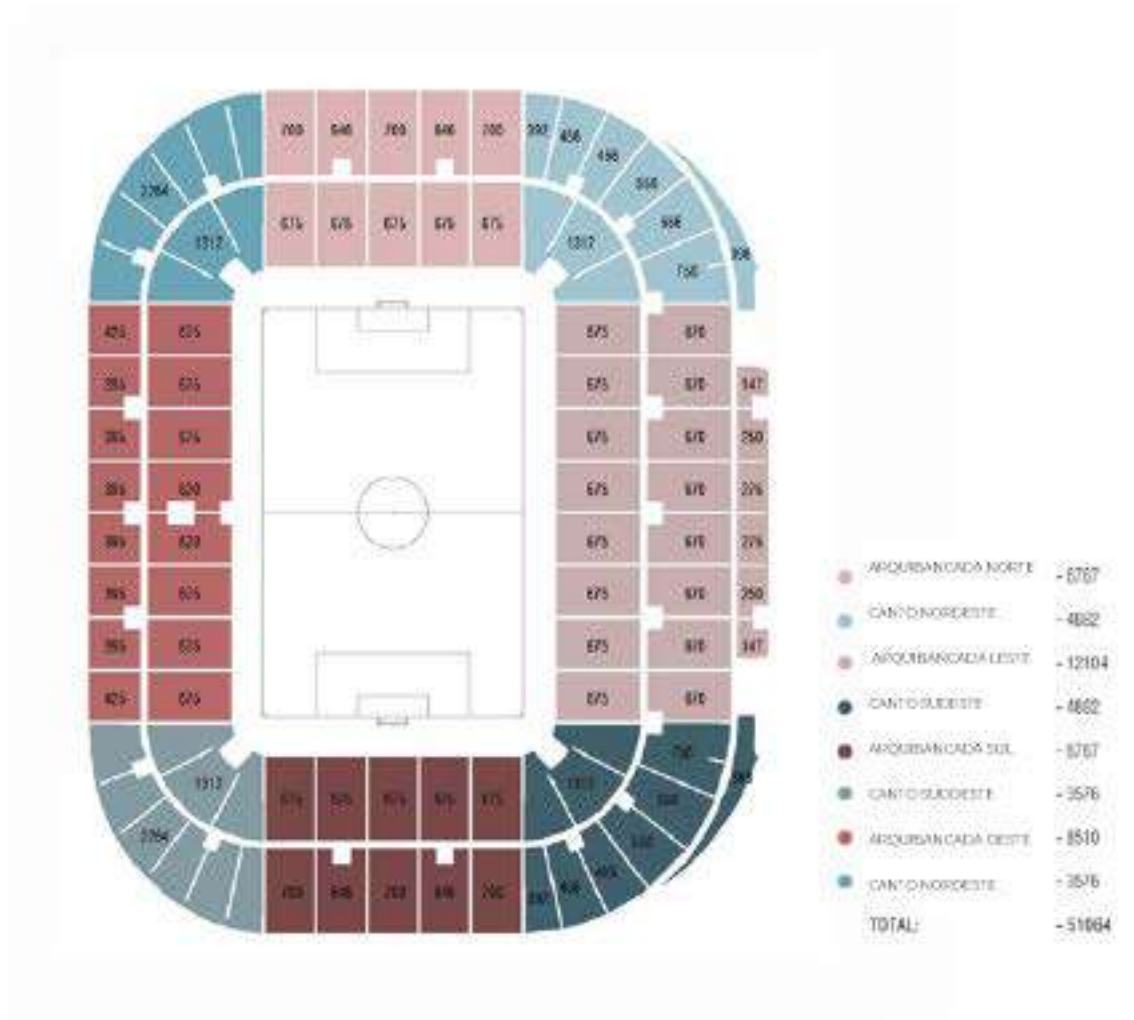


حتى نصل إلى التصميم النهائي:



فيما يلي أحد مناظر المقطع العرضي للتصميم:





والاستاد الذي اقترحه سيرنيك ليكون مقرنا الجديد:





واجهتنا:



منظور يُظهر المرمى الجنوبي:



منظر من داخل الملعب:



منطقة حمام السباحة:



السلالم التي تربط الدور الأرضي بالملعب:



سيوفر مشروع سيرنيك الملحقات التالية في مجمع الاستاد من خلال، بالإضافة إلى المناطق

المخصصة للرياضيين ومباريات كرة القدم:

(١) مركز للرياضات المائية،

(٢) صالة جيم،

(٣) فندق،

(٤) قاعة مؤتمرات،

(٥) معهد رياضي،

(٦) مضمار السباق،

(٧) النادي،

(٨) حضانة،

(٩) المتاجر،

(١٠) مركز ثقافي،

(١١) مطاعم،

(١٢) بيت فاسكو،

(١٣) السينما / القاعة،

(١٤) كنيسة صغيرة (سيتم صيانتها)،

(١٥) متحف،

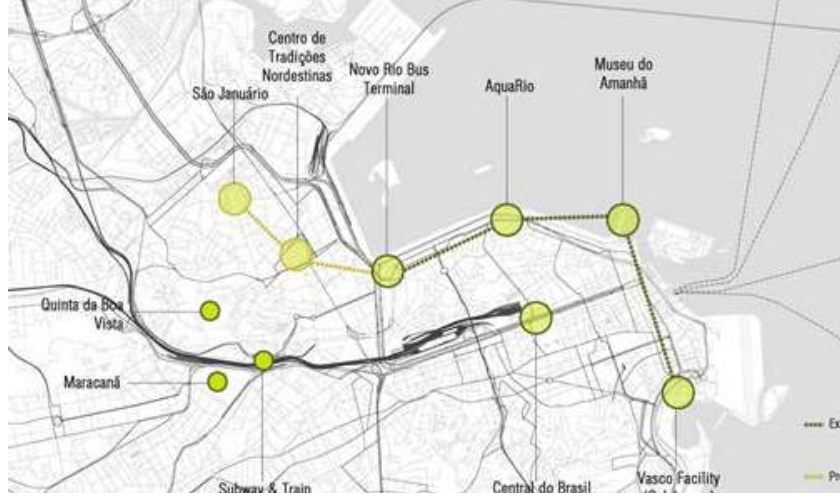
(١٦) موقف سيارات.

فكر مشروع سوماموس أيضاً في الاتصال بالحي، وقدم اقتراحاً للبلدية، يقترح توسيع

الطريق الذي يؤدي لمغادرة كالابوتشو إلى ساو جانوارو، وربط النقاط السياحية، وتقييم اثنين من مقراتنا وإدخال ملعب

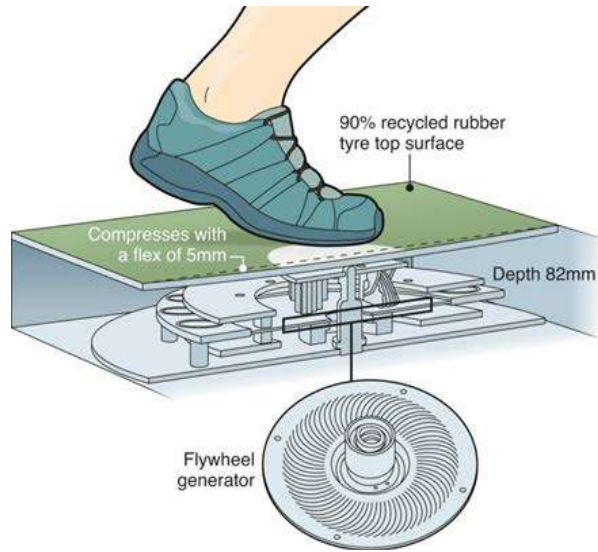
ساو جانيوارو إلى ملعب جديد على طريق مدينة ريودي جانيرو، مروراً بمتحف الغد وأكواريوم ومحطة الحافلات ومركز

التقاليد الشمالية الشرقية وساو جانيوارو.



من أجل التقدم للحصول على شهادة الريادة في تصميمات الطاقة والبيئة (LEED)، تم تصميم المشروع ليكون مكتفياً ذاتياً في توليد الطاقة. لهذا يسعى مشروع سوماموس لاستخدام تقنية PAVEGEN.

طوّرت شركة بيفجين وصنعت تقنية أرضيات قادرة على تحويل الطاقة الحركية للأشخاص إلى مصدر طاقة كهربائية متجددة.



يمكن استخدام الكهرباء المولدة لإضاءة الشوارع واللوحات الإعلانية وشحن الهواتف المحمولة أو تخزينها للاستخدام المستقبلي. إنه بديل مستدام في بيئات المنشآت ذات معدلات الحركة الكبيرة. شركة PAVE- GEN بيفجين هي شركة عالمية رائدة في صناعة تخزين الطاقة مع "كل خطوة". وهي تتعلق بالطاقة النظيفة والمستدامة.

تتمتع هذه التقنية بمزايا هائلة مقارنة بطاقة الرياح أو الطاقة الشمسية في المناطق الحضرية ذات المباني الشاهقة ويمكنها تحويل المدن من خلال توفير مصدر طاقة منخفض الكربون.

سطح الأرضيات مصنوع من المطاط القابل لإعادة التدوير بنسبة ١٠٠٪ والقاعدة مصنوعة من مواد قابلة لإعادة التدوير بنسبة ٨٠٪.





باستخدام هذه الطريقة لتوليد الطاقة النظيفة، يمكننا إنتاج ٣٠٧ جيجاوات في الساعة سنوياً، لاستهلاك يقدر بقدرة ٣٧ جيجاوات في الساعة والاستمتاع بواجهة رقمية مثل تلك الموضحة أدناه:



أخيراً، سيكون لدينا ملعب مزود بتقنية 5G والذي يوفر تجربة رقمية لاتصدق للمشاهدين في الملاعب. في العصر الرقمي واستهلاك الهواتف المحمولة، نما استخدام الهواتف المحمولة بنسبة ٦٧٪ عند مغادرة استاد، وهي فرصة رائعة لتقديم الخدمات.



سيتمكن المتفرجون من رؤية إعادة بث ٣٦٠ درجة للحركات على هواتفهم المحمولة بالإضافة إلى معلومات حول "أرقام وإنجازات" جميع اللاعبين والمباراة، على سبيل المثال.



هذا هو ملعب ساو جانيواريو الخاص بمشروع سوماموس.

٦,١,٤,٢ - مشروع بوبيولوس

لقد أُجريت عشرات الاجتماعات في أوروبا والشرق الأوسط لعرض مشروع سوماموس أبوابًا عديدة وجلبت العديد من الفرص لشركاء جدد لنادي فاسكو.

