



SOMAMOS

PROJETOS

“SOMOS O MAIOR CLUBE DO MUNDO SIM”

[Siamo il club più grande del mondo sì]
SOMAMOS

Dal

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA

PERIODO DAL 2021 AL 2035
PROPOSTO DA LEVEN SIANO



*“Canto l’arme e i famosi cavalieri
Che sciolsero dal Tago armati legni, E
soldati magnanimi e nocchieri Solcaro
novi mar, fondaro regni, E sott’astri
d’incogniti emisferi, Ciò che non era
ardir d’umani ingegni, Vinser nembi
e procelle, e vider lieti Correre l’aureo
Gange in seno a Teti.”*

(CAMÕES, Luís de. Os Lusíadas [I Lusiadi], Canto
Primeiro [Canto Primo], 1ª Estrofe [prima strofa].
Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, p.79)



Índice

Parte I – INTRODUZIONE.....	6
PARTE II – LE FORZE DEL CLUB DE REGATAS [regate] VASCO DA GAMA.....	10
II.1 – Sintesi Esecutiva.....	10
II.2 – Il navigatore che ispira il nostro nome, simboli e colori.....	11
II.3 – La più bella storia del calcio mondiale.....	19
II.4 – Il tifo sportivo più impegnato del Brasile.....	25
II.5 – Glorie.....	26
PARTE III – IL VASCO DI OGGI: NOSTRE PASSEGGERE DEBOLEZZE.....	31
III.1 – Descrizione dell’Istituzione.....	31
III.1.1 – Sede.....	31
III.1.2 – Struttura giuridica.....	31
III.1.3 – Struttura gestionale.....	32
III.1.4 – Registri, Integrità e Sicurezza.....	32
III.2 – Analisi Finanziaria.....	33
III.3 – Analisi Ambientale.....	38
III.3.1 – Ambiente Interno: Crisi, Declino Sportivo e Instabilità Politica.....	38
III.3.2 – Ambiente esterno ed i suoi RISCHI.....	40
III.4 – Analisi della Concorrenza.....	45
III.5 – Analisi di Mercato, DISTORSIONI ed OPPORTUNITÀ.....	48
PARTE IV – IL VASCO DEL SOMAMOS.....	50
IV.1 – Quale Vasco Vogliamo? #Pensa Vasco.....	5
IV.2 – Per quando? #Il Vasco ha fretta!.....	51
IV.3 – Pianificazione Strategica di SOMAMOS	56
IV.3.1 – Analisi SWOT.....	56
IV.3.2 – Strategia SO.....	58
IV.3.3 – Strategia di Marketing.....	58
IV.3.4 – Identità Organizzativa.....	61
IV.3.5 – Obiettivi.....	63
IV.4 – Piano Operativo.....	72
IV.4.1 – Gestione Professionale e Competenze Essenziali.....	72
IV.4.2 – Governance.....	75
IV.4.3 – Transizione dal Volontariato all’Ibridismo.....	75
IV.4.4 – Il Candidato.....	76
IV.4.5 – Team Esecutivo.....	77
IV.4.6 – Nuove Vicepresidenze.....	90
IV.4.7 – Organigramma Funzionale.....	90
IV.4.8 – Integrazione dei sistemi da TI.....	92



IV.4.9 – Risorse Umane.....	95
IV.4.10 – Misure che garantiscono l’Integrità nel VASCO.....	95
PARTE V – MODELLO DI NEGOZIO PROPOSTO DAL SOMAMOS.....	96
V.1 – PROBLEMA DEL CLUB: INCAPACITÀ DI GENERARE FLUSSO DI CASSA POSITIVO.....	96
V.2 – INVESTIMENTI DA CAPITALE O DA DEBITI?.....	96
V.3 – INVESTIMENTO DA FINANZIAMENTO INTERNAZIONALE.....	99
V.4 – MODELLO DI NEGOZIO PROPOSTO DAL SOMAMOS.....	102
V.5 – COME GLI PROGETTI SOMAMOS RAGGIUNGERANNO I SUOI OBIETTIVI?.....	104
PARTE VI – PROGETTO SOMAMOS.....	106
VI.1 – ECOSISTEMA DELLE ENTRATE.....	106
VI.1.1 – BASE DI TIFOSI: ECOSISTEMA PROPRIO.....	107
VI.1.2 – CALCIO PROFESSIONALE	114
VI.1.3 – STADIO	117
VI.1.4 – PROGETTI SOMAMOS PER LO STADIO SÃO JANUÁRIO	118
VI.1.4.1 – PROGETTO SERNEKE	121
VI.1.4.2 – PROGETTO Populous	136
VI.2 – ECOSISTEMA DELLE SPESE	142
VI.2.1 – CALCIO (PROFESSIONALE E BASE).....	143
VI.2.2 – Base di Tifosi	143
VI.2.3 – Il Club	144
VI.3 – ECOSISTEMA DI RISTRUTTURAZIONE	145
VI.3.1 – Fabbisogno di Capitale Circolante	145
VI.3.2 – Necessità di investimento per acquisire giocatori.....	146
VI.3.3 – Centri di formazione.....	146
VI.3.4 – Barche a remi.....	146
VI.3.5 – Ristrutturazione Amministrativa	146
VI.3.6 – Investimenti in nuovi progetti	147
VI.3.7 – Acquisizione di Club	147
VI.3.8 – Ristrutturazioni / aggiornamenti (installazioni esistenti).....	148
VI.3.9 – Ristrutturazione del debito	148
VI.4 – Casas Vasco.....	149
VI.5 – SOMAMOS UN PROGETTO DI MODERNIZZAZIONE PER LA SEDE NAUTICA	157
VI.6 – SOMAMOS IL PROGETTO DI RIVITALIZZAZIONE DELLA SEDE DEL CALABOUÇO...159	
VI.7 – SOMAMOS IL PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL MARCHIO VASCO..163	
VI.8 – SOMAMOS UN PROGETTO DI ACQUISIZIONE DI CLUB ALL’ESTERO.....164	
VI.8.1 – Club in Portogallo (ragionamento d’investimento).....164	
VI.8.2 – Club negli USA (ragionamento d’investimento).....164	
VI.9–V-TECH.....165	
VI.10 – FINANZIAMENTI	168
PARTE VII – CONCLUSIONE.....	168
PARTE VIII – BIBLIOGRAFIA.....	170



Parte I – INTRODUZIONE

Il presente documento é una descrizione tecnica sui Progetti **SOMAMOS**, che presentano soluzioni finanziarie e strategiche in favore del Club de Regatas Vasco da Gama. Trattasi della proposta del candidato neutrale ed indipendente alla Presidenza del club, per il triennio 2021-2023, Luiz Roberto Leven Siano.

SOMAMOS è un insieme di progetti innovativi, moderni, tecnologici, di effetti distorsivi, inclusivi e visionari per riposizionare il **Club de Regatas Vasco da Gama** come il più grande club sportivo del mondo.

Il nome del progetto è un acronimo formato dalla frase **somos o maior [sì, siamo il più grande] [club] del mondo [do mundo]**. Porta a Vascaíno [tifoso (i) del Vasco] il messaggio insito che il progetto cerca di sommare, aggiungere, aggregare, contribuire, collaborare. In questo senso, il verbo sommare, alla prima persona del plurale, propone che questa costruzione sia fatta da tutti i Vascaínos, generando un senso di inclusione e di appartenenza per tutta questa collettività.

In sintesi, **SOMAMOS** è un acceleratore di entrate attraverso un processo di riposizionamento del marchio VASCO per massimizzare sua capacità di impatto in modo intelligente nel mercato mondiale del calcio.

Contiene la pianificazione strategica con la proposta di un nuovo modello di affari per il club costruito da fatti, dati, inputs ricevuti da cases di successo e opportunità che sono stati discussi nel corso dei mesi attraverso incontri con aziende, potenziali partner, investitori e finanziari, così come personalità del mondo del calcio, cioè è stato costruito attraverso una logica di mercato.

SOMAMOS apporta un nuovo approccio sportivo e manageriale alla gestione del **VASCO**, che, negli ultimi due decenni sta attraversando un periodo difficile con molte turbolenze politiche.

L'essenza di **SOMAMOS** comprende non soltanto il raggiungimento di eccellenti prestazioni sportive e stabilità finanziaria per il **VASCO**, ma si basa anche su importanti valori della società come l'onestà, fair play, l'efficienza, la responsabilità socio-ambientale, il rispetto, l'uguaglianza, la fraternità e la solidarietà.

Il contenuto di questa pianificazione ha iniziato ad essere elaborato nel 2019, inizialmente attraverso uno studio approfondito dei problemi del club per più di un anno di preparazione, attraverso l'analisi di documenti ufficiali, revisione contabile, articoli, notizie sulla stampa, interviste e decine di incontri interattivi con centinaia di membri; tifosi; leader del passato e del presente; ex atleti di varie modalità; emerito; benefattori; grandi benefattori, benefattori e membri redenti; così come professionisti di diverse aree che lavorano o hanno lavorato nel club.



Successivamente, nel gennaio 2020, una volta mappate le principali problematiche del club, il firmatario è sceso in campo, defraudando con le proprie risorse un viaggio all'estero di 35 giorni, incontrando decine di aziende, imprenditori e personalità. dal mondo del calcio e dei media, da paesi come Argentina, Brasile, Canada, Stati Uniti, Portogallo, Spagna, Italia, Francia, Regno Unito, Svizzera, Svezia, Emirati Arabi Uniti, Qatar, Arabia Saudita, Cina e Giappone.

Di conseguenza, la logica di **SOMAMOS** è stata così costruita a partire da possibilità reali estratte dal mercato che presentavano possibili prospettive per un **VASCO** gestito a caso in modo professionale, agile, strategico, integrale, efficiente, moderno, trasparente ed etico. Lo scopo della trasferta, quindi, è stato quello di aprire le porte e costruire ponti con i giocatori del panorama calcistico mondiale e raccogliere proposte di soluzioni, idee, investimenti e partnership per risolvere i problemi del club.

SOMAMOS è simboleggiato dalla Croce di Cristo delle caravelle portoghesi dell'Età delle Scoperte, che nel suo disegno contiene una croce bianca identica al segno matematico dell'addizione (somma). Il colore bianco della croce simboleggia anche la pacificazione che il di **SOMAMOS** si propone di attuare nel club e l'idea che tutti possano contribuire.



Fonte: Primeiro Ciclo
[primo ciclo] – WordPress.com¹



Sotto la croce, la fenice² ; un uccello mitologico greco ritenuto di origine egizia, ispirato all'uccello Bennu, della mitologia egiziana; stilizzato con la croce di Cristo in filigrana e ricorda la "V" del **VASCO**.

L'uccello Bennu, quando ha completato il suo ciclo vitale, è volato a Heliopolis, dove è atterrato sulla pira del dio Ra, e ha dato fuoco al suo nido lasciandosi consumare dalle fiamme per, alla fine, rinascere dalle ceneri.

La Fenice è un uccello che simboleggia la rinascita, il trionfo della vita sulla morte, **l'eterno ricominciare**, ma senza perdere la sua essenza quando si tratta della stessa creatura. In questo modo, rappresenta l'immortalità ed i cicli della natura e della vita, la ripresa e **la speranza per un futuro migliore**. Il mito è presente in diverse culture come greca, romana, araba e cinese e, se associato alla Croce di Cristo, presente nella cultura di paesi cristiani come il Portogallo, simboleggia un progetto globalizzante e pacificante che cerca di unire i popoli del mondo, e , nel nostro microcosmo, lo stesso **VASCO con la proposta di un inizio glorioso**.

SOMAMOS è nella terza versione, e nella prima e nella seconda edizione era una mera mappatura delle esigenze del club e delle richieste di soci e tifosi, con un breve riassunto delle nuove proposte commerciali scritte in inglese, per dialogare con il mercato, utilizzato principalmente come bozza per gli incontri di lavoro che si sono svolti tra gennaio e settembre 2020.

In questa terza versione, in portoghese, scelta per essere messa a disposizione anche di elettori e tifosi, si consolidano i progetti, si seleziona il team di dirigenti e partner per l'implementazione e si propongono i nuovi modelli di affari, già matematicamente supportati dai modelli finanziari capaci di cogliere le nuove risorse necessarie al club per lasciarsi alle spalle il circolo vizioso in cui si trova, per iniziare una nuova era di un circolo virtuoso.

SOMAMOS propone una governance differenziata e unica per una società calcistica brasiliana, svolta da un team retribuito di dirigenti altamente qualificati e credibili, guidati da un Presidente con esperienza in consulenza strategica e legale nel settore privato e il supporto di Vicepresidenti volontari che garantire il rispetto delle tradizioni del club. Questo ibridismo è adeguato per dare equilibrio alla gestione di una squadra



di calcio che armonizza il razionalismo finanziario e amministrativo dei dirigenti con la componente emotiva che preserva i valori, la memoria e le abitudini di Vascaínos.

Infine, **SOMAMOS** propone nuove attività per modificare il risultato finanziario del CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA nel brevissimo termine, generando cassa in grado di gestirla in modo efficiente e renderla nuovamente competitiva nel calcio e in altri sport.

SOMAMOS consentirà inoltre al club di raggiungere il suo scopo sociale e soddisfare tutte le esigenze dei suoi membri e tifosi, poiché la storia del **VASCO** sottolinea l'importanza delle caratteristiche che distinguono il club dalle altre società di calcio, in modo che valori come l'inclusione sociale, il rispetto e il sostegno per l'uguaglianza tra tutti costituiscono l'essenza di **SOMAMOS**.

La maturazione di **SOMAMOS** in questa terza edizione è convalidata dalla nomina di un team esecutivo in grado di gestire con eccellenza qualsiasi grande azienda nazionale e dalla selezione di partner commerciali dal Paese e dall'estero desiderosi di costruire il più grande **VASCO** di tutti i tempi, tramite una moltitudine di brainstorm e modelli finanziari che hanno portato a questa proposta di pianificazione strategica per il club.

Sebbene il contenuto richiesto per un piano aziendale sia incluso in questo documento come riepilogo esecutivo; descrizione dell'istituzione; prodotti; analisi di mercato; piani di marketing; operativo e finanziario, si procede in modo molto più dettagliato suddividendolo in 7 (sette) parti, a partire da questa introduzione (parte I); con un'analisi SWOT in cui si parte con i punti di forza del club (parte II), i punti deboli (parte III), VASCO di SOMAMOS (parte IV), modello di affari proposto da SOMAMOS (parte V), i progetti SOMAMOS (parte VI) e la conclusione (parte VII). Al termine viene ancora mostrata la bibliografia utilizzata.

È già stato spiegato che questa pianificazione non è intesa soltanto per i Vascaínos, ma per il mercato del calcio nel suo insieme, quindi ci sono sezioni con fatti che, sebbene ben noti ai Vascaínos, sono stati esposti qui in modo che tutti possano percepire la grandezza della nostra storia e comprendere bene il vero significato di ciò che il **VASCO** dovrebbe rappresentare e, quindi, contribuire affinché possiamo motivare sempre più i nostri partner e attrarre molti altri che sono allineati con questi nobili valori.

SOMAMOS, quindi, ha la sua sensazione che il **VASCO DA GAMA**, con la sua storia, le tradizioni, la scuola, i bambini, i giovani, i dipendenti, gli atleti, i partner e i tifosi **SOMMANO** per la società globale e l'evoluzione dell'umanità per realizzare lo scopo di essere un club che ispira la società ad essere migliore attraverso la capacità di superare le sfide contemporanee come la quarta rivoluzione e la pandemia.

Con l'umiltà di cercare di collaborare affinché il nostro club si perpetui come esempio di ispirazione nel mondo, con il desiderio che restituisca i fasti che ci hanno evidenziato nel panorama sportivo internazionale, per rendere ancora più felici tutti i bambini Vascaínos, compresi i miei figli João Pedro e Alexandre, **VI INVITO** a **SOMMARE** e vi presento, da questo momento il **SOMAMOS!**

LUIZ ROBERTO LEVEN SIANO



PARTE II – LE FORZE DEL CLUB DE REGATAS [regate] VASCO DA GAMA

II.1 – Sintesi Esecutiva

IL CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA, è un'organizzazione sportiva non a scopo di lucro che si dedica o si è già dedicata alla pratica di 58 sport diversi. È stata fondata addì 21 agosto 1898, a Rio de Janeiro, da un gruppo di vogatori, per celebrare il quarto centenario della scoperta della rotta marittima verso le Indie da parte del navigatore **VASCO DA GAMA**, ricevendone il nome in onore.

La sua sede principale e amministrativa si trova in Rua General Almério de Moura, numero civico 131, nel quartiere Vasco da Gama (nome dato in onore del club) nella zona nord della città di Rio de Janeiro, ove si trova anche lo Stadio São Januário, costruito nel 1927. Il **VASCO** ha anche altri quattro indirizzi, i quali sono: la sua Sede Nautica, presso Rua General Tasso Fragoso, 65, nella Lagoa Rodrigo de Freitas, Zona Sud di Rio de Janeiro; a cosiddetta Sede di Calabouço, presso Rua Jardel Jércolis, S/N [senza numero civico], vicino all'aeroporto Santos Dumont; oltre a due Centri di formazione in fase di sviluppo a Cidade de Deus e Caxias.

Il progetto **SOMAMOS** ha una visione del **VASCO** come il più grande club del mondo e intende implementare i suoi concetti affinché il club funga da modello di gestione e prestazioni sportive, con lo scopo di ispirare le persone a essere migliori e fare del loro meglio.

Per tanto, il **SOMAMOS** offre un piano strategico per il club per massimizzare i risultati finanziari e sociali dei suoi principali attività come il calcio, la base, lo stadio, l'impatto del marchio sulla sua distribuzione pubblica e sociale. Propone inoltre, come metodo, l'attuazione di una gestione professionale moderna, agile, integrale, trasparente ed efficiente attraverso un team esecutivo retribuito che si integra con le tradizioni del club attraverso un consiglio di amministrazione e un rigido ed efficace programma di compliance. Infine l'internazionalizzazione del marchio e un nuovo modello di affari per il **VASCO** tramite la raccolta di risorse finanziarie per pagamenti a lungo termine e, in alternativa, aumentando o vendendo capitale, per la necessaria generazione di cassa, ristrutturazione del debito, formazione di team sportivi competitivi ed investimenti in nuovi affari che generano crescita al fine di aumentare le entrate esistenti e stabilire nuove entrate, generando un flusso di cassa positivo che consente di creare capacità di pagamento e un'operazione di molta più qualità ed efficienza, rendendo il club ancora più vittorioso di fronte a i tuoi avversari.

Oltre a quanto sopra, la pianificazione del marketing indica che c'è una domanda repressa in Brasile e all'estero e la pianificazione finanziaria segnala che la crescita proposta renderà il Vasco un club imbattibile negli sport in cui è dedito e finanziariamente autosufficiente.



II.2 – Il navigatore che ispira il nostro nome, simboli e colori

Nostro nome onora uno dei più grandi navigatori ed esploratori della storia: il portoghese **VASCO DA GAMA**, figlio del navigatore Estevão da Gama e sposato con Dona Maria Isabel Sodré. Nato a Sines, una città portoghese nella regione dell'Alentejo, nel 1469 e morto a Cochim, in India, nel 1524. Alla fine della sua vita fu, per un breve periodo, Viceré dell'India.



Fonte: India Portoghese ³

VASCO DA GAMA si distinse per essere il comandante della flotta delle prime navi della grande spedizione che lasciò Lisbona e aprì una nuova rotta marittima verso l'India, importante produttore di spezie, tessuti e pietre preziose, durante il regno di D.Manuel I de Portogallo.

L'espansione marittima e commerciale portoghese iniziò nel 1415, durante il regno di D. João I, quando le flotte portoghesi presero Ceuta (oggi Marocco), in Nord Africa. Tre anni dopo hanno occupato l'arcipelago di Madeira. A quel tempo, navigatori di varie nazionalità lavoravano per il governo di Lisbona, grazie agli sforzi di Infante D. Henrique (1394-1460) che nel 1416 fondò la Scuola Sagres sulla costa meridionale del paese, dove si incontrarono i matematici, cartografi, navigatori e studenti. Nel 1454, il papa Nicolau V riconobbe i diritti portoghesi su tutte le terre e le ricchezze scoperte.

VASCO DA GAMA ha trascorso la sua infanzia vicino al porto di Algarves, in un ambiente di marinai e viaggi. Compiuto 18 anni, era già stato iniziato nell'arte della navigazione, aveva già attraversato il Mediterraneo e visitato la città di Tangeri, in Marocco, conquistata dai portoghesi. Come marinaio, era stato incaricato di sorvegliare i porti portoghesi sulla costa africana e di difenderli dalle navi pirata.



Nel 1487, D. João II decise di designare VASCO DA GAMA per guidare la spedizione pianificata e sognata nelle Indie. Nel 1488, dopo che Bartolomeu Dias arrivò al Capo di Buona Speranza, nell'Africa meridionale, iniziarono i preparativi per la grande impresa navale con l'obiettivo di scoprire una rotta marittima sicura verso le Indie. Nel 1495, D. João II morì a Lisbona, ma D. Manuel, il suo successore, continuò il progetto.

L'8 luglio 1497 i portoghesi iniziarono la grande spedizione che partì da Lisbona con quattro caravelle. **VASCO DA GAMA** ha navigato a bordo nave ammiraglia **São Gabriel** accompagnato dal suo esperto capo pilota Pêro de Alenquer, responsabile della navigazione dell'intera flotta e aveva già navigato con Bartolomeu Dias. Lo hanno accompagnato, inoltre, Gonçalo Álvares, maestro di navigazione e l'impiegato Diogo Dias, fratello di Bartolomeu. Altre tre navi hanno accompagnato la nave **São Gabriel**: La **São Rafael** comandata dal fratello di Vasco, Paulo da Gama, la **Berrio**, comandata da Nicolau Coelho e da una nave di rifornimento, la **São Miguel**, comandata da Gonçalo Nunes, che finì per essere bruciata lungo la strada, vicino alla baia di São Brás, sulla costa dell'Africa orientale. Importante quanto gli ufficiali per il successo della missione era il piccolo gruppo di interpreti, tra cui spiccavano Martim Afonso, che aveva vissuto in Congo e imparato diversi dialetti, e Fernão Martins, che aveva imparato l'arabo durante un periodo in una prigione marocchina.

Ha comandato, quindi, con soli 28 anni, a bordo della **São Gabriel**, una flotta di quattro navi e un equipaggio di 170 uomini, nel viaggio oceanico più lungo fino ad oggi, superando un giro completo del mondo attraverso l'Ecuador, della durata di 10 mesi, avendo lasciato Lisbona l'8 luglio 1497 e arrivato a Calicut, costa occidentale dell'India, il 20 maggio 1498. Vale la pena ricordare che i portoghesi furono i primi europei ad affrontare il problema della navigazione a sud dell'equatore, senza la stella polare come guida, avendo imparato a calcolare la latitudine misurando l'altezza del sole a mezzogiorno.