لذلك، التقينا بالمستثمر البريطاني هيوروزين، الذي قدمنا إلى شركة بوبيولوس (سابقًا اتش او كي). فشركة بوبيولوس هي ببساطة أكبر شركة لتصميم الملاعب في العالم، وقد صممت بالفعل أكثر من ٣٠٠٠ ستاد رياضي. وهي شركة متعددة الجنسيات لها خدمات في أربع قارات، وقد وقعت أكثر من ثلاثة آلاف مشروع وحصلت على أكثر من ٤٠ مليار دولار في ٣٥ عامًا من الخبرة.

كان هيوروزين مسروراً بشغفنا بنادي فاسكو ومشروع فاسكو سوماموس وقدمنا إلى مدير بوبيولوس العالمي، المصمم والمهندس الأسترالي كريستوفر لي، وأقنعه بتقديم تصميم بديل لمشروع التجديد الخاص بنا لاستاد ساو جانيواريو.

كان كريستوفر هو من صمم ملعب توتنهام ستاد وسيدني الأولمبي واستاد الإمارات لأرسلال وأفيفا في دبلن بأيرلندا. انظر أدناه ملعب توتنهام هوتسبر:



المصدر: مجهول



في حديثنا مع هيو، ذكر مبتكر مشروع سوماموس أن لديه مشروعًا قيد التنفيذ، لكنه تحداه لتقديم شيء إبداعي تمامًا وغير عادي حتى يتمكن من عرضه لمشجعي فاسكو والمشاركين أيضًا في العملية: ملعب على شكل سفينة شراعية تمثل سفينة ساو غابرييل من فاسكو دا جاما في رحلته الأولى إلى جزر الهند وفقًا للقسم ٢,٢ أعلاه.

الغرض من التصميم هو خلق جو يجعل من الملعب على شكل سفينة شراعية تنقل فاسكو ومشجعيه إلى مستقبل أفضل!

لم يقبل بوبيولوس التحدي فحسب، ولكن وعد بتسليم استاد في عام ٢٠٢٤ بالتزامن مع إحياء الذكرى ال ٥٠٠ لوفاة فاسكو دا جاما.

وبالتالي، فقد قدمت بديلاً تصميميًا لا يشمل فقط الاستاد الرياضي، ولكن أيضًا مرافق لمختلف الرياضات مثل: كرة السلة، كرة الصالات، كرة القدم الشاطئية، السباحة، القفز، كرة الماء، ألعاب القوى، كرة القدم، كرة القدم الأمريكية، فوت ٧، الكرة الطائرة، الكرة الطائرة الشاطئية، الجودو، الجوجيتسو، الكاراتيه، التايكوندو، فنون القتال المختلطة، كابويرا، كراف ماغا، المصارعة، الملاكمة التايلاندية، الملاكمة، الجيمباز الفني، الجيمباز الإيقاعي، التنس، تنس الطاولة، الاسكواش، القوس والسهم، الرياضات الإلكترونية والكرة الطائرة.

يتضمن المشروع أيضًا ملعب كرة سلة يسع ٥٠٠٠ متفرج، ومسبحًا يسع ٥٠٠ متفرج، ومدرسة فاسكو دا جاما التي تسع ٦٠٠ طالب، وفندقًا يتضمن ١٠٠ غرفة وموقف سيارات يستوعب ٦٨٧٥ سيارة.

من بين مقاعد الاستاد البالغ عددها ٥٥٠٠٠: هناك ٤٥٠٠ مقعد ضيافة فاخر، و ٤٠٠٠ مقعد في القاعات المطلة على الملعب، و ٥٠٠ مقعد في الأجنحة التنفيذية.

ويعطينا بوبيولوس تصميم السفينة الشراعية، هدية أخرى من مشروع سوماموس لنادي

فاسكو.



فالنائج التي تم التوصل اليها مبهرة:



وقد قدموا خيار استخدام الخشب بحيث يكون شفافاً:



أو مادة رباي فلورو الإيثيلين ETFE:



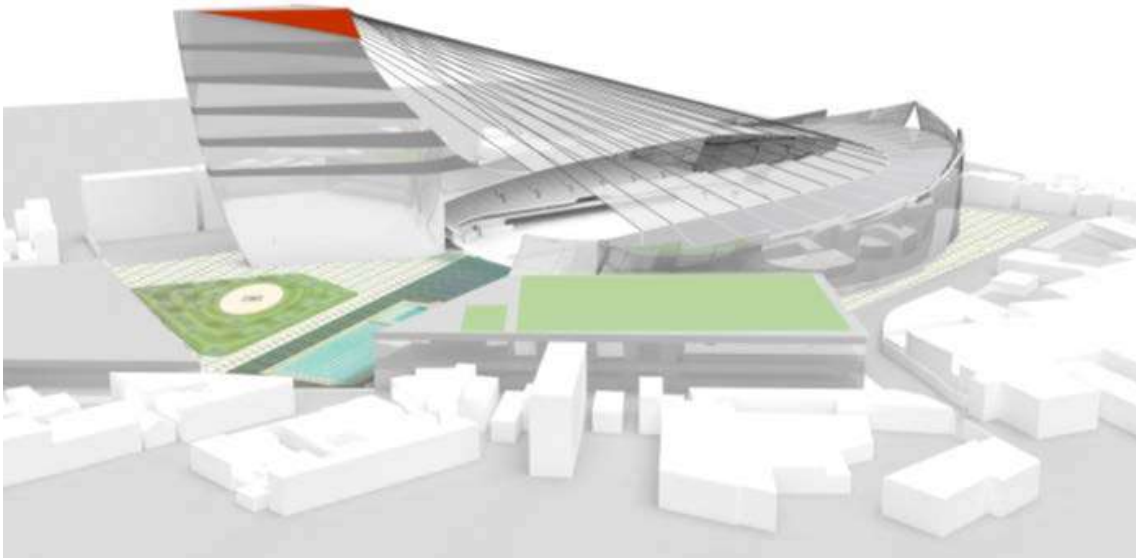
هنا منظر جانبي للمعبنا:



خيار يشمل فندقاً متكاملًا:



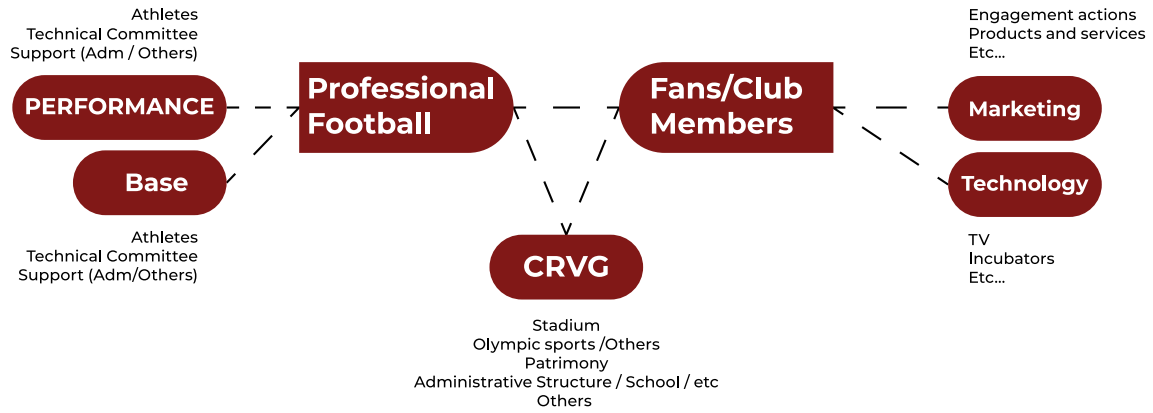
خيار أشعة السقف:



تأخذ الأنفاس من روعتها!



ECOSYSTEM OF EXPENSES



نظرًا لأن كرة القدم لا يمكن اعتبارها علمًا دقيقًا، كما هو موضح في عدة مناسبات، يمكن موازنة الاستراتيجية الجيدة، مع التنفيذ المثالي، غالبًا بالنتائج الرياضية السيئة، تواجه الأندية بشكل عام معضلة كبيرة عند تحديد كيفية تخصيص ميزانية التشغيل الخاصة بك عادة ما يؤدي الضغط لمواصلة تخصيص المزيد والمزيد من الأموال لقسم كرة القدم المحترفة، على حساب السماح لأنشطة الدعم المهمة الأخرى ذات الصلة (بما في ذلك الإدارة والتسويق وخدمة العملاء، من بين أمور أخرى) بالتدهور، إلى وضع يكون فيه ذلك ما لم يواصل النادي الفوز، ولن يكون قادرًا على الحفاظ على استدامته على المدى الطويل أو التعافي من أي أزمة غير متوقعة.

لطالما كان النظام المتكامل لنادي فاسكو، مثل أي نادٍ آخر لكرة القدم في العالم، يركز بشدة على قسم كرة القدم المحترف (فقط). في السنوات الأخيرة، ولأسباب مختلفة، خاصة المالية، فاسكو، بسبب سوء الإدارة، للأسف لم تتمكن من تشكيل فريق تنافسي لمواجهة منافسيها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، نظرًا لعدم قدرتها على الحفاظ على بنية تحتية داخلية متماسكة وفعالة، يجد نادي فاسكو نفسه اليوم في وضع يستند فيه أدائه العالمي، من تخطيط كرة القدم إلى أي نشاط آخر، من احتياجات الحياة اليومية، ولا يمثل استراتيجية مناسبة والتخطيط.

مع ذلك، فإن مشروع سوماموس، على الرغم من فهم الحاجة إلى تحقيق توازن أفضل في النفقات العامة للنادي، يشاركنا الاعتقاد بأن بناء فريق محترف شديد التنافسية من اليوم الأول أمر أساسي لرفع الروح المعنوية واستعادة الثقة بين جميع أصحاب المصلحة.

أخيرًا، في خطة العمل والنموذج المالية المقدمة للمستثمرين، بالإضافة إلى توقعات الإيرادات، تم تطوير توقعات المصروفات العالمية لمشروع سوماموس بطريقة مفصلة للغاية، مع الأخذ في الاعتبار كل مركز تكلفة محدد (٢٨ في المجموع، بما في ذلك المراكز الجديدة) ومخطط حسابات محدد.