Fonte: India Portuguesa⁴



VASCO era un giovane cortigiano e nobile della corte di D.Manuel I, che aveva studiato navigazione e matematica, e, nonostante la sua natura irascibile, il Re vide in lui la fiducia in se stesso e il forte impulso che contraddistingueva un leader nato capace di superare il maltempo il mare e tenere l'equipaggio impegnato per tanto tempo a bordo.



Olio su tela, 56x44 cm. Ritratto di Vasco da Gama. Autore sconosciuto.

Guardate il resoconto dell'opera Guerra Santa che mostra le difficoltà affrontate dopo un soltanto mese, dei dieci che hanno fatto il viaggio:

*“Il mese di agosto è trascorso e
l'equipaggio si è ammalato per il caldo
torrido. Il cibo marciva rapidamente.
L'acqua iniziò a puzzare, al punto che
gli uomini per berla si coprivano il naso.
C'erano odori forti ovunque. Gli uomini
che portavano vele ed ancore sotto il sole
ardente hanno lavorato e dormito con gli
stessi vestiti per mesi e mesi. “*



La flotta ha affrontato la calma verso le Isole Canarie, dove è passata il 15 luglio. Raggiunse le isole di Capo Verde dopo 26 giorni di viaggio e vi rimase per un mese. Per evitare le correnti del Golfo di Guinea, **VASCO DA GAMA** ha seguito un percorso circolare attraverso l'Atlantico meridionale, fino a raggiungere la baia di Santa Helena il 07 novembre. Dopo alcuni giorni di attesa per il buon vento, girò il Capo di Buona Speranza e arrivò alla foce del fiume Bons Sinais, nello Zambesi, il 25 gennaio 1498. È arrivato in Mozambico il 02 marzo.

Addì 18 maggio, **VASCO DA GAMA** era sul ponte di poppa e ha avvistato l'India, dopo mille avventure lungo la strada. Addì 20 maggio ha ancorato a Calicut. L'arrivo, però, non è stato coronato dal successo diplomatico, ecco, che **VASCO** non portò oro, ma doni che non erano adatti ad essere offerti a un ricco e grande Re e c'erano due premesse sbagliate che si rivelarono una grande illusione: (i) che l'India fosse popolata da cristiani che sarebbero stati così felici di riunirsi ai loro fratelli occidentali che avrebbero mandato i loro alleati musulmani a fare i bagagli e (ii) che gli indiani, nonostante tutta la loro inestimabile ricchezza, erano persone semplici che avrebbero ceduto il loro beni di valore in cambio di quasi nulla.

La crisi raggiunse l'apice quando Diogo Dias, l'amministratore, l'impiegato ed i suoi assistenti furono trattiene a terra e gli fu proibito di tornare nella flotta e **VASCO DA GAMA**, dovette quindi usare il suo coraggio e la sua audacia per trattenere 18 indiani a bordo, al fine di promuovere uno scambio di ostaggi

Il viaggio di ritorno è stato ancora più complicato, poiché la maggior parte dell'equipaggio ha incontrato la morte e coloro che sono sopravvissuti hanno affrontato fame, malattie (un'epidemia di scorbuto ha ridotto drasticamente l'equipaggio) e persino pirati, avendo trovato rifugio e gentilezza dal Sultano di nella città di Malindi, dove sbarcarono il 07 gennaio 1499 e rimasero fino all'11 gennaio, quando, in uscita, appiccarono fuoco alla **São Rafael**, poiché non sarebbero bastate le mani per salpare tre navi.

Dopo aver attraversato Capo di Buona Speranza nel marzo 1499, il ritorno fu trionfante e la prima barca ad arrivare fu la **Berrio**. Addì 10 luglio 1499, quella caravella, a brandelli e con perdite, comandata da Nicolau Coelho, vacillò fino al porto di Cascais, appena sotto Lisbona. I portoghesi avevano deciso, molto tempo fa, che la flotta era stata persa, e così corsero ad accogliere gli eroi:

“Coelho andò dal re e annunciò la scoperta della rotta marittima verso l'India. L'importante missione era durata 732 giorni. Le navi avevano percorso non meno di 24.000 miglia. Questo è stato, in un certo senso, il viaggio più lungo conosciuto nella storia, misurato dal tempo o dalla distanza percorsa.

La nave di Vasco da Gama arrivò poche settimane



dopo, con i suoi raccordi spaccati e le sue bombe che gemevano per tenerla a galla. Furono inviati forse 170 uomini; forse soltanto 55 sono tornati vivi.

Il capitano maggiore non era tra quelli a bordo. Durante il viaggio di ritorno, suo fratello Paulo era stato preso dalla tubercolosi e nel momento in cui le navi si separarono, la sua salute peggiorò. Gama aspettò un giorno che la caravella riapparisse prima di prendere la rotta per Santiago, il porto dove la flotta si era radunata per il viaggio di andata. Appena arrivato, ha incaricato João de Sá, l'ex impiegato di São Rafael, di riparare la sua nave ammiraglia e di riportarla a casa.

Gama noleggiò una piccola e leggera caravella per portare più rapidamente suo fratello morente a Lisbona. Subito dopo la loro partenza, lo stato di Paulo si disperò e Vasco cambiò rotta verso l'isola di Terceira, nelle Azzorre.

Paulo è morto il giorno dopo il suo arrivo sull'isola. Vasco da Gama seppellì il suo amato fratello nella chiesa di un monastero francescano, e lo scopritore della rotta marittima verso l'India lentamente e tristemente tornò a casa “.



Allo stesso tempo, Venezia, la città che all'epoca dominava il commercio europeo, che non si accorse nemmeno del Portogallo, iniziò a riempire il paese di adulazioni per la sua scoperta e Pietro Pasqualigo, dottore all'Università di Parigi, dichiarò in un discorso, in perfetto latino, che il Gli europei dovrebbero molto di più a Manuel per questa straordinaria impresa di **VASCO DA GAMA**, che a qualsiasi altro re, presente o passato:

“Manuele, ammirò Pasqualigo con espressione seria, aveva superato gli egiziani, gli assiri, i cartaginesi, i greci, i romani e perfino lo stesso Alessandro”.

Dopo due spedizioni fallite di Pedro Alvares Cabral, che finì per scoprire accidentalmente il Brasile durante il suo viaggio e João da Nova, di nuovo **VASCO DA GAMA**, nel 1502, comanda un nuovo viaggio nelle Indie con venti vascelli e forti armamenti, dopo aver ricevuto il titolo di ammiraglio del Mar dell'India, che ha stabilito per lungo tempo la potenza portoghese nella regione. Al suo ritorno a Lisbona, ha ricevuto il titolo di visconte di Vidigueira.

Nel 1524, **VASCO DA GAMA** compì il suo terzo viaggio in India, già con il titolo di viceré, dopo aver rimandato Dom Duarte a Lisbona, poiché era in una gestione disastrosa e attuava importanti riforme politiche. Morì a Cochín, in India, il 24 dicembre 1524. Vero fondatore del potere coloniale del Portogallo, i suoi viaggi furono immortalati nell'epopea *Os Lusíadas*, di Luís de Camões :

*“[Taccia la fama intanto il greco
Ulisse E lui che pellegrino il Lazio
tenne, Sebben quei tante ondose vie
s’aprisse, Che de’ venti stancate abbia
le penne, E questi a Roma i gran
principi ordisse Poichè d’ultrice dea
l’ira sostenne; Chè al lusitan valor,
ch’io spargo in carte, Cedon l’impero
lor Nettuno e Marte.*

Traduzione da Nervi, Antonio]

In questo modo si capisce quanto sia grande la gloria che **VASCO DA GAMA** ha portato in Portogallo. ROGER CROWLEY⁵, storico britannico, così descrive l'epopea portoghese come segue:

*“C’è stato un periodo nella storia
in cui un piccolo e povero regno
d’Europa si è lanciato nelle acque
dell’allora sconosciuto e misterioso
Oceano Atlantico per dare inizio allo*



straordinario ciclo di oltre 500 anni di espansione occidentale. Fino ad allora considerato la parte più arretrata dell'ovest del continente europeo, il Portogallo divenne rapidamente il centro di un impero globale e aprì definitivamente la strada alle forze della globalizzazione che ancora oggi modellano il nostro mondo “.

Il film indiano del 2011 *Urumi*, ambientato nel XVI secolo, ritrae un lato crudele, violento e avido del conquistatore. Infatti, la seconda spedizione, con venti navi pesantemente armate, comandata dall'Ammiraglio, era molto più militare della prima diplomatica, dove arrivò con sole tre navi credenti nell'esistenza dei cristiani in India e disposte a stabilire rapporti amichevoli. Possa dire l'episodio del naufragio della nave *Mîrî*, in cui combatté coraggiosamente.

Tuttavia, non sta a noi giudicare i fatti storici senza tenere conto della morale, dell'etica e della filosofia di quei tempi, il che sarebbe ingiusto nei confronti di **VASCO DA GAMA** in riguardo a tante altre personalità della storia del mondo, prese come eroi di diverse nazioni, principalmente nel contesto delle guerre di religione tra cristiani e musulmani che esistevano a quel tempo.

Dopo tutto, si sottolinea che i saggi dimostrano che **VASCO DA GAMA** soltanto ha potuto trovare l'India con la guida di **AMADE IBNE MAJIDE** (1432-1500), nato a Ras-Al-Khaimah, che a quel tempo faceva parte della costa dell'Oman, uno degli Emirati. Il cosiddetto *Leão dos Mares* [leone dei mari] con i suoi libri, carte nautiche e mappe ha guidato i marinai per anni, così come il suo contributo con strumenti nautici e invenzioni ha trasformato per sempre il modo in cui navighiamo i sette mari. Si dice che la sua mappa araba, sconosciuta agli europei, sia stata di grande aiuto per **VASCO DA GAMA** per trovare la rotta marittima senza precedenti verso le Indie.



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



In ogni caso, è importante per il nostro club, fondato da sportivi acquatici, rendere omaggio al lato navigabile ed esplorativo del **VASCO DA GAMA**, che in modo decisivo ha consentito il commercio globale e l'arricchimento dell'Europa e del mondo come sono oggi.

Inoltre, spetta anche al club **VASCO DA GAMA** contribuire a promuovere la pace tra i popoli, poiché questo è uno degli scopi principali dello sport, in quanto diverse modalità sono praticate con le stesse regole in tutto il mondo, rompendo le differenze geografiche, climatiche, culturali e religiose.

Nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, lo sport appare davvero come un importante risolutore per la promozione dello sviluppo e della pace, basato sulla tolleranza, sul rispetto e sui contributi che può dare poteri alle persone e per obiettivi di inclusione sociale, istruzione e salute.

È nella lotta per la pace e l'uguaglianza che il nostro club si distingue, come mostreremo in seguito con la nostra storia, che riempie d'orgoglio tutti i Vascaínos.

A cominciare dai nostri colori che portano tutta una simbologia derivante dai viaggi pionieristici di **VASCO DA GAMA**, poiché hanno un forte significato. Il nero rappresenta i mari sconosciuti d'Oriente, mentre il bianco della fascia diagonale in direzione di navigazione eseguita con le caravelle con la croce dell'Ordine Militare di Cristo, fa riferimento al percorso scoperto dall'Ammiraglio.

I colori si adattano anche all'idea di comunione etnica, di cui **VASCO** è stata storicamente un grande precursore, di cui va particolarmente fiero i suoi tifosi, come descritto nella prossima sezione.



Fonte: Loja Oficial do Vasco da Gama [negozio ufficiale Vasco da Gama]



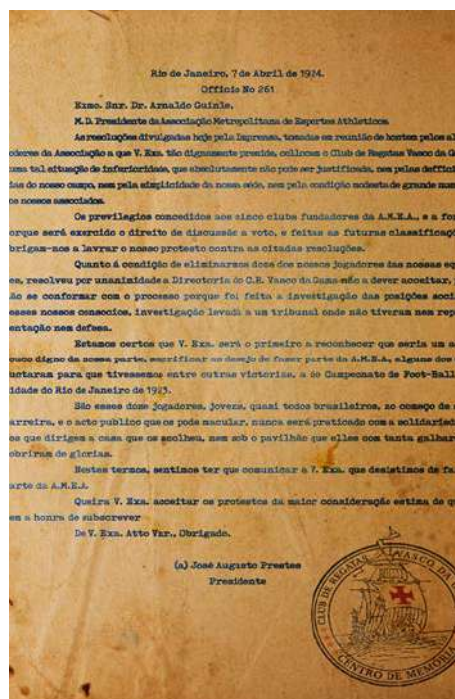
II.3 – La più bella storia del calcio mondiale

IL CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA è sempre stato un pioniere nella lotta per l'uguaglianza. Infatti, nel 1904, fu la prima squadra di calcio ad avere un presidente non bianco: Cândido José de Araújo.

Inoltre, nel 1920, quando era già consolidato nel canottaggio, il club iniziò a distinguersi nel calcio con la strategia di assemblare calciatori con giocatori delle classi meno favorite, innovativa in quei tempi in cui il calcio era uno sport "di elite" e privilegio soltanto per i bianchi e le classi più favorite. La squadra fu campionessa della seconda divisione di Rio de Janeiro, nel 1922, con stelle che erano operai, autisti, pittori ed addetti alle pulizie.

Con questo titolo, VASCO si è assicurato un posto nella Liga Metropolitana de Desportos Terrestres [Lega metropolitana degli sport terrestri] (LMDT), dove c'erano già club affermati nel calcio di Rio de Janeiro come América, Botafogo, Flamengo e Fluminense, ed è stato il campione con 11 vittorie in 14 partite. Infastiditi dalla rapida ascesa del VASCO, i rivali decisero di creare un nuovo campionato, la Associação Metropolitana de Esportes Athleticos [Associazione metropolitana di sport atletici] (AMEA), imponendo al club soprannominato **Camicie Nere** per il colore della loro divisa, l'obbligo di escludere 12 giocatori che, secondo ufficiali degli altri club, non avevano **"condizioni sociali adeguate per lo sport."** L'analfabetismo degli atleti del club è stato uno dei motivi per squalificare la squadra del VASCO.

Addì 07 aprile di quell'anno, il presidente del club José Augusto Prestes scrisse e firmò una dichiarazione che divenne nota come la risposta storica, in cui annunciava che la VASCO si sarebbe rifiutata di competere nella divisione principale di Rio de Janeiro senza i suoi giocatori neri, poveri e lavoratori.



Fonte: Twitter del GE (Globo). Accesso effettuato addì 16/10/2020 ⁹

Mentre gli altri grandi club della città istituzionalizzavano l'elitismo del calcio con la creazione di un torneo parallelo, il **VASCO** vide aumentare la sua popolarità, specialmente tra gli strati suburbani della società di Rio, riempiendo gli stadi con ogni partita e, nel 1924, divenne nuovamente sacro. diventare campione del campionato LMDT. In considerazione del successo pubblico e di reddito del **VASCO**, l'AMEA decise di ammetterlo nel 1925, ma non tutti i combattimenti furono ancora vinti perché il club era trascurato per non avere un proprio stadio.



Fonte: Vasco Campeão [campione]¹⁰

Per superare questa difficoltà, fu avviata una campagna popolare per raccogliere fondi per la costruzione di uno stadio per il club, con conseguente acquisto di un terreno di 65.445 m2 nel quartiere di São Cristóvão, che fu acquisito definitivamente il 28 marzo 1925. Il luogo, noto come “Chacrinha do Imperador”, apparteneva alla Sociedade Anonyma Lameiro e aveva Rua São Januário come una delle sue principali strade di accesso.

Il 06 giugno 1926, il club pose la prima pietra dello stadio e avviò i lavori con risorse proprie, raccolte dai **VASCAÍNOS**:





Fotografia a colori fornita digitalmente dal VP della British Petrol in Brasile, VASCAÍNO Humberto Quintas, il famoso "Astronauta Vascaíno".

Tra le azioni promosse per ottenere fondi, sono state lanciate obbligazioni nel mercato in cui è stato acquistato il titolo e poi l'importo sarebbe stato ricevuto con gli interessi e un programma per aumentare il numero di partner noto come "Campagna di 10.000", con la quale **VASCO** è diventato il club con il maggior numero di membri nella città di Rio de Janeiro.

Sebbene ci fossero contributi da membri più ricchi, anche la colonia portoghese fu chiamata a contribuire, con la base della campagna che erano persone di classi più popolari, proprietari di bar e membri più umili che davano quel poco che avevano.

Vale sottolineare che il **VASCO** non ha avuto alcun aiuto dal governo, il che ha comunque causato difficoltà al club, poiché, allora il presidente Washington Luiz, ha negato la richiesta del club di importare cemento dal Belgio, cosa che era già stata concessa per altri lavori nel paese, costringendo il **VASCO** a dover utilizzare molto più cemento, sabbia e pietra per costruire il suo stadio in sicurezza.

Superando gli ostacoli e, grazie all'impegno della propria gente, lo stadio São Januário viene costruito e consegnato in 10 mesi, il 21 aprile 1927, diventando il più grande stadio del Sud America. Il São Januário rimase tale fino al 1930, quando lo stadio Centenario fu costruito a Montevideo, Uruguay, e smise anche di essere il più grande del Brasile nel 1940, con l'inaugurazione di Pacaembu a São Paulo e il più grande a Rio de Janeiro nel 1950, con l'apertura do Maracanã, con la differenza che tutti avevano un investimento di denaro pubblico, mentre São Januário non lo ebbe.

Lo stadio, di cui andiamo molto orgogliosi, accoglie le partite del Vasco come protagoniste nelle varie competizioni a cui la società partecipa fino ad oggi:





Fonte: Futebol Informe¹¹

Il **VASCO** ha così una delle sue pietre miliari principali l'incredibile coinvolgimento dei suoi tifosi. Altri esempi di questo impegno verranno mostrati in una sezione specifica. **SOMAMOS** intende intensificare non soltanto l'impegno degli appassionati Vascaínos, ma anche creare più capitoli che continuano a nobilitare le cause sociali che il **VASCO** difende, dal momento che ci proponiamo di essere molto più di un semplice club sportivo, perché l'attrezzatura del **VASCO** è adiacente e vicina a diverse comunità come Cidade de Deus, Mangueira, Tuiuti, Arará, Barreira e Telegrafo.

Soprattutto la comunità di Barreira è storicamente legata al club ed il **SOMAMOS** intende fornire condizioni per collaborazioni che siano in grado di fare la differenza nella vita delle persone, soprattutto nei bambini e nei giovani che vi abitano.



Fotografia da Antonio Bier



Il **VASCO** si distingue, inoltre, nella promozione degli sport olimpici e paraolimpici. Purtroppo lo sport paraolimpico è stato disattivato nel 2019, ma il nostro impegno è quello di riattivarlo dal nostro primo anno in carica per la sua importanza sociale, in quanto non soltanto serve 83 atleti, ma anche 45 bambini con disabilità da 1 anno di età, contribuendo al loro sviluppo psicosociale e inclusione sociale.



Fonte: Uol¹²

Ci sono innumerevoli progetti nel **SOMAMOS** che cercano di integrare e generare opportunità, istruzione, occupazione, reddito e sport per le persone, in particolare i bambini e i giovani di queste zone svantaggiate della città, culminando con il progetto dello stadio che sarà un importante rivitalizzante per l'intera regione di São Cristóvão e dintorni, in modo da poter continuare la più bella storia di una squadra di calcio.

Un altro componente importante del **SOMAMOS** è espandere il campo di applicazione del **Colégio Vasco da Gama**. Fondato l'8 marzo 2004, il Collegio è uno dei grandi vanti della **Família** Vascaína, poiché ospita i nostri principali atleti con un voto scolastico che armonizza le loro attività sportive con la formazione accademica, permettendo loro di studiare, facendo così la differenza in questi ragazzi e ragazze.





Fonte: sito ufficiale del Vasco

L'espansione è progettata in modo che il Colégio [la scuola] possa ospitare 600 studenti e diventare un Centro di Educazione sportiva di riferimento in Sud America. A tal fine, si prevede di aggiungere discipline che aiutino i futuri atleti professionisti a gestire la loro carriera con più qualità, oltre a corsi tecnici e professionali in campo sportivo per coloro che non riescono a diventare atleti professionisti. In questo modo, il futuro Centro de Educação Esportiva [Centro di Educazione Sportiva] **VASCO DA GAMA** contribuirà allo scopo sociale di fornire maggiori opportunità nel mercato del lavoro per uomini e donne che provengono da zone più svantaggiate e, soprattutto, nelle attività della società stessa, generando reddito e posti di lavoro.

A tal proposito, è importante evidenziare la tesi di dottorato in area di Economia applicata presso l'Università di São Paulo (USP) di Evandro Camargos Teixeira, dove è stata analizzata la relazione tra istruzione obsoleta e criminalità negli stati brasiliani e si è concluso che l'aumento del tasso di abbandono scolastico gli studenti del primo grado delle superiori è responsabile dell'aumento del tasso di omicidi. Pertanto, l'obiettivo del progetto di espansione della scuola è che questo nuovo centro di educazione sportiva di alto livello possa fornire opportunità a bambini e adolescenti in queste comunità e adempiere al ruolo sociale rilevante del **VASCO**, contribuendo alla sana evoluzione fisica e mentale di migliaia di bambini!



Fonte: Ronca Ronca³



II.4 – Il tifo sportivo più impegnato del Brasile

La costruzione dello stadio São Januário è un capitolo importante nella storia del **VASCO**, che dimostra la capacità di coinvolgimento del suo enorme pubblico appassionato di oltre 20 milioni di persone.

Sebbene questo risultato, di per sé, sia stato più che sufficiente per riconoscere la forza dei suoi tifosi, ci sono ancora molti altri fatti sorprendenti che dimostrano questa enorme capacità di avere un impatto sul marchio.

Ad esempio, i tifosi hanno avviato nel 2013 una campagna volontaria chiamata **VASCO DÍVIDA ZERO** per ridurre le tasse federali attraverso il pagamento diretto alla Receita Federal brasiliana [pari alla Guardia di Finanza italiana]. Nel 2016, la campagna è stata interrotta dopo che il club ha aderito formalmente a PROFUT, un programma del governo federale per saldare i debiti fiscali del club, dopo aver raccolto circa R\$ 1,2 milioni nel periodo in cui era attivo.

Il programma è stato così ben riconosciuto che lo stesso Ufficio del Procuratore Generale del Tesoro Nazionale ha adottato uno strumento sul suo sito web come quello creato dai creatori del Vasco Dívida Zero. Il programma ha sollevato una domanda dello studente del Vasco Giordano Mochel, in una facoltà di diritto a São Luís (MA), quando ha interrogato il suo professore di diritto tributario sulla possibilità che terze parti effettuassero pagamenti rateali dei debiti del Procuratore generale del Tesoro nazionale tramite DARF's. In tal caso, il programma è stato sviluppato con successo.

Ultimamente, nel 2019, dopo aver ricevuto una donazione di terreno dal municipio di Cidade de Deus, ha avviato una campagna per costruire il suo centro di formazione #RumoAoNosso CT (vasco.com.br/ct), che richiede una cooperazione finanziaria dei tifosi.

La collaborazione è diventata un record di crowdfunding in Brasile, avendo raccolto più di 2 milioni di reali nei primi 10 giorni. Secondo, dal 7° rapporto del club sull'argomento, la campagna aveva sollevato, fino al 30/04/20, R\$ 5.064.032,00.

Nello stesso anno i **Vascaínos** hanno avviato una campagna di volontariato su INTERNET per battere il record di presenze dell'anno al Maracanã e, di fatto, nell'ultima partita di campionato, in una partita assolutamente inutile per i club in disputa, invece che l'avversario era già in ribasso ed il **VASCO** era già stato stabilito nella Coppa Sudamericana, il record è stato effettivamente battuto con la presenza di 67.395 spettatori, di cui 61.021 paganti.

Sempre nel 2019 è partita un'altra campagna di volontariato di associazione di massa di tifosi, poco dopo che il rivale ha conquistato i Libertadores de América, facendo notizia in tutto il mondo per essere diventato il club con più soci in tutta l'America del Sud, passati da poco più di 30.000 iscritti a oltre 180.000:





Fonte: Fox Sports.

Pertanto, ci sono innumerevoli esempi che questa folla dà della sua forza e passione, compresi alcuni molto attuali che dimostrano ciò che questa risorsa è in grado di offrire, se funzionata correttamente. Tuttavia, il club deve trattare i suoi tifosi con affetto e rispetto attraverso un rapporto proattivo, collaborativo, etico, professionale e trasparente, dove la lealtà dimostrata viene premiata non soltanto con squadre competitive e vincenti, ma anche con la fornitura di prodotti e servizi da rilevanza e qualità per l'intera comunità vascaína.

II.5 – Glorie

Inoltre, uno dei punti di forza del **VASCO** sono i diversi successi del club in 58 sport.



Fonte: Vasco Notícias¹⁴

Nel calcio maschile adulto, il momento clou è stato il raggiungimento di due tornei intercontinentali, l'Octogonal Rivadavia Corrêa Meyer nel 1953 e il Torneo Internazionale



di Parigi nel 1957, tre titoli continentali, vale a dire: il campionato Sudamericano dei Campioni nel 1948, la Copa Libertadores da America nel 1998 e la Copa Mercosul nel 2000. VASCO ha anche 05 titoli nazionali in prima divisione, con 4 campionati brasiliani, nel 1974, 1989, 1997 e 2000, ed una Coppa del Brasile nel 2011, 05 interstatali, 03 dal torneo Rio-São Paulo nel 1958, 1966 e 1968, una coppa dei Campioni di Rio-São Paulo nel 1936 e del Torneo João Havelange nel 1993. Ci sono, inoltre, 24 titoli di stato: 1923, 1924, 1929, 1934, 1936, 1945, 1947, 1949, 1950, 1952, 1956, 1958, 1970, 1977, 1982, 1987, 1988, 1992, 1993, 1994, 1998, 2003, 2015 e 2016.



Fonte: Isto é¹⁵

Nel titolo sub-20 maschile, il VASCO è campione del Mundialito del Giappone e della Copa FESA nel 2001, oltre alla Copa São Paulo di calcio Junior [giovane] nel 2013 e molti altri titoli. Nel titolo sub-17 ha vinto anche il Mundialito di Venezuela nel 1996, 04 campionati brasiliani, nel 1994, 1997, 2002 e 2007, e 01 Copa do Brasil sub-17. Nel titolo sub-15 ha vinto la Mundialito de Futebol Sub-15 nel 1998 e 04 Copas da Amizade [coppe dell'amicizia] Brasile-Giappone - 2001, 2004, 2012 e 2013. Nel titolo sub-14, 01 Mundialito IBERCUP Costa del Sol - Série Prata [serie argento] nel 2014. Nel titolo sub-13, 01 International Champions Cup Futures 2019, 01 Mundialito Lisboa Cup 2011 e 01 Mundialito Go Cup Sub-12 nel 2016. Nel titolo sub-10 1 Mundialito Go Cup Sub-10, 2017. Nel titolo sub-9 1 Mundialito Go Cup, 2014. Nel titolo sub-7, 1 Mundialito Go Cup 2017, tra molti altri titoli in queste categorie e in tutte le altre.

Nel calcio femminile adulti abbiamo 03 coppe brasiliane, nel 1993, 1994 e 1998, il circuito nazionale di calcio sociale nel 2013 e 09 campionati Carioca, essendo il sesto campionato dal 1995 al 2000, i titoli del 2010 e campione due volte nel 2012 e 2013, tra molti altri titoli.

Abbiamo 01 medaglia d'oro olimpica con Luan nelle Olimpiadi di Rio de Janeiro nel 2016, e 04 d'argento, 03 nel 1988 a Seoul con Geovani, Mazinho e Romário e 01 a Londra nel 2012, con Rômulo.

Nel titolo sub-20 femminile, abbiamo il campionato brasiliano sub-19 nel 2000. Nel titolo sub-17 il Mundialito IBERCUP nel 2012 e la Copa Brasil Escolar nel 2013, tra gli altri titoli.



Nel beach soccer /calcio sulla spiaggia maschile siamo leader nella classifica continentale nel 2019 e nella classifica nazionale tra il 2011 e il 2019. Abbiamo la tripla corona nel 2014, il Mundialito de Clubes nel 2011, il terzo campionato della Libertadores da América 2016, 2017 e 2019, il doppio campionato brasiliano nel 2017 e 2019, due Copas do Brasil nel 2012 e 2014, il Circuito Brasileiro [circuito brasiliano] nel 2013/2014, il Torneio [torneo] Rio-São Paulo nel 2010 e 05 titoli “cariocas” nel 1999, 2003, 2014, 2018 e 2020. Nel beach soccer /calcio sulla spiaggia femminile, siamo campioni brasiliani nel 2017 e Coppa del Brasile nel 2012.

Nel Calcio a 5, abbiamo 05 tornei internazionali, quattro nel 1999 e uno nel 2001, il Campeonato Sul-Americano de Futsal [campionato sudamericano di futsal] nel 1983, la Liga Brasileira nel 2000 e la Taça Brasil nel 1983 e nel 2000, tra gli altri risultati.

Nel Calcio a 7 siamo stati quattro volte campioni brasiliani nel 2008, 2009, 2011 e 2017.

Nel calcio paraolimpico, siamo stati cinque volte campioni brasiliani nel calcio per 7 PC nel 2014, 2015, 2016, 2018 e 2019.

Nel canottaggio siamo stati quattro volte campioni del mondo, essendo due titoli della Gara Internazionale di Gondomar, 1999 e 2000; la regata internazionale di San Diego nel 1999 e la regata internazionale 500 anni dalla scoperta del Brasile nel 2000. Nel contesto sudamericano ci sono otto titoli, tre 4 Sem - 1954, 1956 e 1988, un 4 Com, nel 1954 e un 8 Com, nel 1945; i Giochi Luso-Brasiliani nel 1960, così come due Masters Double Skiff e 2 Sem, nel 2010. Ci sono 46 titoli nazionali, tra cui i Campeonatos Brasileiros [campionati brasiliani] maschili nel 1987, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2007, 2008 e 2009; nel 2005 e 2007 e il Troféu Brasil de Remo [canottaggio] nel 1987, 1998, 2000, 2001, 2002, 2007, 2008 e 2009. Ci sono 47 Campeonatos Estaduais de Remo [campionati statali di canottaggio] maschili, l'ultimo nel 2008 e cinque per le donne nel 1993, 1999, 2005, 2011 e 2017, oltre a molti altri titoli.

Nella vela abbiamo tre medaglie olimpiche, due d'argento, con Roberto Scheidt - Laser Class e Torben Grael - Star Class e una di bronzo con Marcelo Ferreira nella Classe Star, a Sydney, 2000. Siamo anche campioni del mondo e brasiliani.

Nel decathlon abbiamo cinque medaglie olimpiche, l'oro nel Salto triplo, con Adhemar Ferreira da Silva, alle Olimpiadi di Londra, nel 1948 e quattro d'argento: André Domingos, Edson Luciano, Claudinei Quirino e Vicente Lenílson, nella staffetta 4x100, alle Olimpiadi di Sydney, nel 2000. Siamo Campeões Sul-Americanos [campioni delisudamericani] nel 1989 e abbiamo vinto dieci Troféus Brasil nel 1952, 1953, 1954, 1955, 1958, 1973, 1975, 1976, 1987 e 2000, tra molti altri titoli. Nel titolo sub- 23 siamo stati Campeão Brasileiro [campioni brasiliani] categoria femminile e nel titolo sub- 20 abbiamo vinto il Troféu Brasil di decathlon nel 1984; la Copa Brasil di Cross Country categoria femminile nel 2003, 2004, 2010, 2011 e 2017 e la Copa Brasil di Cross Country categoria maschile nel 2003. Siamo anche campioni Infanto-Juvenis [infantile e giovanile] del Troféu Brasil e di atletica leggera generale nel 2013, 2015 e 2016; il Trofeo Brasile di decathlon categoria femminile nel 2012, 2013 e 2015; il Campionato brasiliano maschile nel 1988 e il Campionato brasiliano femminile nel 2008 e 2009, tra gli altri titoli.

Nel basket abbiamo quattro atleti con medaglie olimpiche di bronzo, due maschili con Alfredo da Motta nel 1948, a Londra; e Cláudio Neves nel 2000 e due nella categoria



femminile con Janeth Arcain e Kelly, a Sydney. Abbiamo anche quattro titoli sudamericani nel basket maschile, due dalla Liga Sul-Americana nel 1999 e nel 2000 e due dal Campeonato Sul-Americano [campionato sudamericano] nel 1998 e nel 1999. Ancora campionati brasiliani nel 2000 e 2001 e una Liga Ouro nel 2016, oltre a 16 campionati “Carioca” nel 1946, 1963, 1965, 1969, 1976, 1978, 1979, 1980, 1981, 1983, 1987, 1989, 1992, 1997, 2000 e 2001 e un Torneio [torneo] Carioca nel 2014.

Nel basket femminile, abbiamo vinto la Liga Sul-Americana [campionato sudamericano] nel 2002, il campionato brasiliano nel 2001 e tre campionati “Carioca” nel 2000, 2001 e 2003.

Negli sport acquatici abbiamo dieci medaglie olimpiche nel nuoto, cinque delle quali d’oro: tre della nuotatrice olandese Inge de Bruijn nei 50 metri stile libero, 100 metri stile libero e 100 metri farfalla femminile e due della nuotatrice ucraina Yana Klochkova nei 200 e 400 metri misti femminili; due d’argento, uno di Inge de Bruijn nella 4x100 libera e uno di Yana Klochkova negli 800 metri liberi e tre di bronzo con Carlos Jaime, Edvaldo Valério e Gustavo Borges nella staffetta 4x100 libera. Siamo stati campioni brasiliani categoria femminile di maratone acquatiche nel 2000 e nel 2001; Campioni brasiliani di nuoto sincronizzato nel 2000; leader della classifica di nuoto per adulti nel 2000 e nel 2001 con due campionati brasiliani di club della Colonia portoghesi nel 1991 e 1993; tre Trofei Maria Lenk 1999, 2000 e 2001; Campione Sul-Americano [sudamericano] Masters nel 1998 e Pre-Masters nel 1999; Campeão Brasileiro Sênior de Verão [campione brasiliano senior delle state] nel 2000 e 2001; cinque campionati brasiliani juniores [giovanile], uno giovanile e tre infantile. Nel nuoto paraolimpico, siamo stati tre volte campioni del Circuito Brasil Loterias Caixa Etapa Rio-Sul di team nel 2018, 2019 e 2020. Nella pallanuoto siamo stati campioni brasiliani maschili nel 2000. Nei salti ornamentali abbiamo il Troféu Brasil del 1972, 1973, 1974, 1975, 1977, 1987, 2000 e 2001 e il Campeonato Brasileiro de Inverno [campionato invernale brasiliano] del 2000. Nel surf siamo campioni brasiliani categoria maschile nel 2011.

Negli sport da combattimento abbiamo quattro campionati del mondo, uno internazionale e uno brasiliano per adulti e due per i campionati del mondo e un brasiliano di jiu-jitsu. Nel judo categoria maschile abbiamo quattro sudamericani e tre brasiliani e nelle donne un brasiliano. Nel karate ci sono quattro brasiliani, tre nella categoria femmine e uno nella categoria maschile. Nel kickboxing, modalità Point Fighting, siamo campioni brasiliani del 2019 e della Copa Brasil 2018. Nel taekwondo categoria maschile abbiamo i Giochi Panamericani del 2000; due campionati brasiliani nel 2000 e 2008 e una Copa do Brasil [coppa del Brasile] nel 2000; e nella divisione femminile siamo stati campioni brasiliani nel 1999.

Nel beach volley abbiamo sei medaglie d’argento olimpiche, quattro delle quali nella categoria femminili, con Adriana Behar e Shelda, alle Olimpiadi di Sydney nel 2000 e ad Atene nel 2004; e due negli uomini, con Zé Marco e Ricardo, nel 2000. Siamo stati campioni del mondo nelle categorie maschili e femminili. Siamo anche campioni brasiliani nelle categorie maschile e femminile di beach volley. Nella pallavolo di corte abbiamo un atleta, Raquel, con una medaglia di bronzo olimpica, a Sydney. Siamo anche campioni brasiliani di pallavolo nella categoria maschile e di sitting volley nella categoria maschile.



Nell'equitazione abbiamo avuto una medaglia olimpica, Rodrigo Pessoa, a Sidney 2000, nella competizione a squadre e siamo campioni sudamericani.

Inoltre, siamo campioni del mondo di calcio balilla, body board, e-sports, footvolley ed equitazione; sudamericani di calcio balilla, bowling, boxe e ping pong; brasiliani di calcio balilla, body board, bowling, canottaggio, scherma categoria femminile, football americano categoria maschile full pad e categoria femminile beach flag, pallamano categorie maschile e femminile, tennis, tiro con l'arco e triathlon categorie maschile e femminile.

Abbiamo quindi portato 129 atleti alle Olimpiadi, vincendo 35 medaglie olimpiche, sette delle quali d'oro: cinque nel nuoto, una nell'atletica e una nel calcio; 18 argento: sei nel beach volley, quattro nel calcio, quattro nell'atletica, due nel nuoto e due nella vela e 10 nel bronzo: quattro nel basket, tre nel nuoto, uno nella pallavolo, uno nell'equitazione e uno nella vela.

Quindi, abbiamo dieci medaglie olimpiche nel nuoto: cinque d'oro, due d'argento e tre di bronzo; sei d'argento nel beach volley; cinque in atletica leggera: un oro e quattro d'argento; cinque nel calcio: un oro e quattro d'argento; tre sul cero: due d'argento e uno di bronzo; un bronzo nella pallavolo e un bronzo nell'equitazione.

Anche per le nostre glorie, siamo il club più grande del mondo e, quindi, SOMAMOS!



Fonte: Vasco Notícias¹⁶



PARTE III – IL VASCO DI OGGI: NOSTRE PASSEGGERE DEBOLEZZE

III.1 – Descrizione dell'Istituzione

III.1.1 – Sede

Come detto in precedenza, la sede principale e amministrativa del Vasco da Gama Club è la regata presso Rua General Almério de Moura, 131, nel quartiere Vasco da Gama (nome dato in onore del club), nella zona nord della città di Rio de Janeiro, ove si trova anche il suo stadio São Januário, costruito nel 1927. Il Club de Regatas Vasco da Gama ha altri quattro indirizzi, i quali sono, la sede nautica, presso Rua General Tasso Fragoso, numero civico 65, a Lagoa Rodrigo de Freitas, nella Zona Sud di Rio de Janeiro; la cosiddetta Sede do Calabouço, presso Rua Jardel Jércolis, S / N [senza numero civico], vicino all'aeroporto Santos Dumont, oltre a due centri di formazione, in fase di sviluppo a Cidade de Deus e a Caxias.

III.1.2 – Struttura giuridica

Il Club de Regatas Vasco da Gama, CNPJ sotto n. 33.617.465/0001-45, ai sensi del suo Statuto attuale, è un'associazione sportiva, ricreativa, assistenziale, educativa e filantropica, con una propria personalità giuridica e distinta dai suoi membri di durata indefinita, senza fini economici, essendo caratterizzata come entità di pratica sportiva, con sede presso Rua General Almério de Moura, numero civico 131, Vasco da Gama, CEP 20.921-060, con giurisdizione nella città di Rio de Janeiro, Stato da Rio de Janeiro.

Secondo l'art. 217, comma I, della Costituzione Federale, gode di autonomia amministrativa per quanto riguarda la sua organizzazione e funzionamento.

Il Club non distribuisce, tra i suoi membri, direttori, funzionari, dipendenti e donatori occasionali, avanzi di gestione, lordi o netti, dividendi, bonus, interessi o parti dei suoi beni, anche per cessazione o recesso, guadagnati attraverso l'esercizio delle sue funzioni. attività e le applica pienamente nel raggiungimento dei propri obiettivi sociali. Né ha un'eccedenza nei suoi conti o, se lo fa in un dato anno, destinerà quel risultato, in pieno, al mantenimento e allo sviluppo dei suoi obiettivi sociali.

Quindi, è un'associazione civile non a scopo di lucro.

Nello svolgimento delle proprie attività, il Club deve osservare i principi di legalità, impersonalità, moralità, pubblicità, economia ed efficienza e non può discriminare razza, colore della pelle, sesso o religione. Dovrebbe sempre essere orientato a rimanere come strumento di avvicinamento tra brasiliani e portoghesi.



Le finalità sociali del Club sono:

- I. Promuovere, attraverso lo svolgimento di spettacoli, la pratica di attività sportive in modo ludico o agonistico, partecipando a tornei e campionati promossi dagli enti dell'amministrazione sportiva a cui si è mediati o immediatamente affiliati;
- II. Promuovere azioni di assistenza sociale, educativa, civica e filantropica, attraverso spettacoli e tornei o cedendo la propria sede per tali scopi;
- III. Sviluppare la formazione degli atleti olimpici e paraolimpici, supportando, per questo, impianti sportivi adatti a queste attività;

Il Club è rappresentato, attivamente e passivamente, in via giudiziaria ed extragiudiziale, dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

III.1.3 – Struttura gestionale

Il Club ha cinque poteri, i quali sono: Assemblea generale per eleggere suo Presidente e la metà dei Membri del Consiglio Deliberativo; il Consiglio Deliberativo, che è il potere legislativo e direttivo del club, che funge da rappresentante dell'organo di governo; il Consiglio di "Beneméritos", che è il potere moderatore del club, e che ha, tra gli altri scopi, esercitare la supervisione diretta sulla gestione del patrimonio sociale; il Collegio Sindacale, che ha potere autonomo ed indipendente di fiscalizzazione, con la competenza per esprimere un parere sui rendiconti finanziari e contabili e sulle operazioni sul capitale effettuate; e il Consiglio di Amministrazione, che è l'autorità di esecuzione amministrativa del Club, composto da 17 membri, i cui sono, il Presidente, il 1º e 2º Vicepresidente e 14 Vicepresidenti Amministrativi.

I dipartimenti responsabili dei Vicepresidenti sono i seguenti: Legale, Medico, Divulgazione e Pubbliche Relazioni, Comunicazioni, Patrimonio, Finanza, Relazioni Specializzate, Sociale, Infante-Juvenil [infantile-giovanile], Calcio e Sport Quadra e Salão [campetto e salone], Terrestri, Nautici e Sport Acquatici.

Tutte queste posizioni vengono esercitate volontariamente e senza remunerazione. Ci sono dirigenti o manager professionisti pagati in alcune aree come il calcio e l'amministrazione, ma è ancora una pratica incipiente e modesta nel club, soprattutto per quanto riguarda la governance incentrata sulla gestione esecutiva.

III.1.4 – Registri, Integrità e Sicurezza

Secondo il bilancio annuale 2018, contenente il Bilancio al 31 dicembre 2018 e la Relazione della Società di Revisione, il **VASCO** ha implementato moduli del sistema informativo integrato - ERP di TOTVS, che ancora non prevede la piena integrazione dei processi di club.

Ha inoltre riformulato la propria struttura contabile con il supporto di Grant Thornton e ha subito una revisione contabile BDO.



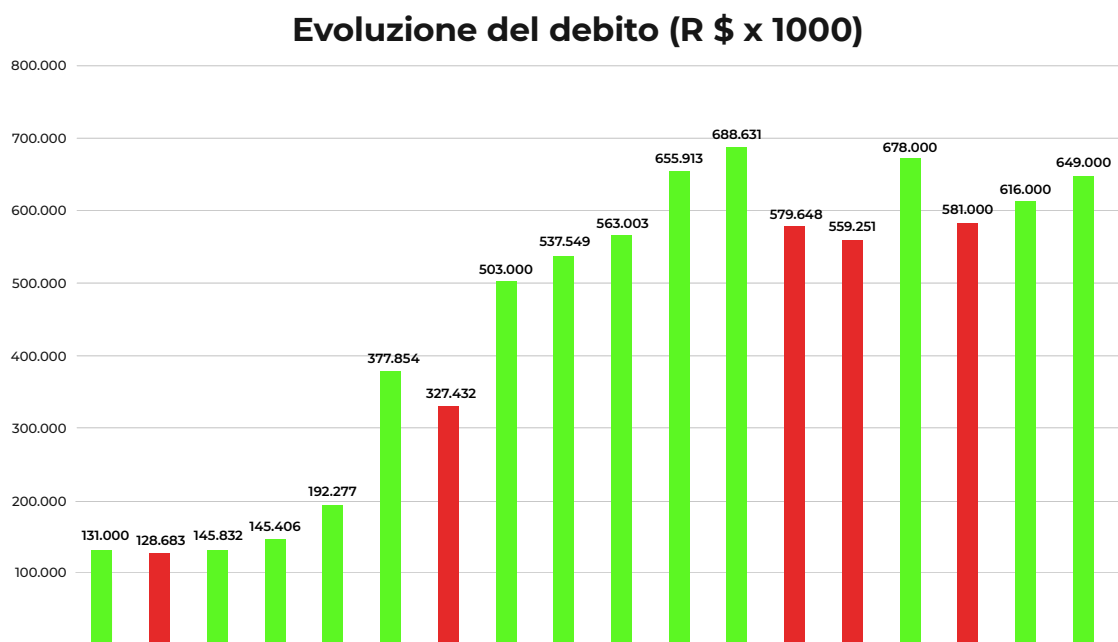
Il consiglio di amministrazione, tuttavia, ha disapprovato i conti di quell'anno, 2018, perché non è stato possibile convalidare, per mancanza di rilevanza, R\$ 43.333 miliardi, essendo R\$ 32.088.000 a causa della mancanza di prove di depositi giudiziari, R\$ 6.241.000 per mancanza di prove nelle risoluzioni di contratto del 2018, R\$ 3.308.000 per mancanza di prove di ferie pagate e R\$ 1.696.000 per mancanza di prove di addebiti per ferie. La revisione contabile non può emettere un parere per mancanza di documentazione per la conferenza.