٦,٢,١ - كرة القدم (فريق المحترفين والشباب)

عادةً ما تكون كرة القدم الاحترافية وفرق الشباب هي العمل الرئيسي لأي نادٍ لكرة القدم، فهي تجذب معظم الانتباه وتكون مسؤولة عن أكبر مصادر الدخل والنفقات. كما أوضحنا سابقاً، يحتاج مشروع سوماموس إلى إثبات سريعاً أن هناك نادي فاسكو جديد وذا مصداقية في السوق، نادي فاسكو ليس فقط قادر على بناء فريق قادر على المنافسة دولياً، بل أيضاً استراتيجية شاملة تتناول كل الجوانب سواء تطوير اللاعبين إلى المبيعات، والاستثمار في البنية التحتية والابتكار.

من هذا المنطلق، تم تحديد ميزانية كرة القدم لمشروع سوماموس لعام ٢٠٢١ (والذي يتضمن أيضاً تطوير اللاعبين ووظائف الدعم) بما يتماشى مع ميزانية منافسينا حتى لا يتخلف نادي فاسكو في قدرته على جذب المواهب والاحتفاظ بها والمنافسة والفوز بالبطولات.

٦,٢,٢ قاعدة المشجعين

على الرغم من أنه لا يزال من الصعب في هذه المرحلة من مشروع سوماموس الإشارة إلى النفقات المباشرة المرتبطة بالإدارة المرضية لقاعدة الداعمين (والأطراف ذات الصلة)، فإننا نظهر التآزر القائم بين أقسام التسويق والاتصالات والتلفزيون والابتكار، فمن المؤكد أنه سيكون هناك تكامل مستمر بينهما.

لأغراض النمذجة المالية، نظراً لأن إدارة الاتصالات تدير حالياً برنامج الولاء، فقد اختار مشروع سوماموس الحفاظ على نفس هيكل تخصيص التكلفة لممارسة التنبؤ.

وعلى أي حال، فهناك توقعات بإعادة تخصيص الموارد (التكاليف) التي تعمل اليوم على مكافأة الشركات المستعينة بمصادر خارجية، بحيث تكون العمليات الداخلية المتعلقة بالحاجة إلى خدمة عدد أكبر (أكثر تطلباً) من الأشخاص بشكل أفضل، مما يوفر مستوى ممتازاً من الخدمة والحاجة إلى إنشاء وتنظيم وإدارة خدمات جديدة (تلفزيون فاسكو والتجارة الاجتماعية ومحل التسوق وبيت فاسكو وبنك فاسكو وغيرها). بدون احتساب الهيكلة اللازمة (الأمن، الأنظمة، الهيكل، الشفافية، المتخصصون) ركزت على عملية توفير حق التصويت الذي ينوي مشروع سوماموس منحه لآلاف المؤيدين.

تجدر الإشارة أيضاً إلى إنشاء قسم للابتكار ليس فقط كحاضنة / مسرع، ولكن أيضاً لتجربة وتقديم أحدث التقنيات إلى فاسكو للمناطق التشغيلية والرياضية للنادي.

بالنسبة لمشروع سوماموس فإن الابتكار يعني أكثر بكثير من مجرد كلمة طنانة. فالابتكار في صميم كل ما نقوم به. من تطبيق الذكاء الاصطناعي على جميع الفرق الرياضية، إلى التفاعل النشط مع أصحاب المصلحة لدينا، والمعدات الجديدة، والتقنيات الجديدة، والتجريب مع الشركات الناشئة، من بين أمور أخرى. سيصبح فاسكو قطباً للابتكار (يوفر حلولاً للنادي وفرصاً للمجتمع).

سيكون إنشاء وحدة تشغيلية لتكون بمثابة حاضنة / مسرع، وعودة CAPPRES (مركز امتياز فاسكو للأداء الرياضي، وإعادة التأهيل)، وأنظمة الإدارة الجديدة، من بين أمور أخرى، قسماً من أنشطة فاسكو، وستكون كذلك لا تقل أهمية عن أي وظيفة أخرى.



أخيرًا وليس آخرًا، لدينا تلفزيون فاسكو الذي سيكون له مكانة مهمة جدًا في هذا الهيكل التطلعي. ومن هذا المنظور فإن تلفزيون فاسكو لن يكون مجرد قناة على YouTube، ولكنها قناة تلفزيونية تعمل بكامل طاقتها، مع محتوى خاص ذي صلة، تتم إدارته وتوزيعه بشكل احترافي عبر قنوات متعددة.

٦,٢,٣ - النادي

العنصر الثالث في النظام المتكامل لمصاريف فاسكو هو النادي نفسه، مع جميع الرياضات التقليدية (التجديف وكرة السلة وألعاب القوى وكرة القدم الصالات والماء وغيرها) والرياضات الجديدة مثل الرياضات الإلكترونية والفنون القتالية المختلطة (MMA). كل هذه الرياضات، بالإضافة إلى الحفاظ على تقاليد فاسكو حية، تضيف الكثير من القيمة إلى العلامة التجارية، وتكون بمثابة محتوى وثيق الصلة بقناتنا التلفزيونية الخاصة، والأهم من ذلك أنها تساعد على رفع الثقة والمعنويات حول مجتمع فاسكو، المساهمة في "البيع المتبادل" للعديد من العقارات المدرة للدخل، وخاصة المرتبطة ببرنامج الولاء.

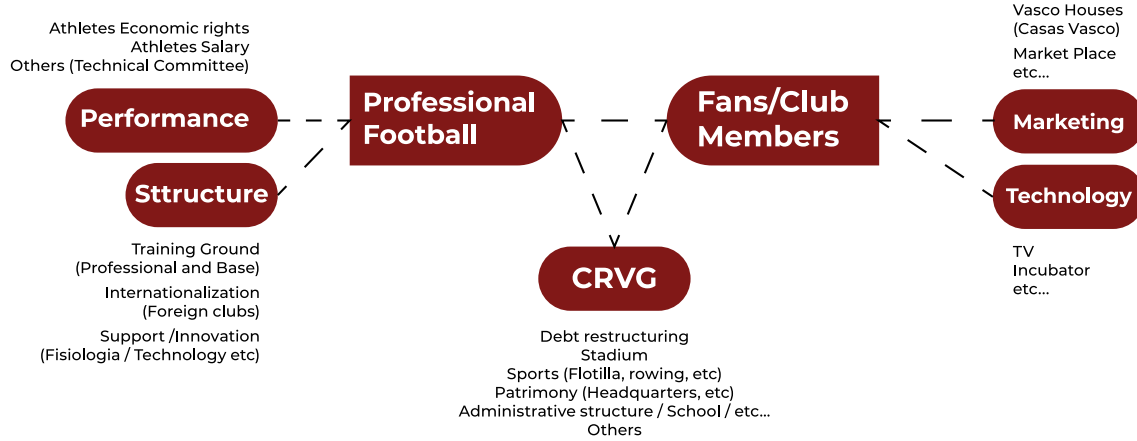
تم التحقق من خلال خطة العمل الموضوعية للمستثمرين الذين نتفاوض معهم، أن الميزانية الموضوعة لهذه الرياضات قد تم تحديدها من أجل تشكيل فرق تنافسية للغاية، لتكون بطلاً، لأننا انتصرنا في جميع المسابقات التي فاز فيها فاسكو المشاركة هي أيضاً ذات صلة كبيرة بمشروع من هذا النوع.

جانب آخر وثيق الصلة بالموضوع والذي يفخر به فاسكو هو التعليم الابتدائي والثانوي. ففاسكو هو نادي كرة القدم الوحيد في العالم الذي يدير مدرسته الخاصة بشكل كامل، والتي يجب على جميع الرياضيين الشباب الأفضل حضور الدراسة فيها للتنافس من أجل النادي. يدرك مشروع سوماموس تمامًا أهمية المدرسة وسيستمر في الاستثمار لتحسينها وتحديثها وتوسيعها لتشمل ٦٠٠ طالب.

أخيرًا وليس آخرًا، هناك جميع الإدارات التشغيلية الأخرى (المالية والقانونية وغيرها) اللازمة لإدارة أي مؤسسة. يدرك مشروع سوماموس أن معظم هذه المجالات لم تحظ بالاهتمام الواجب في السنوات الأخيرة، ومنذ المراحل الأولى من تنفيذه، ستتم مراجعة جميع الإجراءات التشغيلية بدقة، وسيتم تنفيذ عمليات جديدة، وسيتم إجراء استثمارات جديدة في التأهيل من العمل، من بين أمور أخرى.

٦,٣ إعادة هيكلة النظام المتكامل

توضح الصورة أدناه المجالات الثلاثة التي يجب أن يركز عليها تخصيص الاستثمارات المستقبلية:



من صميم مشروع إعادة إحياء فاسكو هو القدرة على الحصول على الموارد للخروج من حالة التشغيل والبنية التحتية الفوضوية التي تجد نفسها فيها، للحصول على القدرة (رأس المال العامل) على تشكيل فرق رياضية تنافسية، والاستثمار في منتجات وخدمات جديدة لتوليد الإيرادات في المستقبل، كسب ثقة الداعم، وجعل علامتك التجارية أكثر جاذبية ومعترف بها دوليًا، وأخيرًا، أعد هيكل ديونك (الانتقال من هيكل تمويل قصير الأجل إلى هيكل تمويل طويل الأجل).

٦,٣,١ تقدير احتياجات رأس المال العامل

كما أوضحنا سابقًا، من المهم جدًا منذ اليوم الأول لتنفيذ مشروع سوماموس استعادة ثقة جميع أصحاب المصلحة وأحد أهم المبادرات في هذا الصدد هو بناء فرق رياضية تنافسية، وخاصة فريق كرة قدم كبير (قادرة على المنافسة على قدم المساواة مع منافسيها الرئيسيين في البرازيل).

لهذا السبب، نظرًا للحاجة إلى رأس المال في أول عامين من التشغيل (٢٠٢١ و ٢٠٢٢)، ويرجع ذلك أساسًا إلى الموارد اللازمة لتمويل رواتب فريق تنافسي للغاية، كما يتوقع مشروع سوماموس، في نموذج المالى المقدم إلى المستثمرين، الحاجة إلى الموارد لتغطية هذه الحاجة اللحظية، لأنه اعتبارًا من عام ٢٠٢٣، لن تكون هناك حاجة إلى موارد جديدة لتغطية احتياجات رأس المال العامل).



٦,٣,٢ متطلبات الاستثمار للحصول على لاعبين

على الرغم من أن القيمة الاستثمارية للحصول على لاعبين المنصوص عليها في النمذجة المالية التي تم تطويرها للممولين والمستثمرين في مشروع سوماموس تهدف في البداية إلى البحث عن لاعبين "غير مرتبطين بوكلاء" (لاعبون بدون عقد، "أحرار من الوكلاء") بدلاً من ذلك من أجل الحصول على حقوق اللاعبين من الأندية الأخرى، يتوقع المشروع الحصول على موارد لدفع مكافآت الاشتراك للاعبين بدون عقد، جنباً إلى جنب مع حزمة رواتب مغرية، سنجمع فريقاً موهوباً وتنافسياً للقتال على المراكز الأولى في ٢٠٢١.

٦,٣,٣ مراكز التدريب

يعتقد مشروع سوماموس أنه سيكون من الضروري إنهاء ما لا يزال مفقوداً من حيث الأعمال الجارية وتحديث المرافق الحالية لمراكز التدريب لدينا. وبالتالي، فإن خطة العمل المقدمة لممولي المشروع تتضمن الموارد اللازمة ليس فقط لإنهاء ما تم إنجازه بالفعل، ولكن أيضاً لتجهيز مراكز التعليم والتدريب لدينا بأحدث التقنيات.

٦,٣,٤ - قوارب التجديف

يمكن أن يعزى وجود فاسكو، من بين أسباب أخرى، إلى هذه الرياضة (التجديف). إن استعادة تقاليد النادي تعني احترام تاريخ فاسكو قبل كل شيء. إن الاستثمار في القوارب الجديدة، جنباً إلى جنب مع مجموعة جيدة من الرياضيين، سيجعل بالتأكيد داعمي فاسكو فخوريين مرة أخرى وهذا بحاجة إلى موارد موجودة أيضاً في خطة العمل.

٦,٣,٥ إعادة الهيكلة الإدارية

يتفهم مشروع سوماموس الحاجة لهذا الأمر، ويوفر أيضاً موارد لذلك في خطة أعماله، تحتاج فاسكو إلى الاستثمار في موظفين جدد وفي الحوكمة المقترحة. كما نؤمن بالحاجة إلى تدريب وتأهيل موظفينا الحاليين بشكل أفضل، مما يجعلهم قادرين ومؤهلين للعمل وفقاً لوجهات نظر الجودة الجديدة المطلوبة.

٦,٣,٨ الاستثمار في المشاريع الجديدة

كما أوضحنا سابقاً، فإن أحد أهم مصادر الدخل لمشروع سوماموس مستمد من الزيادة المستمرة في قاعدة الداعمين لدينا، وبالتالي من الحصول على قيمتها المالية. ومع ذلك، لهذا لا يجب أن نقدم مستوى خدمة لا مثيل له فحسب، بل يجب أن نستثمر أيضاً في المنتجات والخدمات التي تضيف قيمة وينظر إليها المجتمع بشكل عام على أنها ذات صلة ومهمة.

يتم توفير الحاجة إلى الموارد التي تهدف إلى تنفيذ جميع هذه المبادرات (السوق، الحاضنة / المسرع، تلفزيون فاسكو، التجارة الاجتماعية، بيت فاسكو، فينيتيك / مصرفنا الخاص، بما



في ذلك اقتناء الأجهزة والبرمجيات والخدمات الاستشارية، من بين أمور أخرى، في خطة الأعمال، حيث تتطلب هذه المبادرات استثمارًا أوليًا كبيرًا لتطوير منتجات وخدمات عالية الجودة، لا سيما في إنشاء عملية تلفزيونية متميزة حقًا.

وعلى هذا النحو، سيتم دمج جميع هذه المنتجات والخدمات في نظام مجتمعي نظام متكامل ومغلق، وكلما "نقدم" التميز في الجودة، زادت فرصة تطوير دائرة حميدة من المشاركة والرضا وتحقيق الدخل.

٦,٣,٧ - حيازات النادي

أصبح الوجود المادي في الخارج، في شكل مدارس كرة القدم (الأكاديميات)، أو الاستحواذ على أندية أو أشكال أخرى مختلفة، سمة متكررة بشكل متزايد بين قوى كرة القدم الأوروبية. تعمل الأندية الكبرى مثل برشلونة، باريس سان جيرمان، مانشستر سيتي، من بين آخرين، لأسباب استراتيجية مختلفة، على زيادة استثماراتها في الأسواق الدولية، لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية والصين وأمريكا الجنوبية.

بالنسبة لناد في مكانة فاسكو، فإن الاستثمار في الخارج له معنى كبير للأسباب التالية، من بين أمور أخرى:

أ) عولمة العلامة التجارية

ب) تتماشى تمامًا مع أهداف سوماموس،

ج) الابتكار (أول نادٍ في البرازيل يقوم بذلك كقسم من عملية استراتيجية).

د) تطوير منتجات وخدمات جديدة (خط أعمال جديد)،

هـ) مصدر الإيرادات (التحكم في قناة التوزيع الخاصة بها لبيع اللاعبين في السوق الأوروبية)،

و) أداة لجذب المواهب الجديدة في البرازيل (فرصة "الاحتراف" في الخارج،

ز) الوصول المباشر، لأسباب مختلفة، من النقد إلى تعزيز العلامة التجارية وتقدير الذات لدى المؤيدين، إلى بعض أكبر الأسواق في العالم (الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا)،

وهكذا، يتوقع مشروع سوماموس أيضًا في خطة عمله جمع الأموال للاستثمار في الأصول (أندية وأكاديميات كرة القدم) في الخارج.



٦,٣,٨ - التجديدات / الترقيات (المرافق الحالية)

بالإضافة إلى الاستاد ومراكز التدريب الخاصة بها، تمتلك فاسكو منشأتين أخريين تقعان في أماكن مميزة في ريودي جانيرو.

الأولى في لاجوا رودريجودي فريتاس، واحدة من أجمل المناظر الطبيعية في مدينة ريودي جانيرو، والتي تضم مقر نادي فاسكو البحري. بالإضافة إلى تأجيرها للحفلات والاحتفالات، يستخدمها نادي فاسكو أيضًا لعقد بعض الاجتماعات الداخلية المهمة مثل اجتماعات الجمعية العمومية.

المرفق الآخر هو مقر كالابوكو، في وسط المدينة، بجوار المطار المحلي المهم، مطار سانتوس دومونت.

يسعى مشروع سوماموس لتنشيط كلا المقربين باستخدام الموارد المنصوص عليها في خطة العمل الخاصة التي يتضمنها.

٦,٣,٩ إعادة هيكلة الديون

تعتبر مديونيات النادي من أهم القضايا التي تؤثر على قدرة فاسكو على العمل والمنافسة، فضلاً عن صورتها ومصداقيتها. كما يتضح من الجدول أدناه (بالدولار الأمريكي)، كان النادي يمول احتياجات التدفق النقدي من خلال الديون المصرفية، والسلف النقدية، وعدم دفع ضرائب الولاية والضرائب الفيدرالية، وكذلك حجب ضرائب الموظفين (ارتكاب جرائم في بعض هذه القضايا والسماح بنقلها إلى الدائرة القضائية لتأجيلها):

LIABILITIES

	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019
	US\$	US\$	US\$	US\$		US\$	US\$	US\$	US\$
Short Term Liabilities					Long Term Liabilities				
Providers	13.619	14.619	2.688	1.534	Loans (Bank and others)	21.291	7.766	12.999	10.280
Loans (Bank and others)	20.573	20.830	7.287	14.239	Renegotiated Debt (PROFUT)	44.397	81.90	67.379	60.721
Debt to other related entities with sports.	-	5.578	789	2.528	Civil and Labor Agreements (ATO)	20.583	14.273	6.872	3.239
Wages and other labor provisions	6.476	14.749	13.258	10.603	Contingencies	-	44.532	23.582	20.053
Image Rights and Commissions	980	898	1.747	14.320	Debt to other related entities with sports	-	-	3.107	2.027
Renegotiated Debt (PROFUT)	-	686	7.608	5.882	Deferred Income	-	-	13.699	10.127
Civil and Labor Agreements (ATO)	4.997	-	11.962	471	Other Payments	9.087	-	-	-
Deferred income	-	-	2.740	73.080					
Other tax obligations	11.190	1.039	304						
	57.815	63.238	48.383			95.358	148.491	127.637	106.501
Total Liabilities	153.172	211.729	176.020	179.580					

نظرًا لأن هذه قضية مهمة جدًا بالنسبة لـ فاسكو، وعلى الرغم من الصعوبات المرتبطة بالتنبؤ بأرصدة (الديون) في نهاية عام ٢٠٢٠، لم يضع مشروع سوماموس الحاجة الملحة للموارد لهذا الغرض فقط في خطة عمله، ولكن استشار أيضًا اثنين من أهم المهنيين في البرازيل فيما يتعلق بإعادة هيكلة الديون، ومن تحليل أولي قائم على الميزانية العمومية، من المفهوم أنه مع تحول ما يقرب من ٦٠ مليون دولار أمريكي إلى سداد الديون، يمكن أن تخرج فاسكو بشكل فعال من أزمة التدفق النقدي الحالية وإدارة الاحتياجات المستقبلية من خلال التدفق النقدي من العمليات.

٦,٤ بيت فاسكو

بيت فاسكو هو مشروع يعكس تجربة بيت بينيفيكا في البرتغال. في لقاء مع مدير التسويق في بنيفيكا في بداية العام، أتاحت لنا الفرصة للتعرف على هذا المشروع الرائع بعمق، بالإضافة إلى مبادرات تسويقية أخرى مثيرة للاهتمام للنادي البرتغالي.

يوجد حاليًا ٢٤٧ بيت بينيفيكا في البرتغال ودول أخرى، والتي لا تعمل فقط كمصدر للإيرادات، ولكن أيضًا كمشروع كبير للعلامة التجارية، حيث تنقل صورة النادي إلى أكثر المواقع تنوعًا في البرتغال وحول العالم. يربح بيت بينيفيكا النادي أكثر من ٢٠٠ مليون ريال برازيلي سنويًا، وهو ما يتجاوز متوسط الإيرادات الإجمالية التي حققها فاسكو في آخر ١٥ عامًا.

يعتزم مشروع سوماموس جعل مشروع بيت فاسكو في مكانة متفوقة على مشروع بيت بينيفيكا. يكمن الطموح في أن توفر لمؤيدي فاسكو مكانًا يمنحهم خبرات رائعة، وليس مجرد متجر، خاصة لمن هم خارج ريو دي جانيرو، والذين يُطلق عليهم أنصار خارج ريو.