Nonostante alcuni progressi siano stati fatti, il fatto è che il club è ben lungi dall'essere in grado di attuare una gestione strategica efficiente senza la completa integrazione del club, che oggi riguarda sostanzialmente soltanto la contabilità.

Inoltre, vi è un'urgente necessità di implementare un rigido sistema (compliance) poiché nel **VASCO** continuano a perpetuarsi pratiche nepotistiche e una sorta di principio privato di *factum principis* in cui vengono impiegati gli amici.

III.2 – Analisi Finanziaria

Secondo i rilasci storici nei bilanci ufficiali pubblicati dal club, senza alcun aggiornamento da parte di alcun indice, che è consigliato per un'analisi comparativa, nel periodo 2003-2019 il debito è aumentato di oltre cinque volte: da circa R\$ 132 milioni in 2003 a un picco di circa 688 milioni nel 2014, raggiungendo R\$ 649 milioni nel 06/2020, il settimo più grande debito dei club brasiliani, superato soltanto da Botafogo, Cruzeiro, Internacional, Corinthians, Atlético-MG e Fluminense.



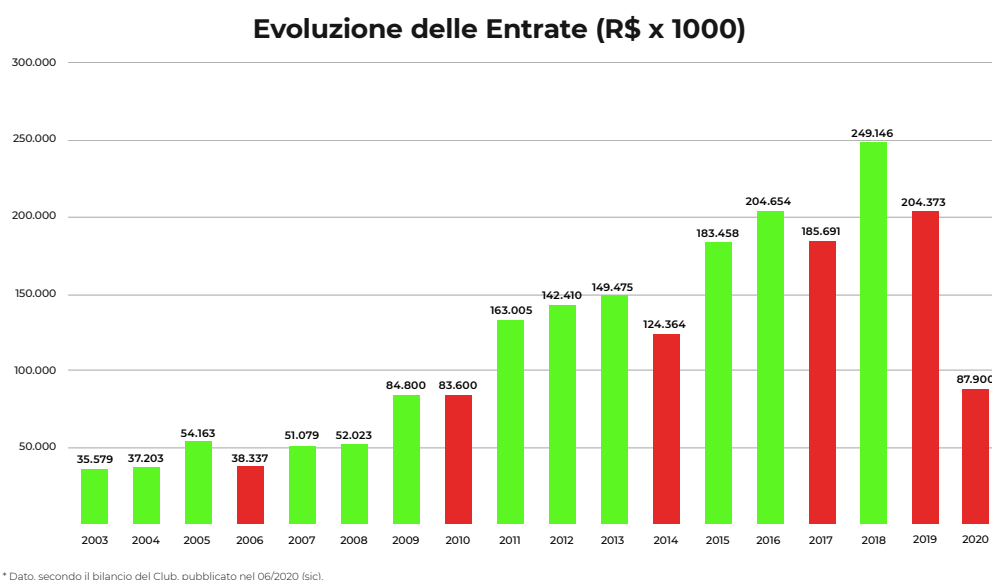
* Dato, secondo il bilancio del Club, pubblicato nel 06/2020 (sic).



Il fatto che aumentare il debito non è necessariamente una cosa negativa, in quanto può significare che ci sono stati investimenti in progetti e / o iniziative che hanno generato crescita. Tuttavia, non è stato così, poiché l'indebitamento non ha portato alcun risultato sostenibile e rilevante, sia in campo sportivo, patrimoniale o finanziario (che si riflette in un aumento delle entrate), causando un enorme collasso finanziario.

La perdita di competitività e qualità sportiva è evidente non soltanto nel calcio, ma anche in altri sport, senza un aumento significativo del patrimonio, ad eccezione della fondazione e dell'ampliamento di Colégio Vasco da Gama, rispettivamente nel 2004 e nel 2020, e l'acquisto di proprietà intorno al club.

A questo si aggiunge il problema principale del club, la generazione di entrate, che non avviene in modo sostenibile e ricorrente, avendo negli ultimi 18 anni superato soltanto la barriera dei 200 milioni in 3 anni (2016, 2018 e 2019) , cioè soltanto nel 17% del periodo.



Le entrate storiche più alte si sono verificate nel 2018, quando l'attuale gestione, nel bilancio annuale di quell'anno, ha celebrato che c'era il più grande surplus nella storia del club tra i club brasiliani, avendo superato i R\$ 64 milioni.

Tuttavia, va notato che in quell'anno il consiglio di amministrazione ha smesso di accantonare R\$ 76 milioni per imprevisti, il che avrebbe potuto causare un disavanzo e non un'eccedenza durante l'anno. Nel bilancio del 2019, che ha determinato un disavanzo di R\$ 5.095 milioni, in relazione agli imprevisti non accantonati, nel 2018, di R\$ 76 milioni, è stato notato che R\$ 29 milioni sarebbero possibili perdite (dal 25% al 75% delle possibilità di perdere le cause legali), ma la differenza di R\$ 47 milioni non è stata accantonata, il che sarebbe giustificato soltanto se stessimo contemplando una remota possibilità di perdita (dallo 0% al 25%). Se applicassimo i R\$29 milioni di possibili perdite, chiariti nel 2019, il surplus del 2018, infatti, sarebbe stato di R\$ 35 milioni, considerando che, in realtà, i R\$ 47 milioni sono effettivamente perdite remote.



Inoltre, nel 2018, le vendite sono state raccolte dagli atleti Paulinho, Mádson e Matheus Vital, che, nonostante abbia contribuito in modo significativo all'aumento delle entrate, è stato un aumento del 34,2%, che è inferiore agli aumenti in precedenza verificatisi nel 2015 (47,5%), 2011 (59,1%) e 2009 (63%), quest'ultimo ha il record di tale incremento percentuale nel periodo in analisi.

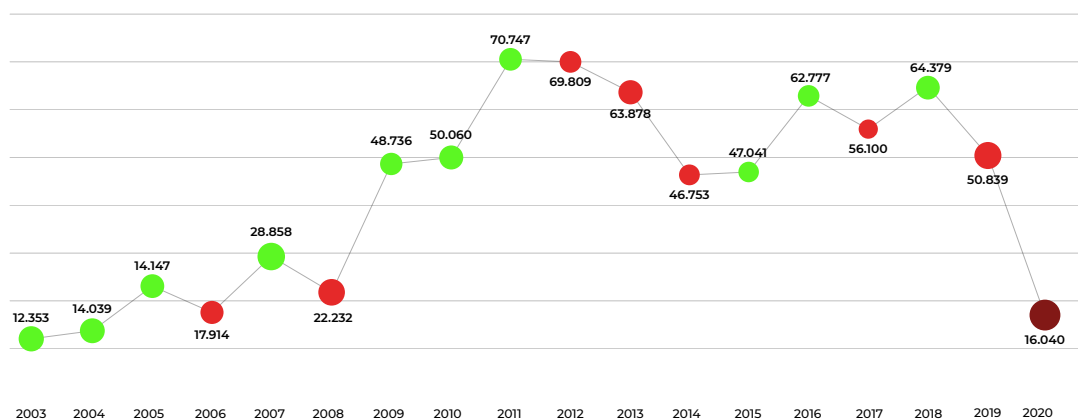
Va inoltre osservato che, probabilmente, la cessione dell'atleta Paulinho, per R\$ 76,7 milioni, e quella degli altri atleti, comportava una grossa componente di costo ad essi collegata, perché anche con la suddetta assenza di vettovagliamento, il surplus ha dimostrato (entrate non ricorrenti) era inferiore ai valori guadagnati su queste vendite.

Altri gravi problemi sono le pratiche "sconsigliate", come trattenere la ISS da fornitori di servizi esterni al municipio ed INSS, senza il dovuto pagamento, generare rate e debiti fiscali che collaborano in modo che il club non abbiano le CNDs, ciò consentirebbe, ad esempio, di godere di progetti di incentivazione.

L'anno in corso, il 2020, se non esiste una ricetta differenziata, come la cessione del giocatore Thales Magno, dovremmo avere la peggiore ricetta degli ultimi sei anni.

L'analisi del grafico precedente, però, ci permette anche di illudere che in qualche modo ci sia stato un significativo miglioramento delle entrate tra il 2015 e il 2019, che potrebbe suggerire qualche graduale aumento delle entrate, soprattutto in quegli anni del 2016, 2018 e 2019, quando abbiamo superato il limite di R\$ 200 milioni. Tuttavia, quando si dollarizzano [si utilizza il dollaro per convertire] l'entrate per misurare questa apparente evoluzione in valuta forte, risulta che la nostra migliore fatturazione è avvenuta tra il 2009 e il 2011 quando abbiamo rotto i 70 milioni di dollari che, da allora, non abbiamo mai raggiunto, il che significa ridurre la fatturazione, in coincidenza con la scarsità di titoli importanti.

Evolutione delle Entrate (US\$ x 1000)



* Dato, secondo il bilancio del Club, pubblicato nel 06/2020 (sic).

Quando analizziamo la crescita percentuale più alta delle entrate in valuta forte da un anno all'altro, ci rendiamo conto che nel 2018 siamo cresciuti soltanto del 14,8%, molto meno rispetto al 2015 (33,5%), 2011 (41,3%) e 2009, che ancora una volta batte il record, con una crescita del 119%.



Per l'anno 2020, la dotazione di bilancio prevista prevedeva un'eccedenza di R\$ 154 milioni. Per raggiungere questo obiettivo, che era irrealistico anche prima della pandemia, era prevista una previsione di entrate dal meccanismo di solidarietà di R\$ 86 milioni e R\$ 46 milioni per il trasferimento di atleti dal club. La realtà, tuttavia, è che quando si dollarizzano le entrate, realizzate per la prima metà dell'anno, possiamo vedere, in modo abbastanza diverso dal previsto, che avremo le peggiori entrate degli ultimi dodici anni, forse poco più di US\$ 30 milioni.

In questo scenario, anche se Thales Magno fosse venduto al prezzo previsto, questo ricavo sarebbe vicino a US\$ 50 milioni, cioè lo stesso livello di entrate dal 2009, il che dimostra non soltanto la totale dipendenza dalla vendita dei nostri talenti prematuramente, ma, principalmente, una completa stagnazione nella nostra capacità di catturare entrate che possono effettivamente far crescere il club e prendere una curva di prosperità, non meno da oltre dieci anni!

Quindi, c'è un collasso finanziario del club che peggiora quando inizia a dover negoziare crediti futuri come merce di scambio per il finanziamento, principalmente in relazione a una delle sue principali fonti di entrate ricorrenti, che sono i diritti di trasmissione, indebolimento dei futuri negoziati sulle entrate e, di conseguenza, compromettendo negativamente la gestione nel tentativo di cercare innovazioni nei finanziamenti.

Va aggiunto che, anche così, non è possibile adattare cronicamente il flusso di cassa che consente al club di operare in modo efficiente, poiché il servizio del debito, con oneri e multe, sommati alle spese correnti, non trova sufficiente copertura delle entrate, rendendo con debiti a breve che diventano impagabili e perturbano quotidianamente ogni minima pianificazione operativa, culminando in privilegi incontrollabili.

Secondo il bilancio ufficiale del club 2019, pubblicato nell'aprile 2020, il debito totale è di circa R\$ 650 milioni, al netto del risconto. Di questo totale, il debito fiscale è di R\$ 284 milioni, di cui l'importo dovuto da PROFUT e che viene regolato è di R\$ 205 milioni. Il debito del lavoro è di R\$ 160 milioni ed il debito civile, che include fornitori di servizi e prestiti, ammonta R\$ 206 milioni. Di conseguenza, il 44% del nostro debito è di natura fiscale, il 32% di natura civile e il 24% di natura lavorativa.

Le passività non correnti sono equivalenti a circa R\$ 385 milioni (59% del nostro profilo di debito) e le passività correnti sono equivalenti a R\$ 265 milioni (41%).

Le passività non correnti includono circa R\$ 243 milioni in rate fiscali, R\$ 13 milioni in contratti civili e di lavoro, R\$ 40 milioni in prestiti e R\$ 76 milioni in contingenze civili e lavorative.

Le passività correnti ammontano a circa R\$ 265 milioni di R\$, di cui R\$ 10,2 milioni con fornitori, R\$ 56 milioni in arretrato, R\$ 1,8 milioni in tasse non pagate, R\$ 10 milioni per l'immagine, R\$ 56 milioni in accordi civili e di lavoro, R\$ 41 milioni in rate fiscali, R\$ 8 milioni in debiti con FFERJ e CBF e R\$ 82 milioni in prestiti. Considerando un tasso di cambio in dollari di 5,39, occorrono circa US\$ 49 milioni per saldare i debiti a breve termine, lasciando PROFUT e il Ato Trabalhista [atto laburista] a rate.

Il costo del debito nella legge sul lavoro è positivo per il flusso, ma negativo per la responsabilità, a causa degli interessi e dell'elevata correzione monetaria, quindi l'ideale



sarebbe anche raccogliere altri 30 milioni di dollari per il pagamento totale del debito del lavoro, che risulterebbe in circa US\$ 80 milioni.

I finanziatori del nostro team sanno che, considerando uno sconto per pagamento in contanti, sarebbe sufficiente raccogliere US\$ 60 milioni di dollari per ristrutturare i debiti, compresa la manodopera adeguata anche a pagare e generare fiducia nel mercato degli atleti disposti a lavorare nel club.

Tuttavia, questo ristrutturerebbe soltanto il debito e genererebbe denaro, ma il nostro surplus sarebbe ancora estremamente dipendente dalla vendita di atleti prematuramente e, a seconda del finanziamento, se tramite finanziamento dovessimo ancora pagare l'ammortamento del debito, quindi vedremo che al fine di recuperare efficacemente il **VASCO** abbiamo anche bisogno di risorse di investimento che sono necessarie per finanziare la nostra crescita e la crescita delle entrate in modo da poter avere uno sviluppo sostenibile in modo efficace.

Questa crescita sostenibile, tuttavia, si concentra molto sulla creazione di un nuovo ecosistema di entrate con priorità di proiettare entrate nel rapporto con il tifosi. Per questo, è necessario aumentare le consegne, in termini quantitativi e qualitativi, ma anche investire in una squadra di calcio forte, nelle nostre attrezzature e risorse in generale e in nuove attività che hanno il potenziale per aumentare le nostre entrate, come dimostreremo nella sezione dedicata ai dettagli dei Progetti **SOMAMOS**, in modo che l'investimento totale richiesto superi i US\$200 milioni, compresi i costi e le garanzie di strutturazione.

La verità è che se il club fosse una società si troverebbe forse in una situazione di fallimento, ecco, i creditori avrebbero certamente già presentato istanza di fallimento, viste le numerose e successive violazioni di accordi stragiudiziali e giudiziari, cosa che contribuisce molto anche al raggiungimento La credibilità del club come buon pagatore degli impegni assunti, allontanando sempre più manodopera di qualità per entrare a far parte del proprio staff e sempre più dipendente dai prestiti, quasi favori con controparti oscure e anticipi di reddito di ogni genere.

La gestione delle finanze in questo contesto chiarisce, in parte, il circolo vizioso in cui si trova il **VASCO** dove c'è urgente necessità di un'iniezione di investimenti diversa dalle entrate già praticati. Soltanto nuovi soldi potranno riequilibrare le finanze, soprattutto se vogliamo essere di nuovo effettivamente competitivi in questa ripresa e non accontentarci di una "falsa austerità" che ci tiene nell'attuale situazione caotica o che può addirittura peggiorarla.



III.3 – Analisi Ambientale

III.3.1 – Ambiente Interno: Crisi, Declino Sportivo e Instabilità Politica.

La crisi finanziaria, come analizzato nella sezione precedente, finisce per portare i più diversi Consigli di Amministrazione del club ad operare continuamente in frode ai creditori, cercando le modalità più disparate per garantire pagamenti prioritari (teoria do “cobertor curto” [teoria della coperta corta]), accettando di vendere attività ad un prezzo inferiore a quello di mercato e riducendo le aspettative di prezzo per i nostri più svariate entrate, indebolendo così l’integrità degli atteggiamenti dei rappresentanti del club e, visti gli scarsi risultati sportivi, dando sempre più spazio a sospetti, reclami e critiche nei confronti tutta fortuna.

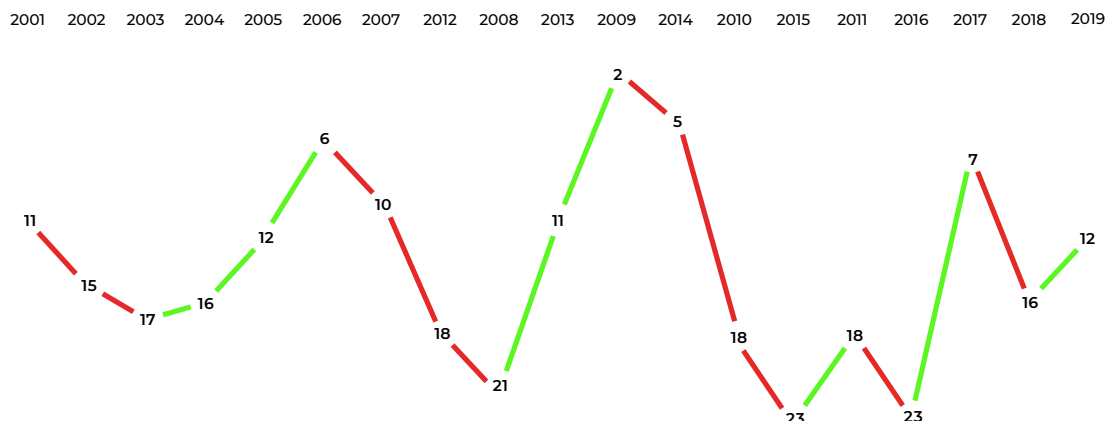
La crisi finanziaria, quindi, provoca una crisi tecnica, come avviene proprio in tempi in cui il costo del calcio aumenta notevolmente e diventa sempre più difficile competere con i concorrenti, generando risultati sportivi molto deboli.

Infatti, nonostante la passione e l’impegno dei suoi tifosi, la sua storia incomparabile e tante glorie del passato, Vasco è in declino dal 2001, interrotto soltanto dagli sporadici successi dei Campionati Carioca nel 2003, 2015 e 2016 e dalla Copa do Brasi nel 2011.

Negli ultimi due decenni i titoli sono diventati scarsi e quello che abbiamo vinto è molto poco se paragonato allo stesso periodo tra il 1981 e il 2000, quando abbiamo vinto due sudamericani nel 1998 (Libertadores) e nel 2000 (Mercosur); tre brasiliani nel 1989, 1997 e 2000 e sette campionati Carioca (1982, 1987, 1988, 1992, 1993, 1994 e 1998).

Oltre a questo deplorable periodo degli ultimi 19 anni, tre retrocessioni in serie B del Campionato brasiliano - 2008, 2013 e 2015 - dove, insomma, abbiamo presentato una prestazione che ci ha piazzato al 10° posto o (collocazione) peggiore in circa l’80% dei campionati brasiliani in quest’arco di tempo.

POSIZIONE NELLA TABELLA DEL BRASILEIRÃO



Aifini delle prestazioni, consideriamo la classificazione in serie B inferiore alle 20 che hanno gareggiato in serie A.



Non è bastato quanto già presentato, anche quando abbiamo giocato in Serie B, ci siamo riclassificati due volte in Serie A, amaro terzo posto.

Questa crisi tecnica, vissuta da un club e dai suoi tifosi abituati a tante glorie e gioie, ha finito anche per contribuire ad indebolire la politica del club, incapace di rispondere alle sfide che gli vengono imposte.

La crisi politica, invece, raggiunge un livello distruttivo, poiché alcuni iniziano ad incolpare altri come se il problema del club fosse puramente personale. Durante questo periodo, circa quattro dozzine di gruppi politici si consolidano e si attaccano reciprocamente all'interno dei Poteri del Club e sui social network, aprendo le vene e le arterie dell'istituzione, facendo perdere al club gli obiettivi comuni che uniscono i suoi membri e generando dolore e odio che culminano nel discredito dell'immagine dell'istituzione e nelle infinite “judicializações” [questioni di ampia ripercussione politica o sociale vengono decise dagli organi della magistratura], che rendono la società più presente per lotte e conflitti che per i suoi risultati sportivi e il raggiungimento dei suoi scopi sociali.

Tutto questo, per non parlare dell'instabilità politica e dei vari sabotaggi, dove ciò che viene portato da un gruppo non serve a niente perché non è il gruppo che detiene il potere, portando all'accumulo di situazioni in cui chi è a capo del club semplicemente rifiuta la collaborazione di chi non condivide gli stessi gruppi politici della situazione.

Purtroppo una parte dei soci è impegnata nella politica del club per prendere il potere in una terra devastata, duellando tra loro e, spesso, iniziando a tifare più per i gruppi che rappresentano che per l'istituzione, fornendo poco o nessun supporto. soluzione efficace per far uscire il club dalla situazione in cui si trova, aggravando ciclicamente la crisi finanziaria, che alimenta la crisi tecnica, il che spiega il circolo vizioso in cui si trova il club da due decenni.



C'è un urgente bisogno di uscire da questo circolo vizioso e, per questo, è necessaria una leadership capace di ascoltare tutti, disposta ad accettare la collaborazione e, soprattutto, aver scelto di non aderire a nessuno di questi gruppi politici, pur rispettando tutti, in modo che possa assumono infatti la necessaria neutralità per la trasformazione definitiva del club, promuovendo significativi cambiamenti nel modello di gestione e nella realizzazione di soluzioni finanziarie definitive, sia attraverso la generazione di nuove e



sostenibili fonti di reddito, sia attraverso la ristrutturazione delle passività esistenti e una migliore gestione dei flussi cash, in modo da riaprire un periodo di prosperità nel club, in modo che il circolo diventi virtuoso.

III.3.2 – Ambiente esterno ed i suoi RISCHI

L'ambiente esterno offre anche rischi che sono sfide che devono essere superate dal **SOMAMOS**, tra cui:

- a) Capacità dei concorrenti;
- b) La mancanza di credibilità dell'istituzione nel mercato;
- c) La mancanza di credibilità del Paese nel mondo, che colpisce anche lo sport;
- d) Il declino del calcio brasiliano;
- e) L'economia del paese con l'impatto del covid-19;
- f) f) Legislazione brasiliana;

- a) Capacità dei concorrenti

Sebbene sembri ovvio, è importante considerare nell'analisi ambientale esterna il ruolo delle capacità dei concorrenti, che attualmente aumentano le loro disparità rispetto al **VASCO**, il che dimostra che è importante non soltanto guardare all'interno del nostro club, ma sui benchmark e su come stanno riuscendo ad avere risultati sportivi e finanziari migliori dei nostri, con il rischio di trovarsi in una bolla che celebra avanzzi e riduzioni del debito, in uno scenario finanziario di entrate molto inferiori a quelli dei concorrenti e con l'aggravamento di non consegnare titoli ai tifosi e nemmeno di far funzionare il nostro club con efficienza e qualità.

Oltre a comprendere l'esercizio che li fa raccogliere di più, è anche importante cercare innovazione in grado di catturare nuove entrate che ci faccia superare i concorrenti con intelligenza e sagacia.