ستعمل بيت فاسكو أيضًا كمكاتب تجارية خارج ريو دي جانيرو، وتغتني الفرص (اللاعبون، والرعاية، والمشاريع وغيرها) لنادي فاسكو وتزيد من تسجيل المشاركين في المشروع.

كما ذكرنا سابقًا، في بيت فاسكو، سيتمكن مشجعو فاسكو من التجمع لمشاهدة الألعاب، ومقابلة الأصدقاء لتناول الجعة، واستئجار مساحة للأحداث، وحضور المحاضرات والفعاليات الثقافية، والمشاركة في التوقيعات مع التماثيل، والتقاط الصور المخصصة مع لاعبين من الحاضر والماضي، صور تشير إلى إنجازات اللاعب والنادي وأكثر من ذلك بكثير.



شمل مشروع سوماموس اقتراح دليل هوية لبنت فاسكو من خلال تعيين استوديوام بي ايه للمهندسة المعمارية لتطوير هذا الدليل. حيث يحدد الدليل المشار إليه إرشادات مرئية للمتجر لتوضيح الفكرة. يهدف مشروع المتجر إلى توحيد الهوية المرئية للعلامة التجارية، بما في ذلك العناصر التي يجب تكرارها في المتاجر / الامتيازات المستقبلية. بالإضافة إلى كونه عرضاً لأصحاب الامتياز المستقبليين، سيكون أيضاً مكاناً يمكن لعامة الناس، بالإضافة إلى شراء المنتجات، تجربة الشعور بأنهم جزء من فاسكو. تم اختيار المواد مع مراعاة ألوان فاسكو وأيضاً تلك التي تشير إلى الأصل البرتغالي.

قائمة وصفية للمواد التي يلزم استخدامها لكل متر مربع

- المدخل عبر البار - باب زجاجي مقوى بإطار أسمنتي محترق لوضع الشعار،

- المدخل عبر المتجر - زجاجي مقوى ومدخل واحد على الأقل يشبه العتلة،

- الأرضية - بلاستيك بي في سي أسود مع تفاصيل جمالية من الحجر البرتغالي، في المتجر مع سجاد من العشب الصناعي،

- الجدران - جدران مطلية تحاكي الأسمنت المحروق الناعم كالحرير،

- الألواح - خشب بطلاء أسود غير لامع،

- السقف - طلاء بلاستيكي بي في ايه أسود اللون،

- السماعات وشاشات العرض - هيكل معدني أسود مع أرفف خشبية من خشب فريجو،

- المدرجات - هيكل معدني أسود مع درجات ومقاعد بلون فريجو،



- البار - جسم من الحجر البرتغالي، وسطح من الجرانيت الأسود الخالص،

- مقعد لوجا- جسم سيراميك أبيض ١٠ × ١٠ سم مع وضع شعار فاسكو، فوق الجرانيت الأسود الخالص،

- طاوولات بيسترو - هيكل معدني أسود وفسيفساء من الحجر البرتغالي في الأعلى. طاوولات غرفة المناسبات

- هيكل معدني أسود وأعلى فسيفساء من الحجر البرتغالي على طاوولات مستديرة وسطح من الجرانيت الأسود المطلق المربع،

- الزخرفة على جدران المتجر - ملصق مع صورة لاعبي الفريق وأعلام فاسكو والجوائز،

- الديكور في غرفة الفاعليات- خزانة كتب بها نسخ طبق الأصل من الجوائز، وجدران بها صور تشير إلى تاريخ فاسكو.

العناصر التي يجب أن تكون موجودة دائماً في مناطق أكبر من ١٨٠ متراً مربعاً

تم تقسيم المساحة إلى ثلاثة مناطق: متجر، وبار، وقاعة مناسبات، والتي يمكن أن تتواصل أولاً، ولكن يجب أن تكون قاعة الأحداث قادرة على عزلها بأبواب منزقة من مناطق أخرى وسيكون مدخلها دائماً من خلال البار.

المتجر

- كبائن تغيير ملابس تحاكي غرفة خلع الملابس لكرة القدم،

- شرفة مع تلفزيون في الخلف لعرض ألعاب فاسكو الحية، أو في حالة عدم وجودها، الإعادات وأفضل اللحظات،

- عرض البضائع في شكل مدرج،

- ملصق بالحجم الحقيقي للاعب بالزي الرسمي،

المرمى - مرمى أمام المشجع أثناء تجربة ارتداء حذاء كرة قدم أو لعبة طفل أو مرمى افتراضي،

- الدخول عن طريق بوابات دوارة.



البار

- مكتب الخدمة،

- مساحة حديقة داخلية،

- طاوولات بيسترو،

- تلفزيون خلف الكاونتر يعرض مباريات فاسكو الحية، أو في

حالة عدم وجودها، أعادتها وأفضل لحظاتها.

مساحة الفاعليات

- المسرح،

- جدار كامل عليه لوحة تلفزيون،

- مساحة المدرج،

- مساحة الردهة،

- الطاوولات والمقاعد

- جدران لعرض الجوائز والملصقات والتذكارات،

- حائط به شبكة رعاية أو بخلفية غرفة الصحافة في فاسكو

للمشجعين لالتقاط صور سيلفي،

**العناصر التي يجب أن تكون موجودة دائمًا في
المناطق الواقعة بين ٥٠ إلى ١٨٠ مترًا مربعًا**

المتجر

- كبائن التغيير،

- شرفة مع تلفزيون في الخلف لعرض ألعاب فاسكو الحية،

أو في حالة عدم وجودها، الإعادات وأفضل اللحظات،

- عرض البضائع في شكل مدرج،



- ملصق بالحجم الحقيقي للاعب بالزي الرسمي،
المرمى - مرمى أمام المشجع أثناء تجربة ارتداء حذاء كرة قدم أو
لعبة طفل أو مرمى افتراضي،

حانة

- مكتب الخدمة،

- مساحة حديقة داخلية،

- طاولات بيسترو،

- تلفزيون خلف الكاونتر يعرض مباريات فاسكو الحية، أو في
حالة عدم وجودها، أعادتها وأفضل لحظاتها.

**العناصر التي يجب أن تكون موجودة دائمًا في
المناطق التي تصل مساحتها إلى ٥٠ مترًا مربعًا**

- عرض البضائع على شكل مدرج،

- ملصق بالحجم الحقيقي للاعب بالزي الرسمي،

- مساحة مع مقاعد وتلفاز - في حالة استحالة وجود باروطاولة
تابوت بسبب اللقطات، يجب خلط عداد / قضيب، حيث
يجب أن يكون هناك مساحة للصندوق والتعبئة ومساحة
للمقاعد ومكان لتذوق مشروب،

- التلفزيون - يجب أن يكون هناك دائمًا، على الأقل، تلفزيون
خلف البار يعرض مباريات فاسكو المباشرة، أو عندما لا يكون
هناك مباريات مباشرة، فيمكن عرض إعادة المباريات وأفضل
اللقطات،

المرمى - مرمى أمام المشجع أثناء تجربة ارتداء حذاء كرة قدم أو
لعبة طفل أو مرمى افتراضي،

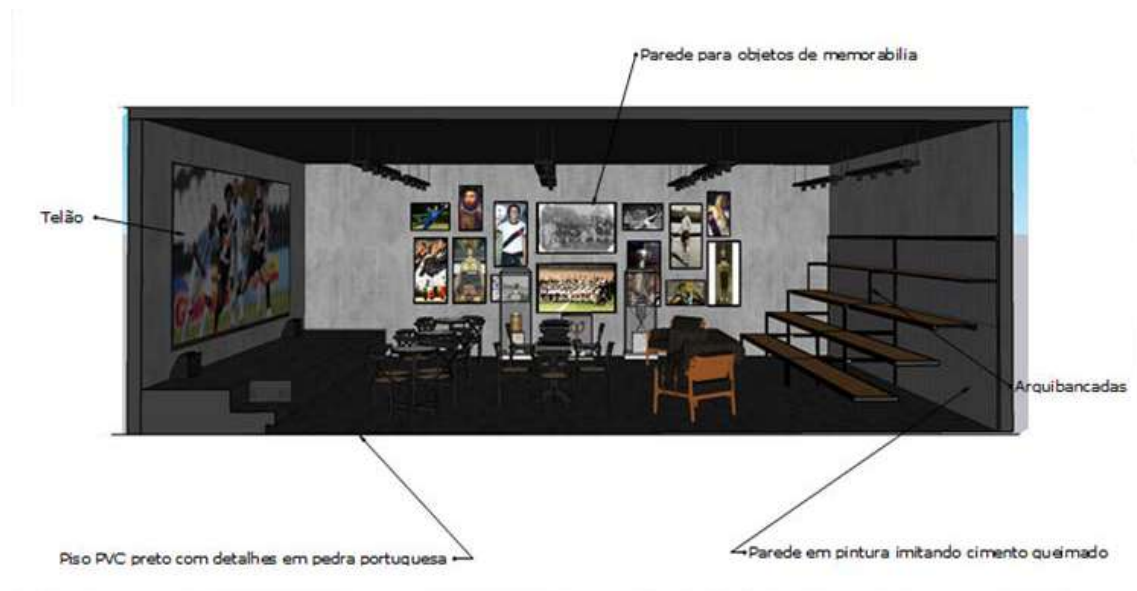


الرسم الهندسي

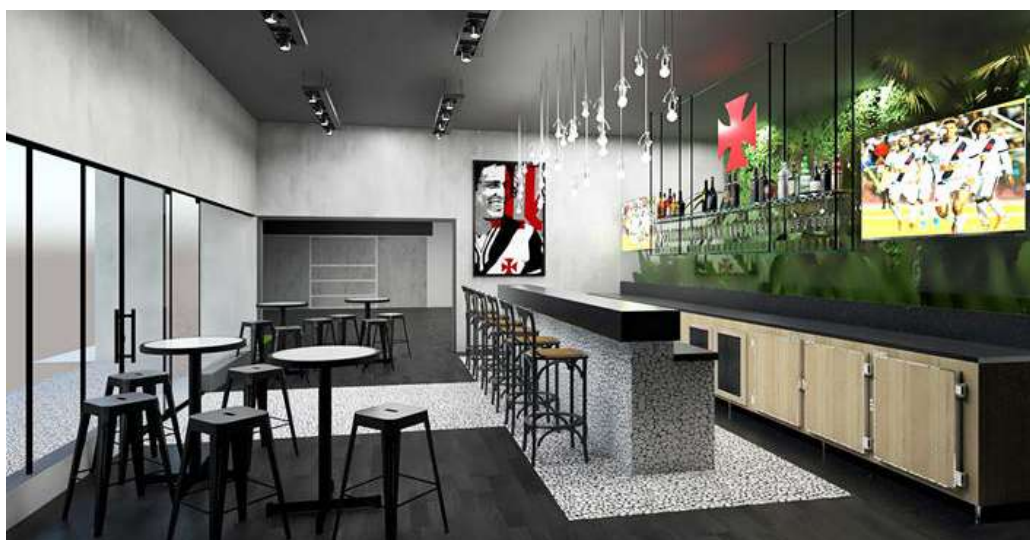


مناظر داخلية كمرجع





صور توضح التصورات التصميمية:

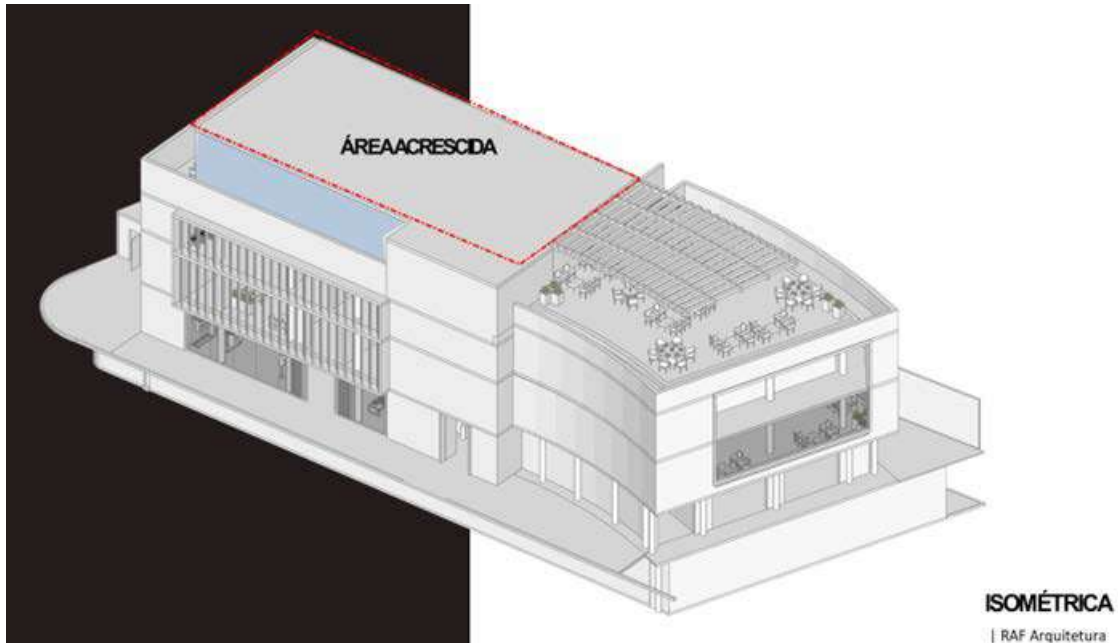
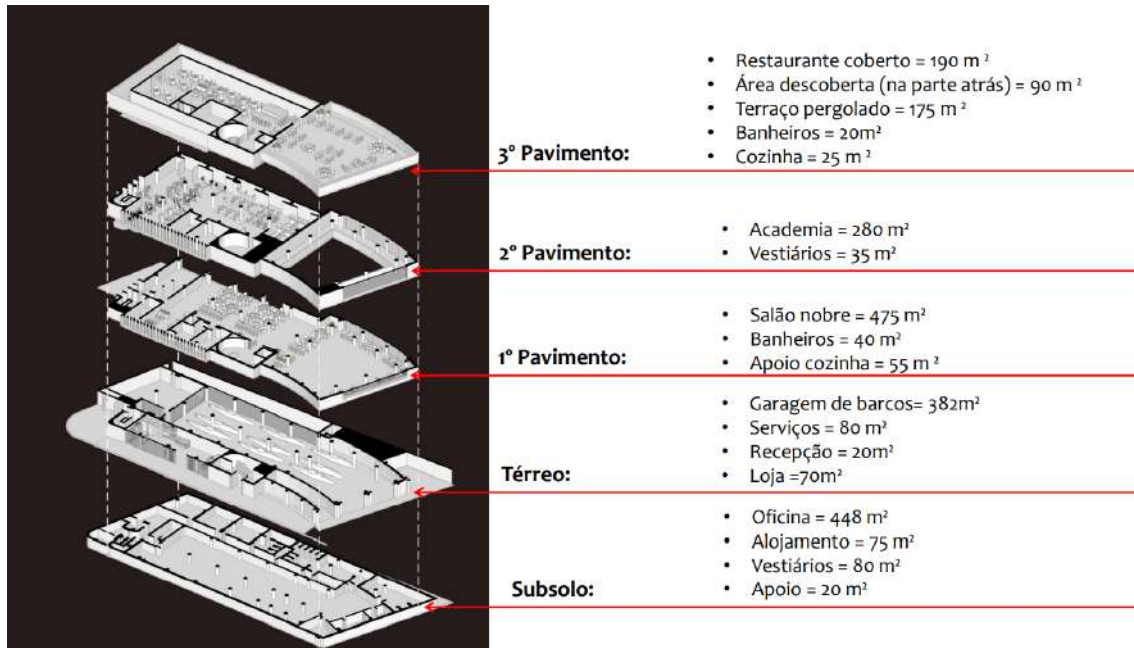




٦,٥ مشروع سوماموس لتحديث المقرات البحرية

إن مقراتنا البحرية بحاجة ماسة للتجديد المكثف من أجل استغلال المساحة الموجودة في واحدة من أكثر الأحياء قيمة في المنطقة الجنوبية من ريودي جانيرو. ولتطوير المشروع قام مشروع سوماموس بتعيين شركة RAF architecture، وطلبت عقد اجتماعات، فضلاً عن تحسين المناطق المخصصة للممارسي رياضة التجديف وإنشاء قاعات لمرافقهم.

ولذلك، تمت المطالبة بتوسيع مساحة النادي وقد وافقت البلدية على ذلك، لأنه بالرغم من أن المبنى مدرج، فإن تصميمه يتيح إجراء تغييرات في البنية الهيكلية له.



ISOMÉTRICA
| RAF Arquitetura



٦,٦ - مشروع سوماموس لتجديد المقر الواقع على ضفاف نهر كلابوسو (CALABOUÇO)

يقترح مشروع سوماموس تغيير حجم المقرات الواقعة على ضفاف نهر كلابوسو، وتحويلها إلى مارينا وتقديم المزيد للتابعين لنا من خلال هذا المبنى ذي الأربع طوابق.

لهذا الغرض قام مشروع سوماموس بتعيين شركة SQUALO MARINAS E ECOLO-GIA، وهي شركة معمارية متخصصة في المشروعات القائمة في مدن مطلة على البحدرات خبرة واسعة في الشؤون المتعلقة باستخراج التصاريح اللازمة لهذا النوع من المؤسسات، بما في ذلك التصاريح ذات الصلة بالمحافظة على البيئة والحفاظ على الموروث الثقافي والتاريخي.

في الواقع، عملت شركة SQUALO MARINAS & ECOLOGIA في مجال التصميم المعماري للمدن الساحلية على مدى ٣٤ عام، منذ ١٩٨٦، ونجحت بالفعل في تنفيذ أكثر من ١١٠ مشروعاً ومساحة ركن السيارات في المناطق الساحلية. الصورة التالية توضح الخبرة الهائلة التي تتمتع بها شركة



بعضٍ من المشروعات التي أنجزتها الشركة في مارينا دا جلوريا، وريودي جانيرو، ومارينا دوس بيراتاس، وأنجرا دوس ريس:



المصدر: المجموعة الخاصة بالمؤلف



تم تشييد العديد من المشروعات الأخرى على مستوى البرازيل وخارجها، في دول مثل المكسيك وبيرو والولايات المتحدة الأمريكية، ظهر فيها الأسلوب متعدد الاتجاهات المتبع لإبداع تصميمات تتألق بتصميماتها المبتكرة والتوازن الهائل بين الحس البيئي والخدمات فائقة المستوى والتكيف المثالي مع متطلبات السوق.

الشكل الوارد فيما يلي يوضح موقع مقراتنا:



تم إعداد التصميم الأساسي ليشمل ما يلي:

- مدخل يضم ممراً لحركة المشاة، ومنظرًا طبيعيًا ونافورة، على مساحة إجمالية قدرها ١٢٠,٠٠ مترًا مربعًا.
- بوابة دخول ملحقة بمنطقة مراقبة المدخل على مساحة إجمالية قدرها ٢٤,١٥ مترًا مربعًا.
- تشغل الإدارة الطابق الثاني، الممتد على مساحة إجمالية قدرها ١٣٦,٢٦ مترًا مربعًا،
- مطعم CASA VASCO، يوجد بالطابق الثاني، على مساحة إجمالية قدرها ١٩٧,٨٤ مترًا مربعًا،
- منطقة معيشية مرفقة بمنطقة لحفلات الشواء، وملعب ومقهى، على مساحة إجمالية قدرها ٣٣٨,٩٨ مترًا مربعًا،
- مطعم بالطابق الثاني، مطل على إنسيادا دا جلوريا ممتد على مساحة إجمالية قدرها ٣٣٧,٤٠ مترًا مربعًا،
- جراج للقوارب بالطابق الثالث، يتسع لإجمالي ٧١ قاربًا يصل طولها إلى ٣٦ قدمًا + ١٧٢ لوح تزلج، على مساحة إجمالية قدرها ٥,٢٠٤,٧٨ مترًا مربعًا،
- ورشة عمل بحرية بسقف مزدوج الارتفاع بالطابق الأول، على مساحة إجمالية ١٣٧,٦٠ مترًا مربعًا،
- قاعات الأحداث والمناسبات الأولى والثانية بالطابق الثالث على مساحة إجمالية قدرها ٢٧١,٩٠ مترًا مربعًا،
- دورات مياه للرجال والنساء وغرف لتبديل الملابس بالطابق الرابع على مساحة إجمالية قدرها ٢٠٠,٠٠ مترًا مربعًا،
- صالة ألعاب رياضية بالطابق الثاني، على مساحة إجمالية قدرها ١٠٣,٦٦ مترًا مربعًا،
- غرفة ألعاب بالطابق الأول، على مساحة إجمالية قدرها ١٠٣,٢٠ مترًا مربعًا،
- مكتب الإدارة بالطابق الثاني، على مساحة إجمالية قدرها ١٣٦,٢٦ مترًا مربعًا،
- حديقة رياضية تضم ستة ملاعب كرة قدم متجاورة وصالة للكرة الطائرة وملعب لكرة الشاطئ بالطابق الرابع، على مساحة إجمالية قدرها ١,٠٣٦,٧٢ مترًا مربعًا،
- حديقة مائية مزودة بسفن، وحمامات سباحة للكبار والأطفال بالطابق الرابع، على مساحة إجمالية قدرها ٥٨٨,٥٣ مترًا مربعًا،
- مطعم/مقهى يضم منطقة مفتوحة بالطابق الرابع، على مساحة إجمالية قدرها ٢٢٤,٤٥ مترًا مربعًا،
- مناطق تنزه أفقية ورأسية، على مساحة إجمالية قدرها ٨٣٤,٨٥ مترًا مربعًا،