Nella sezione successiva, analizzeremo la concorrenza in modo più dettagliato per dimostrare quanto sarà grande la sfida.

- b) La mancanza di credibilità dell'istituzione nel mercato

Le citate crisi finanziarie, tecniche e politiche hanno reso il **VASCO** un ambiente carico e oscuro, in cui l'impegno a rispettare i contratti è costantemente violato.

Ciò rende la società poco appetibile per il mercato, sia dal punto di vista dell'interesse di potenziali partner commerciali, sia dell'interesse di allenatori e atleti, che preferiscono società che hanno una migliore stabilità da offrire.

La mancanza di una gestione professionale e di una governance adeguata, che include l'attuazione di un programma di integrità, che segnala al mercato l'esistenza di un team



esecutivo che gode di una buona reputazione ed è in grado di convalidare un progetto di ristrutturazione sostenibile, rende difficile il recupero dell'istituto, da sempre visto come molto "casalingo", "familiare" o "feudale", che aggrava instabilità e diffidenza.

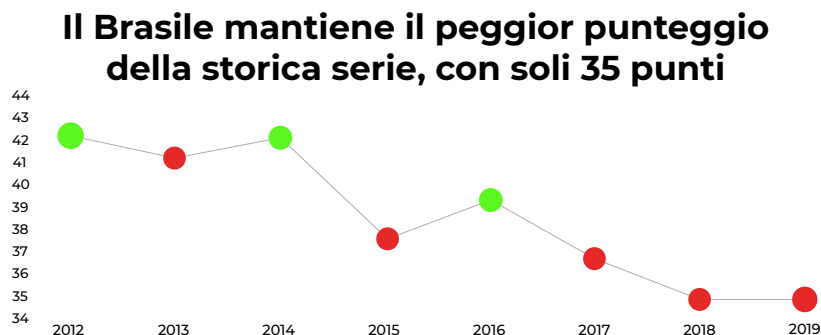
Questo scenario si riflette anche nel pricing degli attività attraverso un processo di mark down, che causa una sempre maggiore perdita di valore per il marchio, rendendo difficile la ripresa finanziaria.

c) La mancanza di credibilità del Paese nel mondo, che colpisce anche lo sport

In tutti gli incontri internazionali a cui ho partecipato, la preoccupazione degli investitori stranieri per la corruzione e l'instabilità istituzionale nel Paese è unanime. Secondo le notizie della BBC NEWS, del 23 gennaio 2020, il Brasile è caduto per il 5° anno consecutivo nella "Classifica della Corruzione" nel mondo, al pari con l'Albania ed Egitto.

Questo fatto è spiegato nell'edizione 2019 dell'Indice di Percezione della Corruzione (IPC) pubblicato a gennaio di quest'anno da Trasparenza internazionale. Per una migliore comprensione, l'IPC adotta una scala che va da 0 (paese percepito come molto corrotto) a 100 (molto integro).

Nell'edizione 2019 il Brasile ha segnato 35 punti, gli stessi del 2018. Tuttavia, è sceso di una posizione rispetto agli altri paesi e territori valutati, passando alla 106a posizione, a pari merito con l'Albania (che è il paese più povero d'Europa), la Costa d'Avorio, la Mongolia, Macedónia do Norte, Algeria ed Egitto. Nell'edizione 2018, il Brasile è apparso al 105° posto.



I paesi percepiti come i più integri al mondo sono Danimarca e Nuova Zelanda, con 87 punti, seguiti da Finlandia (86), Singapore, Svezia e Svizzera (85), Norvegia (84) e Olanda (82). Germania (80) e Lussemburgo (80) chiudono la lista dei primi 10.

In Sud America, l'Uruguay (71), il Cile (67), l'Argentina (45), l'Ecuador (38) e il Perù (36) appaiono davanti al Brasile, così come i paesi africani come il Ruanda (53), Vanuatu (46), Senegal (45), Giamaica (43), Ghana (41), Gambia (37), Etiopia (37), Tanzania (37), tra gli altri.

Secondo Patrícia Moreira, Direttore esecutivo di Trasparenza internazionale:



“Per avere qualche possibilità di porre fine alla corruzione e migliorare la vita delle persone, dobbiamo affrontare il rapporto tra politica e denaro. Tutti i cittadini devono essere rappresentati nel processo decisionale.”

La corruzione nel Paese colpisce tutte le nostre attività e non potrebbe essere diverso per quanto riguarda lo Sport Nazionale, che cerca di riprendersi dalle denunce e dagli arresti dei rappresentanti delle associazioni sportive nazionali nella sua più alta gerarchia.

Casi riguardanti accuse di appropriazione indebita di risorse da parte di entità a favore dei loro ufficiali hanno raggiunto diverse Confederazioni, culminati in interventi amministrativi e arresti di dirigenti, e ciò richiede l'installazione di programmi di integrità nei club e nelle associazioni, poiché nuovi investimenti saranno attratti soltanto se c'è fiducia nella prova dell'uso lecito dei fondi raccolti.

Per quanto riguarda il calcio, i nostri trasferimenti di atleti sono sempre stati visti nei mercati di acquisizione come molto “confusi e complessi”, a causa dello scostamento delle percentuali tra società, atleti e imprenditori, nonché per mancanza di chiarezza sulla destinazione appropriata degli importi pagato come una multa di risoluzione.

d) Il declino del calcio brasiliano

Ha anche influenzato negativamente la capacità del mercato nazionale di attrarre nuovi partner internazionali e l'apprezzamento dei nostri atleti per il fatto che il nostro calcio non ha ottenuto gli stessi buoni risultati di prima. La sconfitta della Squadra Brasiliana in casa contro la Germania, ai Mondiali 2014, e l'eliminazione anticipata nelle coppe del 2006, 2010 e 2018, hanno ridotto l'importanza del paese sulla scena mondiale.

Nelle competizioni dei club sudamericani, come il Libertadores, il calcio brasiliano riesce ancora a mantenere un certo equilibrio, principalmente in relazione ai nostri principali rivali, gli argentini, con il calcio nazionale che ha vinto otto titoli negli ultimi 20 anni (2005, 2006, 2010, 2011, 2012, 2013, 2017 e 2019). Tuttavia, lo squilibrio tra le forze europee e sudamericane è stato sempre più schiacciante negli ultimi anni, un fatto per il quale il Progetto **SOMAMOS** cerca anche di proporre una soluzione affinché le competizioni globali possano avere più equilibrio e, di conseguenza, più attrattiva.

e) L'economia del paese con l'impatto del covid-19

Secondo la Carta de Conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [lettera dell'Istituto di ricerca economica applicata] (IPEA) del 30 giugno dell'anno in corso, nonostante la forte riduzione dell'attività economica osservata a fine marzo e per tutto aprile, diversi indicatori indicano la direzione in cui l'attività economica è tornata crescere da maggio.



La lettera ammette, tuttavia, che la pandemia ha interrotto il processo di consolidamento fiscale che stava attraversando l'economia brasiliana e che, a causa del deterioramento fiscale causato dalla pandemia, il debito lordo delle amministrazioni pubbliche (DBGG), in proporzione al PIL, aumenterà dal 75,8% del 2019 al 93,7% di fine 2020.

Nonostante l'aspettativa che le misure di emergenza non si estendano oltre il 2020, la crisi Covid-19 ha aumentato le sfide fiscali del Paese, che uscirà dalla crisi con un debito pubblico più elevato e livelli di produzione e entrate molto inferiori rispetto a prima, che richiederà uno sforzo fiscale più rafforzato, con l'obiettivo di riaffermare l'impegno per l'equilibrio dei conti pubblici e una traiettoria sostenibile per il debito pubblico.

f) Legislazione brasiliana

Il quadro normativo sportivo nel paese ha avuto la cosiddetta Legge Pelé, Legge 9.615/98, uno spartiacque con l'estinzione del pass nel calcio e l'istituzione di una politica pubblica che stabiliva la natura e le finalità dello sport.

La fine del passaggio nel Paese, seguendo le regole FIFA che sono cambiate anche in riconoscimento della libertà di lavoro degli atleti, non è stata completamente assorbita fino ad oggi, essendo stato un duro colpo per le operazioni e le finanze dei club, anche se lo è stato, in una certa misura modo, sostituito da clausole penali e sanzioni compensative, che ha costruito un mercato parallelo per i diritti economici, con forti restrizioni da parte di tale organo di governo.

La Legge Pelé (Legge 9.615/98) ha subito diverse modifiche nel corso degli anni, comprese quelle stabilite nelle Leggi 9.981/00, 10.672/03, 12.395/11, 12.868/13, 13.155/15, 13.322/16, 13.756/18 e MP 984/20 nel tentativo di cercare un aggiustamento in merito all'equilibrio nei rapporti tra società e atleti, società, federazioni e confederazioni, incentivi pubblici e diritti di trasmissione.

Si vede, però, che abbiamo una modifica legislativa mediamente ogni 18 mesi, che crea instabilità istituzionale per quanto riguarda la certezza giuridica dei rapporti instaurati e da instaurare.

Tra le novità legislative più rilevanti spicca la Legge 13.155/15, che ha stabilito principi e pratiche di gestione fiscale, finanziaria e trasparente e democratica per gli enti sportivi calcistici professionistici e ha istituito rate speciali per il recupero dei debiti nei confronti dell'Unione, in cui il VASCO ha aderito al programma denominato PROFUT, usufruendo del pagamento rateale dei propri debiti fiscali.

Inoltre, recentemente, la Misura Provvisoria 984/20 ha modificato l'obbligo contrattuale di coloro che hanno diritto di contrattare i diritti di trasmissione televisiva, trasferendo tale capacità alla parte che ha ordinato la partita, stabilendo una discussione sull'applicazione retroattiva ai contratti esistenti e una nuova possibilità di aspettative per quanto riguarda le entrate di questa importante squadra di calcio. Si attende ancora se il nuovo quadro, dopotutto, diventerà legge o meno e cosa deciderà definitivamente i Tribunali in merito alla retroazione della nuova norma ai contratti in corso e in che misura ciò avverrà.



Si aggiunge allo Statuto del tifoso, Legge 10.671/03, che regola il rapporto di consumo tra il mandante del gioco, l'organizzazione che organizza la competizione e il sostenitore in merito ai loro diritti e doveri in eventi sportivi e la Legge 11.438/06, che recita riguardo la possibilità per aziende e privati di investire parte delle proprie imposte sul reddito in progetti approvati dalla Segreteria Speciale per lo Sport del Ministero della Cittadinanza.

Sul lato positivo, il Brasile ha una legislazione relativamente recente sulla lotta alla corruzione, la legge 12.846/13 e sulla protezione dei dati, la legge 13.709/18.

Infine, vi è, inoltre, il disegno di legge 5.082-A, del 2016, approvato dalla Camera dei Deputati e in votazione al Senato Federale, che prevede la società-club, che istituisce uno speciale programma di tassazione per chi entra a far parte di tale regime (Regime Fiscale Speciale per gli enti di Pratica Sportiva Professionale del Calcio (Simples-Fut)).

Il disegno di legge intende professionalizzare il calcio brasiliano, incoraggiando la partecipazione del settore privato nel settore, ammettendo che i club organizzati sotto forma di associazioni civili adottano una delle forme di migrazione al regime imprenditoriale: trasformazione, scissione, incorporazione o fusione, riversando la propria patrimonio netto totale o parziale per il nuovo modello organizzativo, in cui la società poi costituita è subentrante a tutti gli adempimenti, anche di natura fiscale.

Il costo fiscale è un fattore che conta nella migrazione verso l'organizzazione aziendale, poiché l'associazione civile non a scopo di lucro ai sensi della legge 9.718/98 e 10.833/03 e del Regolamento sull'imposta sul reddito, articoli 167 e 174, è esente da COFINS, IRPJ e CSSL. Inoltre da ISS, oltre a ridurre il pagamento dall'INSS e PIS, mentre l'azienda verrebbe tassata laddove esistano queste esenzioni. Di seguito è specificata una tabella comparativa, inclusi ulteriori obblighi accessori nel caso in cui l'organizzazione sia formattata come una società:

TABELLA COMPARATIVA S/A / LTDA X ORGANIZZAZIONE NON A SCOPO DI LUCRO

(fattore di generazione mensile)

	PIS (Programma di integrazione sociale)	CONFINS (Contributo al finanziamento della previdenza sociale)	IRPJ (Imposta sul reddito - Persona giuridica)	CSSL (Contributo sociale sul reddito netto)	FGTS (Fondo di indennità di fine rapporto dei dipendenti per società brasiliane)	ISS (Tasse sui servizi)	INSS (Istituto nazionale di sicurezza sociale brasiliano)
S/A (società per azioni)	1.65%	7.60%	15%	9%	8%	5%	20
Organizzazione non a scopo di lucro	1%	Isento	esente	esente	8%	esente	

Nel caso delle S/A, abbiamo obblighi accessori: Nel caso delle S/A, abbiamo obblighi accessori:

Alla fine di ogni esercizio	Per la Commissione sui titoli
- Stato Patrimoniale - Dimostrazione di Profitti e Perdite accumulati (DLPL) - DRE (Conto economico dell'esercizio) - Rendiconto Finanziario (DFC) - Dimostrazione del Valore Aggiunto (DVA)	- Stato Patrimoniale - DRE - PL (Prospetto delle variazioni del patrimonio netto) - DFC-DVA-Note esplicative inclusa la descrizione delle pratiche contabili



Tuttavia, il disegno di legge stabilisce che gli enti che praticano il calcio sportivo professionistico regolarmente costituiti in società commerciali che hanno progetti volti a promuovere l'inclusione sociale, attraverso lo sport, preferibilmente nelle comunità di vulnerabilità sociale, possono aderire al Simple-Fut, in cui sarà tassabile soltanto il 5% del reddito mensile calcolato in regime di cassa (in sostituzione dell'importo da pagare in IRPJ, CSLL, COFINS e PIS / PASEP). Di conseguenza, l'onere fiscale maggiore sarebbe del 3% (riferito a contributi e tasse federali), lasciando il 5% dell'ISS e un addebito INSS più elevato.

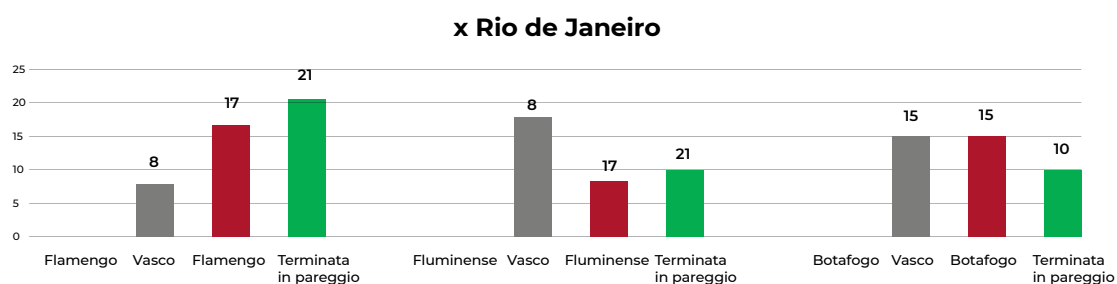
Per quanto riguarda la ISS, la questione non è pacificata, poiché i Comuni ritengono che sia dovuto, la questione è stata giudicata a São Paulo e approvvigionata in alcuni club, che non troviamo nel **VASCO**.

Il programma prevede la riduzione delle multe dal 70% al 95%, degli interessi dal 40% al 65% e degli addebiti del 100%, in base al fatto che le rate siano scadute, scadenti o in contanti, oppure a rate in 03, 06, 12 o 60 rate.

Infine, il progetto ammette anche il recupero giudiziario delle società di impresa sportiva, autorizzando la concessione della licenza per l'uso del marchio in almeno 30 anni e consente inoltre di ridurre fino all'1% il costo di progetti e progetti sportivi educativi o sportivi educativi per la formazione di atleti di calcio femminile.

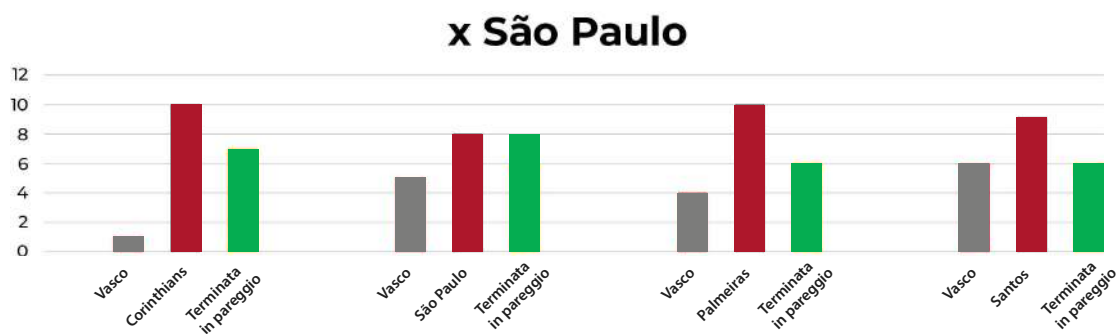
III.4 – Analisi della Concorrenza

Prendiamo come esempio le partite contro le più importanti avversarie che abbiamo affrontato più di dieci volte negli ultimi dieci anni fino alla data del 18/10/2020. A Rio de Janeiro predominiamo rispetto al Fluminense, vincendo cinque partite su dieci, abbiamo avuto una prestazione equilibrata rispetto al Botafogo, dove abbiamo vinto quattro partite su dieci e contro il rivale abbiamo avuto una prestazione molto inferiore, in cui abbiamo vinto soltanto due di ogni dieci partite.

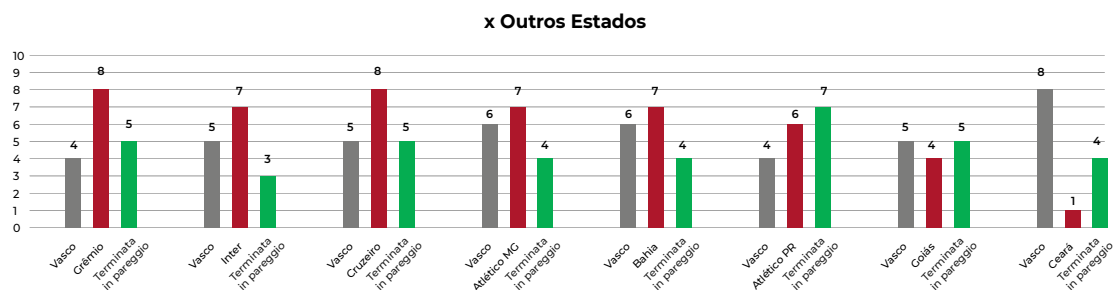


Per quanto riguarda le squadre principali dello Stato di São Paulo, siamo superati da tutti, richiamando l'attenzione sul fatto che, contro il Corinthians, abbiamo vinto soltanto una partita in diciotto partite.





Rispetto ai club di altri Stati dell'Unione, il VASCO ha prevalso soltanto contro Ceará e Goiás (un'altra partita vinta). Per il resto - Grêmio, Inter, Atlético-MG, Cruzeiro, Bahia e Atlético-PR - Vasco è stato superato.

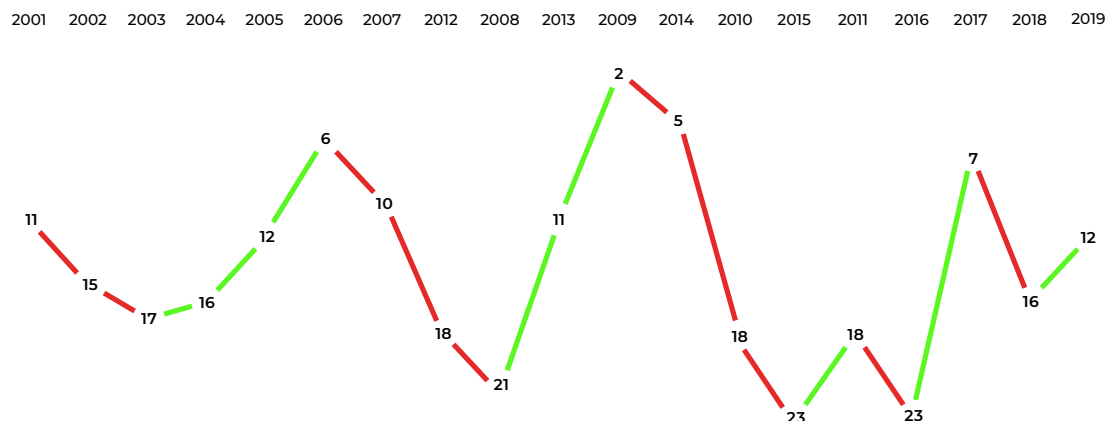


Nel confronto diretto abbiamo:



In altre parole, il Vasco è stato più sconfitto che vincitore negli ultimi dieci anni rispetto ad altri undici club: Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Santos, Cruzeiro, Atlético-MG, Grêmio, Internacional, Bahia e Atlético-PR. Ha ottenuto risultati equilibrati, 50/50, con il Botafogo e ha superato soltanto Fluminense, Goiás e Ceará.

POSIZIONE NELLA TABELLA DEL BRASILEIRÃO



Quando confrontiamo le nostre posizioni nei Campionati brasiliani nel periodo dal 2010, si spiega perché siamo per lo più sulla seconda pagina della classifica, ad eccezione del 2011, 2012 e 2017. La nostra valutazione media è al 12° posto:

Possiamo anche verificare che le entrate del VASCO, rispetto agli altri grandi club, sono molto inferiori alla maggior parte:

In altre parole, altri undici club raccolgono tanto quanto il VASCO all'anno. Fatta eccezione per il Fluminense, la cui parrocchia sfida la logica, tutti gli altri dieci club che hanno entrate più alte di noi, negli ultimi dieci anni ci hanno superato nelle partite dirette. Inoltre, non a caso, con chi incassa meno di noi, abbiamo mantenuto l'equilibrio con il Botafogo e superato Ceará, Fortaleza - due partite con un pareggio e una vittoria per Vasco, e Goiás. Bahia anche raccogliendo meno di noi, ci supera in una vittoria.

Entrate – R\$ MM (Milioni)

Classifica	Club	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%



Quando si parla di austerità che porta a maggiori risparmi e spremere le spese, si vede che, rispetto agli altri club, il Vasco ne spende meno di dodici, e qui, ancora una volta, superiamo soltanto il Fluminense rispetto a chi spendere di più nel confronto diretto negli ultimi dieci anni. Tutti i cui spendono tanto quanto il **VASCO**, ci vince più di quanto perde nel confronto diretto negli stessi ultimi dieci anni, il che dimostra anche che bisogna investire di più.

Costi - R \$ MM (milioni)

Classica	Club	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%

È quindi evidente che il club ha bisogno di investire di più e raccogliere molte più risorse per poter riprendere il ruolo di protagonista, almeno nel calcio brasiliano e sudamericano, dal momento che sette campioni della Libertadores negli ultimi vent'anni sono tra quelli che raccolgono tanto quanto il **VASCO**.