- محور الخدمات بالطابق الرابع، على مساحة إجمالية قدرها ٨,٤٠ مترًا مربعًا،
- ميناء مزود بمنطقة مجهزة لركن القوارب بالماء تتسع لأحد عشر قاربًا بطول ٣٦ إلى ٥٠ قدمًا طولاً + ٣ مساحات لحركة النقل + منطقتي خدمة، على مساحة إجمالية قدره ١,١٥٢,٩٢ مترًا مربعًا،

ومن المتوقع أن تحقق منطقة التخزين البحرية عائداً سنوياً يبلغ حوالي ٨٥٠٠٠,٠٠ ريال برازيلي من خلال تأجير مساحات التخزين الجاف وعددها ٧١ منطقة للسفن الخاصة بالزوار الممتدة ليوم واحد، و١٧٢ نوعاً من المراكب. موتوسيكلات الجيت سكي و١٢ مساحة مائية. سيتم توزيع مساحات التخزين الجاف للقوارب على مستوى ثلاث طوابق بالمبنى.

الطابق الأرضي:



الطابق الثاني:



الطابق الثالث:



والطابق العلوي:



يوضح الرسم المنظوري الوارد أدناه فخامة مقراتنا المطلة على نهر الكلابوسو:



من الجدير بالذكر أيضاً أن هذا يعد مشروع يهدف إلى تميز وشهرة العلامة التجارية، بمعنى أن هذا المشروع سيلعب دوراً كبيراً في تعزيز العلامة التجارية، وذلك بفضل موقعها المتميز بالقرب من مطار سانتوس دومونت. يتوافد المئات من المدراء التنفيذيين أصحاب مناصب استراتيجية رائدة بالشركات ذهاباً وإياباً على ريبودي جانيرو باستخدام خدمات النقل الجوي وسيتمكنون من رؤية هذا الكيان الذي يجذب الأنظار، ويخلد في الذاكرة ليذكرهم بنادي فاسكو.

٦,٧ - مشروع سوماموس للارتقاء بالعلامة التجارية لنادي فاسكو إلى العالمية

يهدف مشروع سوماموس إلى الارتقاء بنادي ليصبح نادي فاسكو العالمي. ولذا يهدف المشروع إلى الانطلاق على مستوى أوروبا، وخاصةً في لندن ولشبونة، سيكون VASCO INTERNATIONAL، بمثابة المقر التمثيلي لفتح السبيل أمام المزيد من الأعمال التجارية والفرص الجديدة وزيادة الأصول.





كما ذكرنا سابقًا، ولأسباب متنوعة (لأغراض استراتيجية ومالية)، من الجيد أن يحصل فاسكو على لقب النادي الثاني أو الثالث في الدوري البرتغالي والنادي الثاني في الدوري الأمريكي.

٦,٨,١ - نادي في البرتغال (لدوافع استثمارية):

- انخفاض القيمة الاستثمارية (تكلفة الشراء ورأس المال اللازم توظيفه للدعاية لحين وصول النادي إلى المرتبة الأولى في الدوري)

- الاعتماد على الذات للبقاء في المرتبة الأولى بالدوري،

- إمكانية الحصول على جواز سفر أوروبي للاعبين البرازيليين (زيادة قيمتهم السوقية)،

- إمكانية مشاركة اللاعبين البرازيليين ونزولهم إلى الملعب بحرية،

- نافذة عرض ذات صلة (للاعبين والعلامة التجارية لنادي فاسكو) للتقديم على مستوى

أوروبا والعالم كله،

- الوصول المبكر إلى واحدة من أفضل مدارس التدريب على مستوى العالم،

- توفر السيولة الفائقة والإمكانيات ضمن استراتيجية استخراج عارضة،

- القضاء على الحواجز اللغوية،

٦,٨,٢ - نادي رياضي في الولايات المتحدة الأمريكية (الدوافع الاستثمارية):

- أكبر سوق اقتصادي على مستوى العالم (الوصول المباشر لأكبر الشركات بالعالم)،



- نمو فائق في مجال كرة القدم (إنها بالفعل الرياضة الأكثر انتشارًا وممارسةً بين الأطفال ولا تزال في مراحلها الأولى للتطور)،

- كأس العالم ٢٠٢٦،
- جميع العلامات التجارية الكبرى بمجال كرة القدم تجعل لنفسها مكانًا هناك،
- نماذج استثمار آمن وموثوق ومستدام ذاتيًا،
- توفر السيولة الفائقة والإمكانيات الفائقة في حالة تطبيق استراتيجية استخراج عارضة،

٦,٩ - مشروع V-TECH

V TECH هي صيغة مختصرة لاسم VASCO TECHNOLOGY PROJECT (مشروع نادي فاسكو التكنولوجي)، والذي يهدف إلى غزو نادي فاسكو لعالم الاقتصاد الرقمي، واضعًا في الاعتبار وتيرة التغير المستمر التي يسير بها العالم والتي تؤثر سريعًا على النظام الاقتصادي الرياضي، خاصةً على صعيد الأندية الرياضية، من ناحية إدارتها وإعدادها للرياضيين وتفاعلها مع المشجعين، والذي يمتد لما بعد مدة مباريات كرة القدم.

يهدف مشروع V TECH إلى الإجابة عن "السؤال/المعضلة" المتعلقة بالطريقة المثلى لاستغلال التقنيات الحديثة من أجل تحويل نادي فاسكو إلى نادي رياضي تنافسي وجذاب في الوقت الحالي؟

لدينا عبارة تجسد هذه اللحظة وهي: "في مثل هذا العالم دائم التغير، تعد المخاطرة الأكبر هي الوقوف ثابتًا وعدم مواكبة روح التغير."

ولذا يقترح مشروع V TECH اتصال نادي فاسكو بعالم النظام المتكامل التكنولوجي، واستخدام المعارف والابتكارات وإنتاجها الجديد، وتطوير الذكاء الاصطناعي والأدوات الخاصة بوسائل التواصل الاجتماعي والإكسسوارات والملابس وملاعب كرة القدم وتعزيز روح الحماسة لدى المشجعين واستثمارات الرعاية والرياضة الإلكترونية وغيرها.



المصدر: مجهول

سيكون هذا المشروع بمثابة مساحة تواصل من أجل المعرفة والابتكار والتوزيع. كما ستقسم إلى:

تعليم V TECH

ابتكارات V TECH



في قسم ابتكارات V TECH سوف نتابع أحدث وأفضل التقنيات المتعلقة بالألعاب الرياضية وإدارة الأندية، وبناء تحالفات استراتيجية وتطوير تقنيات جديدة لتحويل نادي فاسكو إلى أحد الأندية التنافسية الجذابة في عالم الرياضة.

سوف تركز هذه السياسة على ما يلي:

- (a) الجاذبية - جذب اهتمام أبرز اللاعبين والمستثمرين والممولين والداعمين الجدد،
- (b) الاستدامة - ضمان الاكتفاء الذاتي لمشروع V Tech،
- (c) الشركات التجارية الجديدة - تطوير شركات تجارية جديدة ومبتدئة مرتكزة على التطوير التكنولوجي/ارتقاء النادي.

فيما يلي نبذة حول المبادرات الأساسية:

(١) إنشاء تحالفات استراتيجية مع مراكز الإبداع والتكنولوجيا، وتطوير أندية للمبتدئين والجهات المسارعة نحو التطور والحاضنين للمواهب الجديدة والشركات، على مستوى العالم، لتبادل المعارف والتقنيات،

(٢) المشاركة في المعارض والأحداث ذات الصلة بالمجال،

(٣) تشجيع إقامة هاكاثون ثانوي لتشجيع التواصل بين المشجعين والمعاونين،

(٤) إنشاء شبكة علاقات والتفاعل مع المسؤولين التنفيذيين والأندية وصالات الألعاب الرياضية، والمشجعين والمستثمرين، تيسيراً للمشاركة المباشرة في حل المشكلات وطرح أفكار جديدة.

(٥) إنشاء مجموعة توجيه متعددة التخصصات لتوجيه المبتدئين الجدد ومساعدتهم على التطور،

(٦) فتح آفاق تعاون لمشاركة وابتكار أفكار جديدة من رواد الأعمال الراعين لمبتدئين في مجال الرياضة، حتى يتمكنوا من إخراج مشروعهم للنور إلى جانب مشروع فاسكو، والحصول على التوجيه ومصادقة الوسائل الخاصة بهم ونموذج الأعمال المستخدم في النادي، والظهور بصورة مشرفة أمام المستثمرين المحتملين.

(٧) مشاركة شركات التكنولوجيا لتوفير أدوات لتطوير أعمال تجارية جديدة مثل: شركات IBM و Oracle و Cisco و Google و Microsoft و SAP وغيرها.

(٨) إنشاء وتطوير مبتدئين، لإنشاء شركات أعمال تجارية جديدة وتحقيق إيرادات.

(٩) تطوير برامج لدعم المبتدئين وتعزيز سرعة تحقيق النجاح.

(١٠) مشاركة الشركات الدولية والعالمية الناشئة، لكسب إيرادات جديدة.

(١١) إنشاء مجموعة من المستثمرين الداخليين (Vasco Angel)، لدعم تطوير المشروعات التي يقدمها الداعمون و/أو الموظفون، لتحقيق إيرادات جديدة.



١٢) عقد اجتماعات نصف سنوية ("طرح" الشركات الناشئة) من أجل برنامج تسريع النجاح لنادي فاسكو.
١٣) تطوير محتوى لعرضه على قناة VASCO TV يستهدف التقنيات الجديدة في عالم الرياضة التي اختبرتها وتبناها نادي فاسكو، تلك القناة التي ستعمل أيضًا على إطلاع الداعمين والمعاونين لنا بكل ما هو جديد،

فضلاً عن تحقيق إيرادات جديدة من الإعلانات.

١٤) البحث عن حلول تقنية للمحافظة على فاسكو كنادٍ تنافسي، فائز بالبطولات، ومحط جذب الرياضيين ولاعبين القوي، والرعاة، وزيادة عدد المشجعين للنادي في جميع أنحاء العالم.

ومن ثم سيكون مشروع V TECH قادراً على توجيه المديرين والفريق الفني بنادي فاسكو وإبقائهم على اطلاع بأحدث التقنيات المختلفة في عالم الرياضة.

سيتيح ذلك تحسين مستوى التنافسية لدينا، نظراً لقدرتنا على تطبيق التقنيات الجديدة لتحويل نادي فاسكو إلى نادي ذي تنافسية متزايدة في السوق العالمي.

في قسم V TECH التعليمي، سوف نتعاون مع شركة COLÉGIO VASCO DA GAMA لتطوير هذا الشق التعليمي من مشروع V TECH، للعمل كعامل حفاز للتعليم وريادة الأعمال، وتقديم خبرات تفاعلية وتحويلية لطلابنا وموظفينا ومشجعيننا وللمجتمع بأكمله، والحث على الريادة ورفع مستوى الاحترافية.

تتمثل الاستراتيجيات فيما يلي:

- ١) الإنتاج المعرفة ونشرها وإضفاء طابع مجتمعي عليها،
- ٢) تدريب الطلاب والمعاونين والمشجعين،
- ٣) البحث على تطوير حلول تقنية جديدة من أجل فاسكو،
- ٤) البحث على مشاركة المعرفة مع الكيانات الدولية والعالمية،
- ٥) تعزيز ريادة الأعمال وثقافات الريادة،
- ٦) المساهمة في التنمية الثقافية والاجتماعية بالمجتمع،

المبادرات الأساسية هي:

- ١) إعداد دورات تدريبية مرتكزة على ريادة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، للبحث على حل المشكلات باستخدام التكنولوجيا،
- ٢) التعاون مع الكيانات الخاصة والبرامج الحكومية لتدريب الكوادر الشابة في المجتمع،
- ٣) إقامة ورش عمل ومحاضرات مخصصة لطلابنا وأعواننا ومشجعيننا،
- ٤) التعاون مع المؤسسات التعليمية الدولية والعالمية لتبادل المعارف وتطوير أحداث ودورات تدريبية مشتركة،
- ٥) إضمار الشركات المعاونة لنا لتقديم دورات تدريبية لتعلم التقنيات للمجتمع المحيط بالنادي،
- ٦) إقامة مركز تدريبي احترافي متطور يهدف إلى التطوير المهني لتدريب الشباب، ابتداءً من مرحلة القبول وصولاً إلى الاحترافية في العمل،



لتحقيق كل هذه المشروعات على أرض الواقع، فقد ناقش مشروع سوماموس العديد من الوكلاء الماليين (في البرتغال، والولايات المتحدة الأمريكية، ولندن ولوكسمبرج) للحصول على خطوط تمويل دولية طويلة المدى، بمعدلات فائدة أقل من المعدل الذي يدفعه نادي فاسكو والمعدلات المعمول بها حاليًا في السوق الدولي.

كما ذكرنا سابقًا، تم إعداد خطة أعمال ونموذج مالي (مطروح حتى ٢٠٣٥) متوفر للوكلاء الماليين ممن قاموا، بعد المراجعة الدقيقة، بالمصادقة على مشروع سوماموس من كافة الاتجاهات. لذا، سننتظر نتائج الانتخابات في فاسكو حتى نتأكد من المضي قُدُمًا، رسميًا وقانونيًا، نيابةً عن نادي فاسكو دي جاما، مع مشاركة كافة العناصر القانونية والمالية في مشروع يمثل هذه الضخامة والأهمية.

نظرًا لاتفاقيات السرية المبرمة والطبيعة التنافسية للعملية، لا يمكن الكشف عن أسماء الشركات المشاركة، والقيم والرسوم التي تم الاتفاق عليها، مخافةً من خطر إنهاء المفاوضات، فضلًا عن التعرض لعقوبات مالية وقانونية أخرى.

القسم ٧ - الخاتمة

تهدف هذه الوثيقة إلى توضيح السوق المحتمل أمام نادي ريجاتا فاسكو دي جاما، اعتمادًا على الحقائق والأرقام، ومدى موثوقية مشروع مثل مشروع سوماموس، القائم على أفكارٍ أكيدة ومبتكرة وإبداعية، وتتسم أيضًا بأنها أفكارٌ واقعية ومُدارة على يد مجموعة من الكوادر المؤهلة منقطعة النظر، وقدرته على تعزيز النادي ورفع رايته عاليًا وسط أندية كرة القدم في أمريكا الجنوبية.

لذا، تملأنا الثقة، استنادًا إلى تقديرات متحفظة للغاية، في أن مشروعنا لنادي فاسكو ليس فقط صالح للتطبيق على الصعيد الاقتصادي فحسب، وإنما نجده أيضًا شريكًا موثوقًا وأمينًا للمستثمرين والمُقربين وشركاء الأعمال وغيرهم.

إن هدفنا الأساسي ليس تجميع الثروات المالية الطائلة، وإنما توزيعها. طالما كانت مهمة فاسكو، منذ بدايتها، هي التأثير على نحوٍ مختلف في المجتمع. نضع أعضائنا ومشجعيننا على رأس أولوياتنا. لذلك، فنحن نسعى لتحويل مجتمعنا إلى مجتمع يتسم بالمساواة والشمولية المجتمعية والوعي البيئي والعدالة الاقتصادية.

وقد جاء مشروع سوماموس نتيجةً لإخلاص بالغ وشجاعة متناهية. على مدى عامين، اعتكف مصمم هذه المشروعات بنفسه بعيدًا عن عائلته وأصدقائه ودراساته وحياته الشخصية والعملية، للعمل على بناء حل بديل ملموس من أجل فاسكو.

في إطار الحملة، وفي ظل تسلط الأضواء الهائل والمربك، كانت هناك أخطاء ونجاحات. ربما كانت الأخطاء أكثر من النجاحات. ولكن مشجعي فاسكو واثقون أن كل شيء يتم عمله بدافعٍ من النية الحسنة والعزيمة الهائلة للتعاون حتى يتمكن الأطفال من مشجعي فاسكو، بما فيهم ولداي جواو بيدرو وأليكسندر، من تشجيع فاسكو ورفع رايته عاليًا في المستقبل.



بالغ أسفي لعجزي عن تقديم المزيد. بالغ أسفي لعجزي عن الرد على الجميع. وبالغ أسفي، إذا بدوت، أو حتى كنت، أحمقاً في أي نقطة ما، أو عجزت عن التعامل مع حلولٍ معينة. شكرًا لكل من سخر مني، أو نشر النكات والصور الساخرة عني، أو حتى ضايقتي. فقد علمتموني أن أكون أكثر مثابرةً وقوةً واستعدادًا لمواجهة الحياة العامة. شكر وتقدير

لكم جميعاً ولكل من أراد أن يلتقط صورةً لي أو مقطع فيديو أو حتى تسجيل صوتي، أو كل من كرر هتاف "VASCO WILL WIN" (النصر لفاسكو) وكل من أدين لهم بالأمل في رؤية فاسكو أفضل، اعلموا جميعاً أنني قد بذلت قصارى جهدي أثناء التفكير في كل واحدٍ منكم.

خالص الحب والتقدير لكل الكيانات السياسية ممن كانوا من مؤيديني، ومن أصبحوا مناهضين لي. أتمنى أن يكون الجميع قادرين على التغلب على هذه الأزمة السياسية وأن يعود النادي إلى ما كان عليه كمكان للتعرف على أصدقاء وبناء صداقات تدوم للأبد.

خالص الشكر والتقدير لكل أصدقائي الذين ساعدوني منذ البداية أو تعرفت عليهم لاحقاً. لن أسعي أحداً لأنه ليس من العدل أن أنسى أحداً.

**مشجعي فاسكو... معا سننضيف قيمة أكبر لهذا النادي. نحن أكبر
نادي في العالم!
النصر لفاسكو.**

ريودي جانيرو، ١٩ أكتوبر، ٢٠٢٠.
لويس روبرتوليفين سيانو



- 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. Sejam 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. Torranzza 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 edição 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's 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 Bloomsbury 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 giving 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 William 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 ردصم لا: Primeiro Ciclo – WordPress.com

Disponível em: <https://duilios.wordpress.com/2019/11/26/texto-xiii-de-jacinto-palma-dias/>

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 ردصم لا: Índia Portuguesa³

Disponível em: <https://www.indiaporuguesa.com/a-viagem-de-vasco-da-gama.html>

⁴ ردصم لا: Índia Portuguesa⁴

Disponível em: <https://www.indiaporuguesa.com/a-viagem-de-vasco-da-gama.html>

⁵ ROGER CROWLEY

CROWLEY, Roger. Conquistadores.



⁹ ردصم ال: Twitter do GE (Globo). Acessado em 16/10/2020

Disponível em: <https://twitter.com/geglobo/status/982632107213246464>

¹⁰ ردصم ال: Vasco Campeão10

Disponível em: <https://vascocampeao.wordpress.com/galeria-de-fotos/>

¹¹ ردصم ال: Futebol Informe

Disponível em: http://futebolineforme.blogspot.com/2010/04/estadios-dos-principais-clubes_29.html

¹² ردصم ال: 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 ردصم ال: Ronca Ronca

Disponível em: <http://www.roncaronca.com.br/category/vasco/page/4/>

¹⁴ ردصم ال: Vasco Notícias

Disponível em: <https://vasconoticias.com.br/noticias/vasco-campeao-do-campeonato-sul-americano-de-campeoes-em-1948.html>

¹⁵ ردصم ال: Isto é

Disponível em: <https://istoe.com.br/ao-l-mauro-galvao-recorda-desafios-do-vasco-ate-o-titulo-da-libertadores/>

¹⁶ ردصم ال: Vasco Notícias

Disponível em: https://twitter.com/wesley_curty/status/1296963983535218688
Acessado em 16/10/2020

¹⁷ ردصم ال: 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 ردصم ال: Blog Fernando Oliveira

Disponível em: <https://fernandooliveira.com.br/2012/08/novos-resultados-precisam-de-uma-nova-abordagem/>

²³ ردصم ال: Echosis.

Disponível em: <https://www.echosis.com.br/site/wp-content/uploads/2018/08/portugal.jpg>

²⁴ ردصم ال: 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>