III.5 – Analisi di Mercato, DISTORSIONI ed OPPORTUNITÀ

Nella tabella sottostante, risulta che il VASCO ha raccolto meno di undici dei suoi concorrenti nel biennio 2018 e 2019. Flamengo e Palmeiras hanno incassato circa il triplo delle entrate e Corinthians e Grêmio sfiorano il doppio:

Classifica - Entrate 2018 + 2019

Classica	Club	Importo
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



Il semplice fatto che ci siano undici club che raccolgono tanto quanto il **VASCO** è sufficiente per verificare che ci siano più spazi di finanziamento per il club di quelli che stiamo raccogliendo, anche perché tra quelli che rilanciano di più c'è chi non ha nemmeno uno stadio, non ha il numero di tifosi che il **VASCO** e, nessuno di loro ha la capacità di coinvolgere i nostri tifosi.

La sfida però non è quella di eguagliare, ma di superare avversari brasiliani e sudamericani e poter competere con gli europei in condizioni migliori, dal momento che è più che provato il rapporto tra capacità di incasso delle entrate, investimenti e risultati sportivi dal momento che il rapporto tra capacità di incasso, investimenti e risultati sportivi.

Per questo, deve iniziare nel club un movimento di distorsione del modello di affari. Inutile, come qualcuno vorrebbe, difendere lo sconvolgimento delle persone senza cambiare il modello di affari, poiché questa alternanza di gruppi è già stata ampiamente praticata, però, senza portare il club al successo.

L'attuale modello di affari è incentrato sull'anticipo di incassi o prestiti garantiti da crediti, ad un costo molto elevato, integrati da vendite premature di talenti e prestiti di "favore".

Pertanto, il domanda-problema che il SOMAMOS cerca di risolvere è:

***Come rendere nuovamente competitiva
VASCO, per affrontare le sfide che ci vengono
imposte, come quelle discusse sopra, e, allo
stesso tempo, produrre entrate e generare
ricchezza sufficiente per renderci capaci di
superare i nostri avversari?***

Recentemente, a giugno 2020, la società di consulenza Sports Value ha analizzato la perdita di entrate nel calcio mondiale e brasiliano a causa della crisi covid-19 e ha suggerito come percorsi per il futuro la trasformazione digitale dei club, la migliore esplorazione del coinvolgimento dei tifosi, le consegne contenuti digitali per sponsor e monetizzazione dei propri contenuti.

La sfida dell'impegno, la consegna digitale e l'uso di molta tecnologia e innovazione sono alla base di **SOMAMOS**, oltre a creare le condizioni finanziarie per ristrutturare i debiti del club, generare flussi di cassa, contribuire investimenti nel calcio e, infine, fare risultati sociali pertinenti e di impatto che sono al centro dei valori della nostra istituzione.

Abbiamo così iniziato a mappare le nostre esigenze per proporre la visione del **VASCO** del **SOMAMOS**!



PARTE IV – IL VASCO DEL SOMAMOS

IV.1 – Quale Vasco Vogliamo? #Pensa Vasco

Il **VASCO** proposto dai progetti **SOMAMOS** si basa sull'aspirazione dei nostri clienti reali e che abbiamo il dovere di servire, che sono i nostri tifosi, sulla base anche dell'impegno a soddisfare i nostri obiettivi sociali statutari, come spiegato nella sezione III.2.1, che qui vale la pena ricordare ancora:

Le finalità sociali del Club sono:

- I. Promuovere attraverso lo svolgimento di spettacoli la pratica di attività sportive in modo ludico o agonistico, partecipando a tornei e campionati promossi dagli enti dell'amministrazione sportiva a cui si è mediati o immediatamente affiliati;*
- II. Promuovere azioni di assistenza sociale, educativa, civica e filantropica, attraverso spettacoli e tornei o cedendo la propria sede per tali scopi;*
- III. Sviluppare l'allenamento degli atleti olimpici e paraolimpici, supportando, per questo, impianti sportivi adatti a queste attività.*

Pertanto, ciò che il **SOMAMOS** propone è un **VASCO** (i) ristrutturato finanziariamente, (ii) che ha la liquidità per operare con qualità ed efficienza, essendo in grado di adempiere ai propri impegni nei confronti dei propri dipendenti, fornitori di servizi e partner, (iii) gestito da una squadra dirigente in modo professionale, (iv) con un centro di formazione all'avanguardia, (v) sede completamente rinnovata, (vi) una squadra di calcio forte e in condizioni reali per competere in tutti i titoli delle competizioni di cui fa parte, (vii) calcio di base ben strutturato con un centro di costo e investimenti separati, (viii) canottaggio maschile e femminile e calcio femminile strutturato per vincere titoli, (ix) investimenti in sport olimpici e paraolimpici e (x) consegne sociali rilevanti che costituiscono l'essenza il club.

Pensa in grande. Pensa gigante.
#PensaVasco!

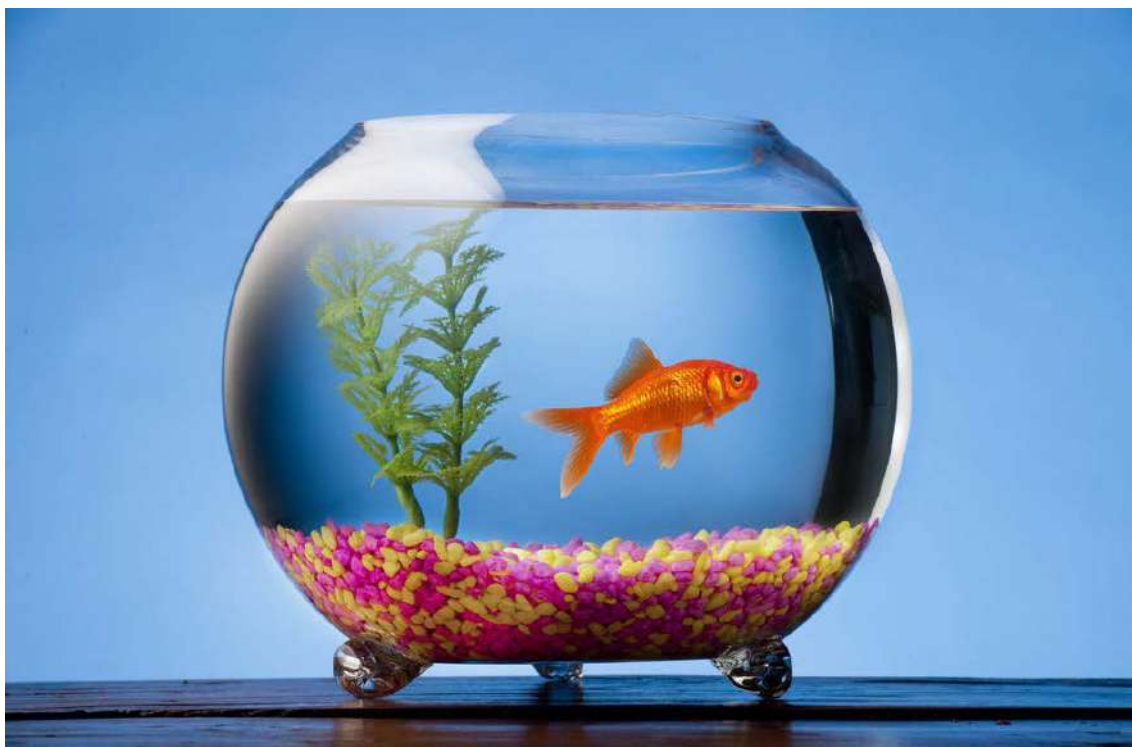


IV.2 – Per quando? #Il Vasco ha fretta!

C'è chi difende la ristrutturazione del club, in base alle priorità dell'attuale ecosistema di entrate, spese e investimenti, credendo in un possibile aumento delle entrate del 128% entro il 2023, considerando le previsioni di entrate del 2020 in vista del risultato di bilancio del primo semestre dell'anno, con finanziamento tramite FIDIC o fondi sostitutivi per la ristrutturazione parziale o totale delle passività correnti.

Credono che con austerità e spese ridotte, oltre a investimenti ridotti, concentrandosi su assunzioni specifiche per il calcio, il club raccoglierà eccedenze che consentiranno di diventare uno dei tre più grandi club brasiliani in una decina di anni, senza perdere competitività. Hanno fissato un obiettivo di fatturato annuo di R\$ 400 milioni per il 2023. Più di recente si parla di R\$ 500 milioni.

Tuttavia, tali proiezioni considerano il VASCO un club da solo in un acquario in competizione con se stesso!



Fonte: My Animals¹⁷

Lo scenario è purtroppo irrealistico quando si contestualizza questo obiettivo di fronte all'analisi di mercato. Infatti, anche se tali fondi FIDIC o speculati sono formati e c'è un modo per remunerare i mutuatari e, principalmente, per cartolarizzazione dell'operazione, anche se non è stato presentato chi sono gli investitori e quale tariffa sarebbe offerta, si capisce che tali reclami, se fatti, ci porterebbe, in modo ottimistico, con tutto a posto, a mantenere la stessa posizione (12^a posizione), dato che non siamo soli nell'acquario. Ci sono altri club in competizione insieme a noi che cercano anche di migliorare il loro reddito!

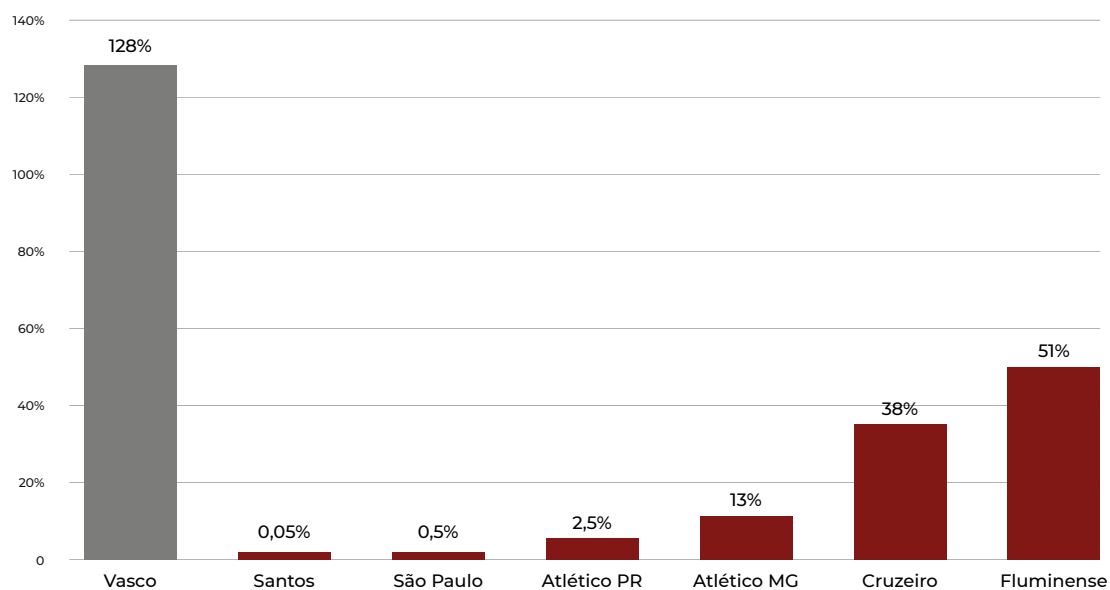




Fonte: STOCK

Infatti, mentre il VASCO per raggiungere questo livello di entrate annuali avrebbe bisogno di crescere del 128%, Santos avrebbe bisogno soltanto dello 0,05% per eguagliare, São Paulo 0,5%, Atlético-PR 2,5%, Atlético-MG de 13%, Cruzeiro 38% e Fluminense 51% e, ovviamente, puntano anche ad aumentare le entrate.

Aumento delle Entrate nel 2019/2023 in %



In altre parole, come affermato in precedenza, questo piano di austerità, tutto funzionante, ci lascerebbe semplicemente esattamente nello stesso posto in cui siamo, la 12^a forza del calcio brasiliano.

Serve spiegare che stiamo proiettando le nostre entrate in base al risultato per la prima metà del 2020, che comporterebbe R\$ 175.800,00, che richiederebbe una crescita del 128% per il suddetto obiettivo di R\$ 400 milioni, più del doppio di quello di Fluminense, il quadruplo di Cruzeiro e circa nove volte di più dell'Atlético-MG, che attualmente ha acquisito un nuovo investitore partner commerciale. E dobbiamo ancora tener conto che Bahia e Botafogo non ci supererebbero, visto che hanno entrate molto vicine alle nostre.

Considerando che il modello di affari che praticheremo sarà simile a quello di altri club, tutto indicherebbe che la crescita del VASCO non avrebbe motivo di essere maggiore della crescita di altri club, a meno che non implementiamo un modello di affari diverso e innovativo come quello che propone il **SOMAMOS**.

A titolo di esercizio, vedi che saremo al 14^o posto nel 2023, se tutti crescono allo stesso modo nella stessa proporzione:

Classifica	Club	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

Senza considerare che il rivale deve soltanto crescere del 25% per superarci in crescita rispetto al traguardo che vogliamo nello stesso periodo, mantenendo un fatturato oltre cinque volte superiore al nostro. Persino ad ogni anno, che passa senza raggiungere tale obiettivo, meno dovrebbero crescere, per superarci in crescita.

In altre parole, è necessario comprendere due premesse fondamentali per poter effettivamente lasciare il luogo in cui ci troviamo e tornare al ruolo di protagonista nel calcio brasiliano:

- (i) Il VASCO non è soltanto in un acquario, ma in un ambiente altamente competitivo, dove un soltanto club è il campione di ogni competizione;
- (ii) Il VASCO ha bisogno di emergere e rompere con le priorità dei suoi attuali ecosistemi di entrate, spese e investimenti, al fine di fare effettivamente il salto di qualità per affrontare efficacemente i suoi principali concorrenti;



Questo dilemma era già vissuto dal Barcellona nel 2003, quando la gestione del club è cambiata in modo sostanziale, visualizzando la necessità di reinventarsi costantemente, con il rischio di dover affrontare un periodo di difficoltà agonistiche e finanziarie. Il team che è subentrato, che includeva il CFO Francisco Lopes, ha discusso se avrebbero optato per quella che hanno chiamato evoluzione, che qui abbiamo chiamato austerità o rivoluzione, che il **SOMAMOS** preferisce dire distorsione.

In questo modo ha descritto FERRAN SORIANO :

“Evoluzione o rivoluzione

Dopo aver analizzato consapevolmente la situazione in cui si trovava il club, abbiamo considerato e studiato due alternative strategiche concettuali:

- 1) Un programma evolutivo prudente e moderato. Una riduzione immediata delle spese per trascorrere qualche anno di austerità, attraversando il deserto, un tempo in cui né la squadra né praticamente nulla poteva essere investito per recuperare un po' l'economia prima di ricrescere.*
- 2) Una rivoluzione. Uno sforzo combinato per ridurre le spese superflue, la ristrutturazione del debito e l'investimento immediato nella squadra. Costruisci una squadra attraente e competitiva che riporterebbe il Barcellona in prima linea e genererebbe entrate che autofinanzierebbero l'investimento fatto.*

L'opzione scelta è stata la seconda. Si trattava di investire nella squadra in modo da poter vincere di nuovo titoli. A sua volta, il successo sportivo ripristinerebbe il prestigio mondiale e condurrebbe la squadra a una crescita sociale che sarebbe la fonte di un nuovo aumento del reddito. Abbiamo assistito a un movimento circolare tra reddito, successo sportivo, prestigio e crescita sociale che chiamiamo circolo virtuoso. L'investimento nella squadra ha messo in moto la ruota. Certamente, questo circolo virtuoso aveva un rischio finanziario maggiore, ma era strategicamente più sicuro.

Non potevamo fallire nell'investimento iniziale perché la crisi economica e finanziaria di Barcellona non ha permesso errori. Tuttavia, se optassimo per



la prudenza, cioè per rimandare gli investimenti sportivi fino a quando non avremo una società economicamente sana, correremmo il rischio di perdere tempo prezioso rispetto ai nostri rivali, che avevano raggiunto un ritmo di crescita demonizzata.

Non avremmo potuto competere con loro per assumere i migliori giocatori, né avremmo avuto capacità sufficienti per pagare gli stipendi delle nostre stelle, che avremmo dovuto inesorabilmente trasferire, come accadde anni fa con Luis Figo. In queste condizioni difficilmente avremmo potuto lottare per i titoli e, di conseguenza, non avremmo recuperato il prestigio perso nelle ultime stagioni, né si sarebbe verificata la necessaria crescita sociale, da sempre punto di forza del Barça. Nel 2003, il rischio strategico era rimanere al livello di un club medio, come il Valencia o l'Atlético de Madrid ...

La nostra scelta, quindi, proprio come ha fatto Barcellona, è quella di stravolgere gli attuali modelli di entrate, spese e investimenti che ci hanno portato nel circolo vizioso in cui viviamo da molto tempo, per creare nuovi ecosistemi che ci permettano di essere subito protagonisti e soddisfare il desiderio dei nostri grandi e appassionati tifosi, che non potranno più scommettere su questo modello di affari antiquato e obsoleto che ci ha portato alla bancarotta.

In altre parole, la distorsione del **SOMAMOS** è con il modello di affari e non con la proposta di qualcun altro di rompere con le persone, che sarebbe di scarsa utilità se il modello non fosse modificato. A titolo di riferimento, va notato che, negli ultimi 12 anni, abbiamo avuto tre Presidenti diversi, di diversi gruppi politici, ma senza una reale alternanza del modello di affari stesso e ben poco è cambiato.

Pertanto, il **SOMAMOS** prosegue nel dettaglio una nuova visione, scopo e obiettivi strategici, composto da una catena del valore e un team esecutivo in grado di generare valore e credibilità attraverso una gestione efficiente, agile, integrale e professionale, che culmina in una pianificazione strategica che inserisce un nuovo modello di affari contenente nuovi ecosistemi di entrate, spese e investimenti, capaci di trasformare il **VASCO** e collocarlo nel suo unico posto possibile: il vertice.

***Adesso! Perché il
Vasco ha fretta!***



IV.3 – Pianificazione Strategica di SOMAMOS

IV.3.1 – Analisi SWOT

La matrice SWOT è uno degli strumenti di pianificazione strategica più conosciuti. PHILIP KOTLER lo concettualizza così:

“La valutazione globale dei punti di forza, debolezza, opportunità e rischi si chiama SWOT (in termini inglesi forza, debolezza, opportunità, rischi).”

Inoltre, in portoghese, chiamiamo analisi FOFA o matrice FOFA, dove vengono esaminati i punti di Forza, Opportunità, Debolezze e Rischi che si applicano in un dato piano strategico da proporre a favore di un’istituzione, dopo aver analizzato l’ambiente in cui si trova, che si divide in due sfere: ambiente esterno e ambiente interno, come abbiamo fatto nella sezione III.3.

Nelle sezioni precedenti, analizziamo intenzionalmente e didatticamente i nostri punti di forze (Parte II), i punti deboli (Parte III), i rischi (Parte III.3.2 e III.4) e le opportunità (Parte III.5).

Nel proporre la visione del SOMAMOS, descriveremo anche in dettaglio le opportunità future e come cercheremo di aumentare considerevolmente le nostre entrate.

Pertanto, abbiamo la seguente matrice SWOT proposta per il VASCO:

SWOT	
PUNTI FORTI Valore storico del marchio 2. Catena di valori 3. Quantità e coinvolgimento dei tifosi 4. Proprio stadio 5. Attività reali e beni immateriali 6. Eclettismo sportivo 7. Numero di conquiste	RISCHI 1. Mancanza di flusso di cassa 2. Disordine finanziario 3. Bassa entrata 4. Declino sportivo 5. Instabilità politica ed ambiente politico tossico 6. Scarsa integrazione 7. Mancanza di gestione professionale, agile ed onesta
OPPORTUNITÀ 1. Attivazione di ecosistema proprio 2. Possibilità di consorsão (sic) di simpatizzanti 3. Appello globale 4. Appello sociale 5. Potenziale di entrate non sfruttate attraverso le attività esistenti 6. Rivoluzione tecnologica 7. Nuove marco legale 8. Svalutazione del Real [valuta brasiliana] 9. Sovvenzioni finanziarie post-covid	RISCHI 1. Mancanza di credibilità nel mercato. 2. Alta percezione della corruzione nel paese, soprattutto nel calcio. 3. Impatto della pandemia nel settore dell'intrattenimento. 4. Incertezza giuridica in Brasile. 5. Sabotaggio politico. 6. Continua svaluta a lungo termine della valuta nazionale. 7. Coinvolgimento inferiore al previsto. 8. Il lancio non succede per caso. 9. Crescita continua dei concorrenti.

I nostri punti di forza sono concentrati nella nostra storia, che onoriamo e nei significati che ci collegano, nella nostra lotta per l’uguaglianza razziale e nel potenziale che questa ci offre come istituzione che difende la lotta contro ogni tipo di pregiudizio, la nostra convinzione nell’importanza di evidenziare l’istruzione e gli aspetti sociali. Anche nella forza dei nostri tifosi e nella loro comprovata capacità di mobilitazione. Le attività che



possediamo, come lo stadio, la nostra sede centrale e i nostri centri di formazione in fase di sviluppo, nonché gli attività intangibili. Alle nostre glorie si aggiungono questo insieme di punti di forza, non soltanto nel calcio, ma anche in altri 58 sport che rivelano che siamo un club eclettico, che ci rafforza anche.

Le nostre debolezze si concentrano nelle dimostrate crisi finanziarie, tecniche e politiche che abbiamo affrontato negli ultimi anni, che provoca un ambiente carico e tossico di continua ricerca di colpevoli e accuse infinite, anche in un reddito molto basso per ciò che rappresentiamo e abbiamo potenziale e la mancanza di una gestione professionale effettivamente impegnata per l'integrità, l'agilità e la capacità di sviluppare e implementare strumenti di integrazione e processi efficienti in modo da poter veramente dimostrare trasparenza.

Le opportunità che vengono rivelate sono associate a un ampio modello di sviluppo nel mondo virtuale e alla capacità che abbiamo di creare e monetizzare il nostro ecosistema, esplorando nuove fonti di entrate attraverso l'appel globale e sociale che il nostro marchio rappresenta, connettendo, aggiungendo valore e sviluppare prodotti e servizi che servono efficacemente la nostra intera comunità in Brasile e nel mondo.

Nuovi quadri giuridici possono aprire nuove opportunità nei diritti di trasmissione e nella questione club-società e dovrebbero essere considerati. Massimizzare lo sfruttamento delle attività consente anche riforme nelle proprietà, in particolare nello stadio, che possono aumentare la capacità di fornire beni e crediti come garanzia e portare nuove voci di entrate come naming rights. La brusca svalutazione del reale e l'esistenza di finanziamenti per migliorare l'economia reale nel periodo post-covid rappresentano anche una buona opportunità per l'acquisizione di finanziamenti esteri in valuta estera.

Infine, le rischi permeano la mancanza di credibilità dell'istituzione e del Paese, dove sfiducia e sfiducia politica, economica e giuridica generano incertezza nel processo decisionale dei potenziali partner di investimento. Nell'ambiente interno (club) c'è sempre il timore per la mancanza di stabilità politica e per lo sfortunato viaggio che spesso dobbiamo affrontare con il sabotaggio politico.

Nell'ambiente esterno non si sa nemmeno come l'industria dell'intrattenimento si inserirà nella "nuova normalità" e per quanto tempo subirà gli impatti della pandemia, in attesa di una soluzione scientifica accettabile. Nel caso degli investimenti esteri, va considerato anche il rischio di cambio, soprattutto se il real continua a perdere valore nel lungo periodo nei confronti del dollaro o dell'euro.

Un'altra minaccia rilevante che deve essere adeguatamente mappata è quella relativa al rischio del "lancio non succede per caso", in quanto la fortuna e la sfortuna sono fattori intrinseci alla nostra operazione, sebbene debbano essere minimizzati con una gestione efficiente e competente, dove la suscettibilità del fattore gioco non è il pilastro del supporto e della sopravvivenza per tutte le altre operazioni del club.

Infine, poiché non siamo soli in un acquario, dobbiamo sempre considerare che la concorrenza è una minaccia.



IV.3.2 – Strategia SO

Considerando l'analisi SWOT nella sezione precedente, ora proponiamo la migliore strategia di fronte all'analisi finanziaria, ambientale, della concorrenza e del mercato, in quanto (da III.2 a III.5), che rivelano che l'evoluzione o l'austerità ci lasceranno semplicemente nello stesso posto, un po' meglio o anche un po' peggio, che sarebbe insufficiente per l'interruzione desiderata che consentirebbe il salto di qualità per consegnare nuovamente i titoli ai tifosi.

Pertanto, la strategia per essere in grado di fornire ciò che il **SOMAMOS** intende sarà la **STRATEGIA SO**, ossia, una strategia di punti di forza e opportunità, al fine di cercare una trasformazione efficace della nostra realtà attuale.

Oltre a questa strategia, c'è anche la strategia di differenziazione del marketing, basata sull'approfondimento della nostra identità organizzativa, come verrà sviluppato nella prossima sezione.

IV.3.3 – Strategia di Marketing

Il marketing che funziona è quello a cui le persone scelgono di prestare attenzione.

Seth Godin

SOMAMOS propone un completo riposizionamento e aggiornamento del marchio **VASCO** come passaggi essenziali da compiere.

Come risultato dell'analisi della concorrenza nella sezione III.5, la necessità del club di aumentare le entrate implementando questo processo per essere di nuovo competitivi, perché altrimenti siamo destinati a continuare a perdere spazio rispetto ai nostri rivali.

Per riposizionare il marchio **VASCO** nel mercato, il **SOMAMOS** ha adottato la strategia di marketing differenziato nel suo piano di marketing. Questa strategia è nata da un incontro che abbiamo avuto a Milano, con l'amministratore delegato di una grande società di acquisizione di naming rights e pubblicità, quando ci ha chiesto perché avrebbero dovuto scegliere il **VASCO** e non altri club per investire in Brasile.

Il marketing differenziato, secondo il sito web di Mundo do Marketing [mondo marketing], è la strategia adottata, ad esempio, da aziende come Apple, Tesla, Elon Musk, SpaceX e Solar Roof, tra le altre, che trasformano i clienti in sostenitori. Tali aziende si distinguono per offrire prodotti differenziati, con particolare attenzione ai dettagli e altre caratteristiche differenziate.

Il marketing differenziato è una strategia in cui l'azienda mira a essere percepita come diversa dai suoi concorrenti. Questa differenza può verificarsi in diversi aspetti, come l'essere una segmentazione o una soluzione specifica per il tuo mercato, esclusività, vantaggio differenziato, quantità limitata, prezzo, servizio, posizionamento differenziato, tra gli altri.



Il **SOMAMOS** propone al **VASCO** che la differenziazione avvenga a livello di identità organizzativa, l'esclusività dei suoi servizi e nel servizio differenziato ai propri tifosi, soci e partners. Pertanto, una volta implementato, adotterà la consegna come uno dei suoi principali pilastri nel senso di creare e monetizzare il proprio ecosistema di entrate, in cui non soltanto il **VASCO** si benefici, ma anche tutti i partecipanti attraverso lo scambio di informazioni, relazioni e, principalmente, scambio di prodotti e servizi, superando i limiti mai immaginati dell'adesione e della partecipazione dei propri tifosi, il più grande patrimonio del club.

Pertanto, il **SOMAMOS** darà un nuovo formato, caratteristiche, affidabilità, stile, supporto, garanzia, design e, soprattutto, prodotti e servizi rilevanti per tutta la nostra comunità, in modo che possiamo far esplodere i nostri programmi di relazione e fermarci soltanto chiedere, poiché è giunto il momento di fornire anche risultati e, soprattutto, fare in modo che tutti traggano vantaggio dal processo.

SETH GODIN, autore rinomato, ex CEO di una delle prime società di marketing online (Yoyodyne), Vice President of Marketing di YAHOO dopo aver venduto YOYODYNE al gigante e riferimento mondiale nel marketing differenziato, sottolinea che:

“Le aziende pubbliche e private che stanno crescendo rapidamente e hanno avuto un grande impatto negli ultimi cinque anni (e-Bay, Instagram, Facebook e Amazon) sono costruite attorno a tribù connesse. Collegano persone che condividono una passione e un interesse. Tutti gli esseri umani vogliono sentirsi parte di qualcosa “.

Il **VASCO** ha una rara opportunità di connettere milioni di persone che condividono la stessa passione e interesse, con un forte contenuto emotivo e autostima ed è questa risorsa che il **SOMAMOS** cerca di massimizzare come mai prima d'ora nel calcio. Pensa **VASCO!**

Nella conferenza *How to get your ideas to spread* (Come diffondere le tue idee), SETH GODIN parla degli ingredienti senza tempo per diffondere idee. Ne evidenziamo alcuni:

1. Le persone notano ciò che è diverso;
2. Devesi rendere le persone ossessionate dai tuoi prodotti o servizi;
3. Azzardare sarebbe non correre rischi;
4. Devesi andare agli estremi, essere nella media non basta, fare qualcosa di straordinario;
5. Sii eccezionale.



Le idee di SETH GODIN²¹, una delle voci più attive e creative nel marketing globale, sono tra le più stimolanti del **SOMAMOS**, poiché il mondo aspetta che le persone esplorino nuove possibilità, creino diversi modi di comunicare e facciano un grande colpo. concetti innovativi. Dopo tutto, un'azienda forte ha già produzione, marchio e persone. L'unica cosa che manca è la sua capacità di provocare, istigare e scoprire, perché soltanto così possiamo pensare fuori dagli schemi, uscire dal comfort mentale e cercare di aggirare il sistema e l'uguaglianza. Nel suo libro A Vaca Roxa, attira l'attenzione sulle caratteristiche eccezionali del marketing differenziato. L'esempio della mucca è che nessuno si fermerebbe per strada a vederlo, ma se fosse viola tutti si fermerebbero perché attirerebbe l'attenzione.



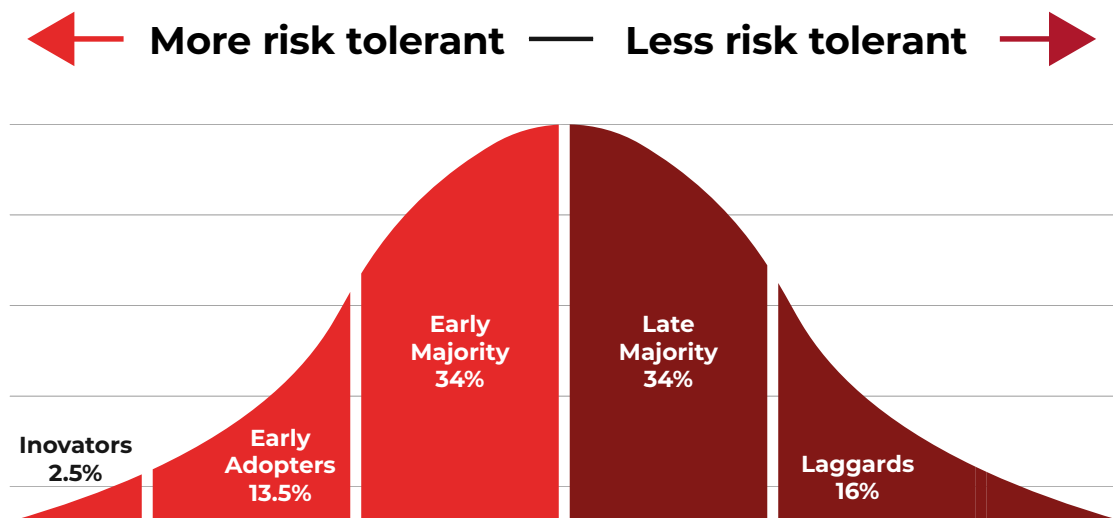
Fonte: Blog Fernando Oliveira²²

Come abbiamo visto, la grande sfida che ha il **VASCO** è che necessita aumentare notevolmente le entrate per essere competitivi e competere di nuovo per i titoli. Affinché questa crescita abbia luogo, avremo bisogno di nuove attività che richiederanno un certo periodo di maturazione, ma non possiamo nemmeno rinunciare a “reprecificar [dare ancora un prezzo]” articoli esistenti e praticati, che sono obsoleti a causa del valore aggiunto del marchio, e indeboliti dovuti al markdown della scarsità che vive il club.

Per questo markup è fondamentale che il club offra un valore sempre più percepito a clienti e partner che si identificano con il suo marchio e, per questo, è necessario che, prima di tutto, comunichi al mercato qual è l'identità organizzativa del VASCO e come esso lo si distingue dagli altri, all'interno della proposta di una strategia di differenziazione, iniziando a consegnare ai tifosi qualcosa di mai consegnato fino ad oggi, al fine di rendere possibile massimizzare questo database e monetizzarlo all'estremo. Per questo dobbiamo lasciare la zona di comfort dell'uguaglianza che ci sta affondando



e fare diversamente, che è sempre visto come rischioso. Tuttavia, tutte le interruzioni provengono da un processo innovativo in cui il 2,5% delle aziende sono, come mostrato nel grafico sotto, proprio quelle che sono più tolleranti nel correre il rischio di fare il nuovo e il diverso.



IV.3.4 – Identità Organizzativa

“Não existe vento favorável para o marinheiro que não sabe para onde ir”. [Non c’è vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare].

Seneca

La vera professionalizzazione del **VASCO** deve partire dalla proposizione di un’ **IDENTITÀ ORGANIZZATIVA**, che attualmente non esiste nel club.

L’identità organizzativa rappresenta lo scopo esistenziale derivante dalla definizione della ragion d’essere dell’ente, formandone la cultura organizzativa, mettendo in luce tutto ciò che è l’azienda. Comprende quindi ciò che è centrale, distintivo e duraturo nell’organizzazione, sulla base delle convinzioni condivise dai suoi membri.

I grandi cambiamenti nella storia umana si sono basati su qualcuno che ha deciso di fare la differenza nel mondo attraverso una visione. Questa visione, tuttavia, di solito è supportata anche da una ragione, che chiamiamo l’ **obiettivo**. La condivisione di un obiettivo da parte di una comunità fornisce il coinvolgimento necessario e la comprensione della via da seguire. Anche se l’obiettivo non è raggiunto, il processo per cercare di raggiungerlo è ciò che dà eccellenza a qualsiasi tipo di servizio e dà senso alla vita.

Il piano di marketing del **SOMAMOS**, come visto, è quello di evidenziare la distinzione del marchio **VASCO** rispetto ad altri marchi delle squadre di calcio brasiliane. E abbiamo così tante ragioni che ci distinguono, no? Combattiamo il pregiudizio razziale, costruiamo il nostro stadio e il nostro CT, abbiamo una scuola che mostra la nostra preoccupazione per l’educazione dei nostri atleti, siamo diventati il più grande club per numero di tifosi in Sud America, siamo un club che investe nello sport Paraolimpico e olimpico e molte altre distinzioni.



Pertanto, il progetto **SOMAMOS** propone la seguente identità organizzativa per il **VASCO**, che comprende la visione, la missione ed i valori che sosteniamo ed accogliamo.

A partire dalla visione di un'istituzione che rappresenti uno stato futuro per la tua azienda, dove vuole arrivare, cosa vuole ottenere.

Il **SOMAMOS** propone al **VASCO** la visione di **essere il più grande club del mondo**, poiché abbiamo storia, valori, glorie e traguardi che ci rendono orgogliosi che possano e debbano farci pensare così. Dopotutto, pensare in grande è pensare VASCO.

SOMAMOS propone, inoltre, di creare un senso di determinazione e di appartenenza all'interno della nostra comunità diretta, che a sua volta aiuterà Vasco a diffondere i suoi valori e principi generali. A tal fine, il VASCO massimizzerà l'uso di innovazione e tecnologia in tutta l'organizzazione, assistendo il management nella creazione di prodotti e servizi significativi da applicare in modo efficace a tutti gli le parti interessate: dagli atleti ai tifosi ed ai dipendenti. L'obiettivo finale è semplice e diretto: fare del Vasco non soltanto un altro club di calcio, ma un agente per la trasformazione della società globale, in particolare la società brasiliana.

La missione proposta, quindi, è quella di ***essere un club capace di ispirare le persone ad essere migliori e ispirare la società attraverso la pratica dello sport.***

I sette valori che proponiamo sono:

1. Amicizia

L'ambiente tossico e repressivo della politica del VASCO ha rotto amicizie, generato odio, ferito e distrutto tutto ciò su cui dovrebbe fondarsi un club, ovvero la costruzione di amicizie. Questo ambiente distruttivo va oltre i cancelli del club e raggiunge tifosi che rivaleggiano non soltanto tra loro, ma anche internamente. Per tale motivo se ne propone l'amicizia come valore essenziale da riscattare dal **SOMAMOS**.

2. Integrazione Sociale

Il **SOMAMOS** propone l'inclusione sociale come valore fondamentale, poiché è nel DNA del **VASCO**. Non soltanto per la varietà degli sport che intende abbracciare, ma anche per la sua preoccupazione per i progetti sociali, con gli sport paraolimpici, nell'eterna lotta contro ogni tipo di pregiudizio.

3. Ética

SOMAMOS implementerà al VASCO un rigoroso programma di integrità presso VASCO; portale per la trasparenza affidabile; processi chiari; bilanci sani; impegno per l'assegnazione del budget e lo statuto; e infine, la piena integrazione del club da parte del TI [tecnologia dell'informazione].

4. Eficiência

Il club ha bisogno di una gestione professionale, integrale e agile che ci fornisca efficienza in tutti i nostri servizi e presenti i migliori risultati possibili.



5. Conferire

Il club deve capire che i suoi tifosi e i suoi membri sono clienti e conferisco loro un valore percepito, promuovendo un senso di appartenenza legato alla loro associazione con il club e il marchio. Inoltre, dobbiamo anche essere sempre organizzati per competere per i titoli in tutte le modalità in cui partecipiamo, attraverso l'installazione di una mentalità vincente.

6. Felicità

L'impatto della felicità sul lavoro è stato ampiamente riconosciuto nella gestione moderna. Secondo Peter Drucker: "Ganhar a vida não é mais suficiente [Guadagnarsi da vivere non è più sufficiente. O trabalho tem de nos permitir viver a vida também" [Il lavoro deve permetterci anche di vivere la vita]. Pertanto, il valore finale di un club sportivo dovrebbe essere quello di offrire felicità ai suoi dipendenti, atleti, soci, tifosi e alla società in generale. Comunque, è passato il tempo per capire che siamo o dovremmo essere nel settore dell'intrattenimento.

7. Ispirazione

La nostra missione è ispirare e, quindi, è anche uno dei nostri valori principali essere un riferimento positivo in tutto ciò che facciamo.

IV.3.5 – Obiettivi

Una volta implementato il **SOMAMOS**, esso consentirà al **VASCO** non soltanto di invertire la situazione attuale di fronte a problemi a breve termine, ma anche di gettare le basi per stabilità, redditività e crescita sostenibile.

Tramite un solido processo di Pianificazione Strategica, dove verranno definiti obiettivi ambiziosi ma raggiungibili per ogni dipartimento, supportati da un rigido sistema di budget, un programma di compliance (integrità) e una governance aziendale professionale, il **SOMAMOS** non si fermerà finché non verrà consegnato un **VASCO VINCENTE, MOTIVANTE E SOCIALMENTE RESPONSABILE**.

Sono sette gli obiettivi principali del **SOMAMOS**, tutti allineati al piano di marketing e all'identità organizzativa proposta:

01 VASCO CHE RITROVA LE SUE ORIGINI

Abbiamo visto che le nostre origini sono connesse al:

- Il navigatore VASCO DA GAMA
- Portogallo
- I navigatore
- Il canottaggio



SOMAMOS propone un **VASCO** che ritrova la memoria e la storia di **VASCO DA GAMA**, non soltanto come scopritore della rotta marittima per gli indiani, ma anche con il Portogallo e con la colonia portoghese in tutto il mondo, in modo da essere effettivamente un grande rappresentante e promotore della ricca e varia cultura portoghese, tra cui musica, gastronomia, vino, pellegrinaggi, teatro, cinema, arte e letteratura, oltre a sostenere ed essere sostenuti dalle industrie portoghesi e onorare gli immigrati che vivono e vissero qui.

Fonte: Echosis²³



In questo contesto verranno ricordati i panifici e il “pane francese” (in realtà brasiliano); pan di Spagna; oli d’oliva; vini; il merluzzo; riso all’anatra; il polpo; il dolce portoghese alla crema; il pallone di Berlino; uova morbide; il fado di Amália Rodrigues, Mariza, Dulce Pontes, Ana Moura e Carlos do Carmo; la letteratura di Luís de Camões, Antero de Quental, Fernando Pessoa, Almada Negreiros, Florbela Espanca, José Saramago; le piastrelle; le danze dei Pauliteiros de Miranda; feste religiose come Nossa Senhora dos Remédios, Senhor Santo Cristo dos Milagres, di São João celebrata a Braga e Porto, e di Santo Antônio celebrata a Lisbona, ed inoltre Feiras Novas de Ponte de Lima; la Festa da Flor [festival dei fiori] di Madeira o le Festas do Barrete Verde ad Alcochete.



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

Vogliamo, inoltre, collegare il VASCO con i navigatore e la navigazione nel suo complesso. L’industria marittima è una delle più importanti del pianeta e di solito non investe in grandi pubblicità. Tuttavia, possiamo e dobbiamo assorbire queste opportunità nel settore, sia nella ricerca di investimenti diretti, sia nelle partnership in progetti incentivati.



Luiz Roberto Leven Siano

Fonte: Chambers



Ed, infine, anche il canottaggio torna alle origini, poiché il nostro club è stato fondato dai canottieri. Anche se abbiamo molte glorie in questo sport, come abbiamo visto nella sezione II.5, ci mancano titoli importanti da molti anni.



Fonte: Clube de Regatas Vasco da Gama

SOMAMOS intende ritrovare immediatamente il canottaggio, in modo che possiamo costruire le capacità per contestare nuovamente i titoli in modo efficace, sia nel canottaggio maschile che femminile.

Analizzando la nostra attrezzatura dedicata al canottaggio, abbiamo scoperto che attualmente disponiamo di 14 ergometri a pale e che l'ideale sarebbe avere 40 dispositivi, poiché questo alleggerirà l'allenamento della squadra principale, del pre-team e della scuola. Abbiamo anche bisogno di altre 5 biciclette; attrezzature di supporto; di una piccola barca in alluminio 4, 2 piedi completa, compreso un motore da 15 HP e di parti di manutenzione delle barche, ad esempio, un pattino di riserva, cuscinetti del carrello e banco. Ci occorre, inoltre, un software CONCEPT per l'analisi e i parametri di allenamento del remoergometro.



In relazione alla flottiglia, abbiamo bisogno di 10 single skif (Scull), 05 pesi pesanti e 05 leggeri; 04 due senza, essendo due pesi massimi e due pesi leggeri e 04 Double, essendo due pesi massimi e 02 pesi leggeri. Necessita, inoltre, di 10 paia di remi “di punte” o semplice e 10 paia di remi “di coppia”. Ogni due imbarcazioni, di ogni modello, saranno dedicate al canottaggio femminile.

Abbiamo realizzato la seguente indagine sui prezzi, il cui budget per diventare imbattibile nel canottaggio maschile e femminile è adeguatamente considerato nella modellazione finanziaria del **SOMAMOS**:

TABELLA PREZZI

		FABBRICANTE			
	MODELLI D'IMBARCAZIONE	LIANCJINCHI (CHINA) €	SWIFT-RACING (CHINA) €	EMPACHER (ALEMANHA) €	FILIPPI (ITALIA) €
1X €	SINGEL-SCULL (SKIF) €	US\$8.550€	US\$8.590 €	EUR 9.845 €	- €
2X €	DOUBLE SCULL €	US\$11.790€	US\$13.480 €	EUR 16.060 €	- €
2- €	PAIR (DOIS SEM) €	US\$11.500€	US\$13.480 €	EUR 14.970 €	- €
2X/2- €	DOUBLE PAIR €	US\$12.300€	US\$13.480 €	EUR 17.445 €	- €
4X/ €	QUADRUPLE SCULL €	US\$20.470€	US\$22.920 €	EUR 23.535 €	- €
4- €	FOUR €	US\$19.870€	US\$22.920 €	EUR 20.975 €	- €
4X/4- €	QUADE/COFLEX FOUR €	US\$21.500€	US\$22.920 €	EUR 26.475 €	- €
8+ €	EIGHT €	US\$40.800€	US\$36.040 €	EUR 37.045 €	- €

REMOERGOMETRO

CONCEPT 2 MODELLO D CON MONITOR – R\$ 12.990,00 unità

CHALLENGER – R\$ 8.990,00 unità

02 VASCO GLOBAL

SOMAMOS ritrova, inoltre, la nostra caratteristica eminentemente globale, grazie al fatto che:

- 1 rendiamo omaggio a un grande scopritore, esploratore ed esploratore, che in fondo riuscì a collegare l'Europa con le Indie attraverso una rotta marittima e fare del Portogallo il centro del commercio nel XVI secolo;
- 2 fondati da immigrati portoghesi e proponiamo un'identità organizzativa con valori senza tempo.

Pertanto, il **SOMAMOS** também tem mira, inoltre, l'internazionalizzazione del marchio **VASCO** attraverso l'acquisizione di club di medie dimensioni, preferibilmente con un appeal di impatto ragionevole, inizialmente in Portogallo e negli Stati Uniti.

Ci proponiamo, inoltre, dopo aver completato la strutturazione dei centri di formazione, di avanzare negli scambi internazionali in modo da poter scambiare esperienze e raccogliere fondi affinché la base sia sempre più auto-sostenibile.

Con queste misure, oltre che con la capacità di aderire ai valori e alla missione che difendiamo, comprendiamo che sarà possibile attirare ammiratori a livello internazionale, ampliando i nostri mercati e il nostro ecosistema con piani e vantaggi per il già tradizionale e per i nuovi vascaínos off-Brazil.

SOMAMOS propone inoltre la creazione del **VASCO GLOBAL ENTERPRISE**, una holding di partecipazioni estere per il **VASCO**, che, tra le altre, sarà in grado di distribuire licenze, stringere partnership e valorizzare il marchio del club in tutto il mondo, con la sua struttura inizialmente costituita attraverso uffici di rappresentanza nelle principali città delle principali capitali aziendali.



03 VASCO DOVUNQUE SI TROVI IL VASCAÍNO

80% dei tifosi vascaíno sono fuori Rio de Janeiro. Tuttavia, il **VASCO** non è in grado di offrire a questa immensa folla di tifosi off-Rio il sentimento di appartenenza in relazione all'istituzione.

Per questo motivo, il **SOMAMOS** propone di “portare VASCO dovunque si trovi il VASCAÍNO”.

Per questo, svilupperemo il progetto **CASAS VASCO**, che sarà un luogo di esperienza per il **VASCAÍNO** off-Rio, dove oltre a poter acquistare prodotti con licenza, sentirà di essere in un piccolo pezzo del **VASCO** nella sua città. Un luogo stilizzato dove i VASCAÍNOS della città possono riunirsi non soltanto per guardare partite, partecipare a eventi di autografi e foto con idoli del presente e del passato, ricevere conferenze dai membri del consiglio del club e celebrare date speciali, ma soprattutto dove possono parlare e dibattere su **VASCO**.

Le **CASAS VASCO** off-Rio avranno, inoltre, la licenza per operare come uffici di rappresentanza del **VASCO** nelle rispettive città, cogliendo e portando opportunità di affari, atleti e qualsiasi altra cosa possa essere di interesse per il club.

Anche con il proprio ecosistema che **SOMAMOS** intende creare, metteremo a disposizione una serie di servizi esclusivi per la comunità, effettuando consegne virtuali di vari benefici, che daranno sicuramente quel senso di appartenenza che oggi comprendiamo essere assente nel rapporto del club con il tifoso.

Il progetto **VASCO EVERYWHERE**, intende portare le scuole del **VASCO** Brasile e di tutto il mondo, portando una collezione destinata esclusivamente alla base, e contribuirà anche ad attrarre future star per integrare le nostre squadre di bambini e giovani.

04 VASCO INCLUSIVO

SOMAMOS intende ritrovare il ruolo sociale rilevante del club. A questo proposito, ci occuperemo dell'inclusione sociale in tutti i suoi sviluppi, i cui sono:

a) Nel sostegno e supporto alla diversità, poiché conferiremo ai **VASCAÍNOS** per le elezioni una lista con più donne e le persone di colore in proporzione maggiore rispetto a qualsiasi lista elettorale in passato e saremo sempre pronti a intraprendere campagne che valorizzi chi soffre di qualsiasi tipo di pregiudizio, poiché questa è una battaglia storica per il nostro club.

Includeremo anche il calendario ufficiale del club per un grande evento, tra cui un evento speciale alla Giornata Nazionale della Consapevolezza Nera, che verrà celebrata in grande stile ogni 20 novembre, in che mode, con la nostra storia di lotta contro il pregiudizio razziale e sociale, possiamo dedicare questa giornata alla riflessione sull'inserimento del popolo nero nella società brasiliana, ricordando che la data è stata scelta in coincidenza con il giorno attribuito alla morte di Zumbi dos Palmares, nel 1695, uno dei più grandi leader del popolo nero del Brasile, che si batté per la liberazione



del popolo contro il sistema schiavista. La data, tra le altre cose, solleva interrogativi su razzismo, discriminazione, uguaglianza sociale, inclusione dei neri nella società e cultura afro-brasiliana;



Fonte: Latuff. 2006.

- b) Nelle varie azioni sociali che intendiamo svolgere, generando opportunità per praticare sport, ricreazione, borse di studio nelle scuole, occupazione e reddito per le comunità nelle vicinanze delle nostre attrezzature (come Caxias, Cidade de Deus, Mangueira, Arará, Barreira, Manguinhos e Tuíti), poiché questo è uno dei nostri scopi sociali;
- c) Nell'ambiente eclettico del club, non dobbiamo concentrarci soltanto sulla pratica del calcio, ma di quanto più sport ci permettano il nostro budget, risorse di incentivi e sponsorizzazioni;
- d) Nel ritrovamento della vita sociale nel club, attraverso eventi sociali e culturali in tutte le nostre sedi, che il **SOMAMOS** intende ritrovare e rivitalizzare.

05 VASCO INNOVATIVO

SOMAMOS mira inoltre a utilizzare tutti gli strumenti tecnologici e intellettuali per costruire un **VASCO** innovativo sotto diversi aspetti. Pertanto, implementeremo il progetto **VASCO TECHNOLOGY (V-TECH)** nel quale **SOMAMOS**:

- a) Investirà affinché il VASCO sia un grande hub tecnologico, con incubatore e acceleratore di startups;
- b) Promuoverà la digitalizzazione delle attività del club trasformando in token i beni materiali e immateriali del club;



- c) Porterà ciò che è più attuale in intelligenza artificiale per lo sport e per la gestione del club;
- d) Aumenterà il rapporto con i tifosi, aumentando il coinvolgimento ed il senso di appartenenza tramite progetti di social *commerce*;
- e) Investirà in TI in modo strutturato, al fine di rendere possibile l'amministrazione strategica e innovativa che proponiamo;
- f) Creerà linee di ricerca presso il Centro de Educação Esportiva [Centro di Educazione Sportiva] **VASCO DA GAMA** per espandere e aggiornare tutte queste innovazioni proposte.

Anche per raggiungere l'obiettivo di avere un **VASCO INNOVATIVO**, il **SOMAMOS** investirà nella scienza sportiva più aggiornata per il club, consentendo al processo scientifico di integrare effettivamente la pianificazione di tutti gli sport, con l'obiettivo di migliori prestazioni sportive e la salute e il benessere dei nostri atleti.

Per sfruttare al meglio questo impianto nel club, salveremo il Progetto CAPPRES (Centro Avanzato per la Prevenzione e il Recupero Rapido degli Infortuni), integrando in modo disciplinare l'intera area sanitaria, con moderni strumenti per il miglioramento delle prestazioni e del recupero come l'elettrostimolazione, criosauna termografica, baropodometria del battistrada, piattaforma di salto verticale, scala di bioimpedenza e Kineo Globus.



Fonte: Compilazione dell'autore



06 RESTITUIRE IL VASCO AI VASCAÍNOS

Il **VASCO** da tempo è stato tolto dalle mani del Vasco e consegnato ai creditori. Infatti, dall'analisi finanziaria nella sezione III.2 si è visto che la crisi finanziaria ha causato la nostra crisi tecnica e politica, rendendo impraticabile la gestione del club di fronte ai debiti a breve termine e l'incapacità di trovare una soluzione finanziaria efficace.

SOMAMOS, stabilendo un nuovo modello di affari, dove la capitalizzazione del club avverrà attraverso lo scambio di debito a breve termine con debito a lungo termine o aumento di capitale, attirando così nuove fonti di finanziamento, sarà possibile restituire il **VASCO** ai **VASCAÍNOS** e porre fine a questa dipendenza che abbiamo oggi da certe persone e istituzioni, facendo del club padrone del suo destino.

07 VASCO VINCITORE

*Il progresso è impossibile senza
cambiamento e chi non può cambiare
idea non può cambiare nulla. Chi non può
cambiare idea non può cambiare nulla.*

George Bernard Shaw

Quando parliamo di “mindset” (mentalità) organizzativa, vale la pena menzionare uno studio fatto tenendo conto delle grandi aziende nell'elenco Fortune 500 e Fortune 1000, che ha concluso che le aziende che lavorano “mindset” di crescita (e non con “mindset” fisso) hanno più fiducia nella propria azienda e un maggiore senso di appartenenza al proprio lavoro.

La mentalità di crescita è la convinzione nel miglioramento dell'intelligenza attraverso l'apprendimento e che il percorso verso il successo è il risultato di un intenso lavoro e impegno.

Intendiamo impiantare nel club una mentalità di crescita vincente. A tal fine, formeremo i nostri dipendenti per recuperare la fiducia e la motivazione personale nell'istituzione con cui stanno collaborando. I funzionari del suddetto studio riferiscono che le aziende con una mentalità di crescita, piuttosto che una mentalità fissa, supportano l'assunzione di rischi calcolati, innovazione e creatività. Quindi hanno una visione più positiva della sua azienda.

L'obiettivo di **SOMAMOS** è quello di ristabilire, in tutte le celle vascaínas, una **MENTALITÀ VINCENTE**, così da poter ritrovare la nostra autostima ed entrare in tutte le competizioni, in tutte le modalità con cui gareggeremmo, con questa “mindset” da campioni.



IV.4 – Piano Operativo

IV.4.1 – Gestione Professionale e Competenze Essenziali

Per costruire il **VASCO** che il **SOMAMOS** intende, dobbiamo investire molto nella governance. Il **SOMAMOS** propone un **VASCO** gestito in modo professionale. I dirigenti più ricercati e competenti del mercato si uniranno per costruire un **VASCO** rinnovato nei suoi processi e nelle sue ambizioni, in modo remunerato e con una visione strategica del **VASCO** e obiettivi definiti in modo che possano formulare gli obiettivi che consentono di raggiungere le nostre straordinarie pretese.

In questo modo, fuggiremo da quella rarefatta logica di cui è radicata la squadra e dal volontariato esclusivo che spesso, per quanto competenti siano le vasche a disposizione, finisce per rendere possibile, nella maggior parte dei casi, allo staff di essere professionisti già in pensione o di dedicarsi a se stessi che non sono in grado di fornire tutto ciò che richiede un club della grandezza del **VASCO**.

Il team esecutivo, tuttavia, deve avere capacità e competenze essenziali per ciò che il **SOMAMOS** ritiene essere minimamente importante e che dovrebbe essere implementato nel **VASCO**, i quali sono:

a) Credibilità

Uno degli elementi essenziali è che i dirigenti godano di una reputazione tecnica e amministrativa senza macchia nelle loro aree di attività, garantendo sicurezza agli investitori ed a tutti i partecipanti alla nostra comunità.

b) Compliance

SOMAMOS si impegna a incorporare uno stretto compliance con il **VASCO**. Compliance è una parola inglese che significa “agire in linea con le regole”. Altrimenti, essere conforme. Significa quindi essere assolutamente in linea con le regole, i controlli interni ed esterni, oltre a tutte le politiche e le linee guida stabilite dal club. È l’attività di assicurare che l’ente rispetti rigorosamente tutti i requisiti degli organismi di regolamentazione, all’interno di tutti gli standard richiesti per il settore in cui opera.

Infatti, un’istituzione che vuole consolidarsi nel mercato nel lungo periodo, deve allineare la propria funzione di compliance ai propri obiettivi strategici, alla propria missione e visione. Questo è ciò che intende il **SOMAMOS**.

I pilastri di un programma di conformità includono l’**identificazione** dei potenziali rischi, la **prevenzione** tramite l’implementazione di meccanismi di controllo, il **monitoraggio e l’individuazione** ove viene analizzata e segnalata l’efficacia dei controlli, la **risoluzione dei problemi** per le non conformità e l’**orientamento e formazione** in modo che il team sia allineato con questa nuova procedura.

L’ambizione di **SOMAMOS** è quella di aver implementato o rilasciato certificazioni di integrità che esistono oggi, poiché queste daranno maggiore credibilità all’istituto **CR Vasco da Gama**. Quindi, l’ambizione di **SOMAMOS** è implementare:



- **l'ISO 19.600**, noto anche come ISO Compliance, poiché contiene le linee guida sui sistemi di gestione della conformità, si rivolge esattamente alle linee guida per la perfetta conformità alla conformità, cioè ai requisiti che l'azienda deve rispettare per mantenere la conformità;
- **l'ISO 31.000**, mira a fornire uno standard per l'implementazione della gestione del rischio per tutte le organizzazioni. Le politiche di gestione del rischio includono l'identificazione, lo screening, il trattamento e l'eliminazione dei problemi che possono avere un impatto negativo su un'organizzazione. Richiamando altresì tutti i rischi possono essere visti attraverso la distorsione dell'opportunità, cioè dal momento in cui vengono identificati, funzionano anche come una finestra per il miglioramento e lo sviluppo dell'organizzazione. Quando le aziende iniziano a far monitorare i propri rischi, è possibile aumentare il loro "capitale reputazionale", cioè si ha un aumento del ritorno sugli investimenti, favorendo naturalmente lo scenario negoziale, affinché sia possibile raggiungere questo obiettivo scopi e obiettivi stabiliti;

E certifica il club con:

- **l'ISO 37.001**, "Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use", noto anche come standard anti-corruzione o anti-concussione, è uno standard internazionale che fornisce i requisiti e le dovute indicazioni per stabilire, implementare, mantenere e perfezionare un sistema di gestione anti-corruzione;

Oltre all'implementazione e alla certificazione delle suddette norme, **SOMAMOS** intende registrare il **VASCO** nel Registro Nazionale delle Imprese Impegnate per l'Etica e l'Integrità (Empresa Pró-Ética [impresa Pro-Etica] in Brasile).

Questa registrazione è un'iniziativa del Controllore Generale dell'Unione (CGU) / Ministero della Trasparenza, con l'obiettivo di valutare e divulgare le società volontariamente impegnate nella costruzione di un ambiente di integrità e fiducia nelle relazioni commerciali, comprese quelle che coinvolgono il settore pubblico.

Il Pró-Ética cerca di dare visibilità alle istituzioni che condividono l'idea che la corruzione è un problema che deve essere prevenuto e combattuto non soltanto dal governo, ma anche dal settore privato e dalla società nel suo insieme. Con l'adesione al registro, l'organizzazione si assume un impegno pubblico e volontario, davanti al governo e alla società, ad adottare misure per prevenire e combattere la corruzione, a favore dell'etica aziendale. Il Pró-Ética fa parte di un insieme di azioni volte a prevenire la corruzione e promuovere l'etica e l'integrità nell'ambiente aziendale e rappresenta una pietra miliare per i nuovi tempi nei rapporti tra lo Stato e il settore privato, nonché nei rapporti tra le imprese e la società.

Obiettivo dell'iniziativa è consolidare e divulgare i nomi delle istituzioni che volontariamente adottano misure riconosciute come desiderate e necessarie al fine di creare un ambiente di integrità e fiducia nelle relazioni tra il settore pubblico e privato, oltre a sensibilizzare le imprese sul proprio ruolo affrontare la corruzione assumendo una posizione affermativa verso la prevenzione e la lotta contro le pratiche illegali e non etiche e in difesa di relazioni socialmente responsabili. Per partecipare alla registrazione, le aziende devono disporre di una serie di strumenti per prevenire la corruzione interna,



come un codice di condotta, politiche per assistere le autorità pubbliche nella lotta al riciclaggio di denaro, sistemi di controllo interno e revisione contabile.

Siamo sicuri che con queste certificazioni e come registrato a PRO-ÉTICA, il VASCO sarà un pioniere nel calcio brasiliano e attirerà ancora più partnership e investimenti all'avanguardia.

c) Gestione a 360° e Qualità Totale

Il **VASCO** ha bisogno di uno shock gestionale per ridefinire adeguatamente il proprio rapporto con i propri clienti: i tifosi vascaínos.

A questo proposito, la strategia di gestione a 360, che è una visione più sistemica, panoramica e profonda del affari, può essere uno strumento importante e una competenza richiesta al nostro organo di governo, oltre ad impiegare concetti di qualità totale nell'istituzione.

Il concetto di Total Quality Management (TQM), Gestione della Qualità Totale è stato sviluppato da numerosi consulenti nordamericani come W. Edwards Deming, Joseph M. Juran ed Armand V. Feigenbaum. Per questo, applica la gestione dei processi, la tecnica di analisi continua del ciclo PDCA (Pianificare, Fare, Controllare ed Agire) ed altri strumenti come il Kaizen e 5S.

d) Responsabilità Sociale ed Ambientale

Per tutto ciò che il **SOMAMOS** crede che il **VASCO** sia o possa essere e per l'identità organizzativa che aspira a stabilire, è essenziale che la responsabilità sociale sia intimamente incorporata nel progetto e nelle abilità e competenze essenziali che desideriamo avere dai nostri gestori.

Aggiungasi a ciò la responsabilità ambientale che si riflette anche nei nostri progetti di ristrutturazione a São Januário, dove richiediamo tutta la considerazione ambientale, dagli elementi e materiali della facciata e della costruzione, alla generazione di energia, in modo che il **VASCO** richieda la certificazione LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), Leadership in Energia ed Ambiente, creata dallo United States Green Building Council (USGBC) che mira a promuovere e promuovere pratiche di edilizia sostenibile.



Fonte: United States Green Building Council (USGBC).



IV.4.2 – Governance

Buon governo societario, austerità e responsabilità finanziaria, rigorosa politica di compliance e responsabilità sociale sono certamente alcuni dei principi di base da applicare. Sebbene sia ovvio, cambiare le vecchie pratiche e culture manageriali che hanno prevalso per più di 100 anni non è, in sostanza, qualcosa di così semplice.

Per essere in grado di realizzare questa pianificazione strategica, implementare il **SOMAMOS** e raggiungere i nostri obiettivi, è necessario un team esecutivo ben retribuito.

Per questo, **SOMAMOS** ha riunito i migliori dirigenti dell'asse Rio-São Paulo, nonché importanti partner internazionali, non soltanto per partecipare all'elaborazione del progetto, ma principalmente per implementarlo dal 2021 in poi.

IV.4.3 – Transizione dal Volontariato all'Ibridismo

Il mero volontarismo non rientra più nel calcio di oggi, che deve cercare di inserirsi una volta per tutte nell'industria dell'intrattenimento, realizzando consegne reali e virtuali. Per questo, conoscenza nota, elevati standard etici, conoscenza specializzata, disponibilità a tempo pieno e dedizione esclusiva, sono prerequisiti per i futuri professionisti del **SOMAMOS**, perché soltanto così saremo in grado di aggiungere valore alla gestione e attrarre investitori e partner all'avanguardia.

In altre parole, il **VASCO**, per le dimensioni delle sue potenzialità e per quello che il **SOMAMOS** propone, non può essere gestito da persone che hanno i loro compiti nel club come mero hobby o secondo lavoro, part-time e senza essere una priorità, che spesso caratterizza il volontariato, almeno per chi è ancora nella fase produttiva. Pertanto, **SOMAMOS** propone una gestione professionale presso il **VASCO**.

Tuttavia, sarebbe una sfida politica, organizzativa e statutaria migrare, "dall'oggi al domani", da un sistema di gestione quasi interamente volontario a una governance esclusivamente professionale. In questo modo, **SOMAMOS** riconosce, inoltre, l'importanza del volontariato, così peculiare delle società calcistiche, in quanto svolge un ruolo moderatore in quanto si tratta di forti contenuti emotivi, tradizioni e passioni che devono anche essere preservate.

Pertanto, la formula di **SOMAMOS** è quella di ricorrere ad un **IBRIDISMO** che combini questo importante lavoro di volontariato in armonia con l'indispensabile professionalità che verrà implementata attraverso un corpo esecutivo retribuito di riconosciuta espressione.





IV.4.4 – Il Candidato

Il fondatore del **SOMAMOS** è il candidato a Presidente del **VASCO**, Luiz Roberto Leven Siano, Ufficiale della Marina Mercantile e della Riserva Marina, che gli conferisce una laurea in Scienze Nautiche equivalente a una Laurea in Economia Aziendale, secondo RNs CFA 547/18 e 561/19. Laureato anche in Scienze Giuridiche, ha frequentato il Master e il Dottorato alla UERJ, con il massimo dei diplomi in tutti i crediti, ma non ha terminato il Dottorato per motivi professionali.

Nella sua prestazione professionale spicca il lavoro relativo all'implementazione di routine e procedure in grandi aziende e la partecipazione a grandi crisi finanziarie e ambientali, assistendo decine di società di tutto il mondo, tra cui aziende, banche, associazioni, sindacati e governi, come Stati Uniti d'America, che è un sigillo della sua performance etica. È stato Presidente dell'Istituto Iberoamericano di Diritto Marittimo (IIDM) ed è un docente internazionale, avendo già integrato delegazioni brasiliane negli organi delle Nazioni Unite (ONU). È stato notizia di prima pagina di alcuni dei più grandi media del paese in vari argomenti legati all'ambiente sportivo, come Jornal do Brasil, O Globo, Lance, SPORTV, FOX, UOL, Folha de São Paulo, tra gli altri.

stato professore presso l'Università statale di Rio de Janeiro e presso l'Università Federale dell'Espírito Santo, in corsi universitari e post-laurea e ha pubblicato dispense e articoli. Attualmente è professore del corso estivo presso l'Istituto di diritto marittimo



dell'Università di Southampton, in Inghilterra, che riunisce studenti provenienti da tutto il mondo tra le più grandi aziende e fornitori di servizi del settore, essendo stato l'unico latino americano invitato a insegnare nel miglior corso il miglior college del mondo sull'argomento, come mostrato di seguito:



Fonte: Archivio personale.

Questa esperienza, che fornisce al candidato la conoscenza simbolica di come l'oceano collega le persone, gli consente di portare opportunità attraverso la sua credibilità, con partner internazionali e, infine, la capacità di gestire il VASCO all'interno dei più alti standard di governance.

IV.4.5 – Team Esecutivo

Tradizionalmente, i club di calcio brasiliani sono noti per la loro straordinaria capacità di sviluppare i migliori giocatori di calcio. Questo è davvero il risultato di un lavoro estremamente duro, dentro e fuori il campo, che coinvolge formazione, pratiche e processi gestionali innovativi. Tuttavia, principalmente per ragioni di bilancio, questa attenzione alle prestazioni sportive ha creato seri problemi in tutte le altre aree dell'organizzazione, portando a un enorme divario tra le aree sportive e amministrative.

Al fine di raggiungere obiettivi sostenibili, Vasco e le squadre di calcio brasiliane in generale devono anche concentrarsi sullo sviluppo e sull'impegno di un team di gestione professionale, invece di concentrarsi soltanto sullo sviluppo di atleti eccezionali. Le prestazioni sportive sono davvero molto importanti, ma possono essere raggiunte in modo coerente soltanto se viene implementato un solido programma di gestione.



In generale, il problema non è reclutare dirigenti esperti, ma mantenerli, poiché la sfida è come integrare il tuo lavoro nel quadro giuridico in cui opera il club, la sua cultura, i suoi dirigenti non retribuiti, il suo consiglio generale, il suo statuti obsoleti, tra gli altri fattori.

Non dobbiamo dimenticare che il calcio in Brasile è una passione e un club come il Vasco deve tenere conto anche di questo fattore emotivo. Creare una cultura in cui il “nuovo” ed il “vecchio” (sic) lavorino fianco a fianco non è un compito facile. Tuttavia, **SOMAMOS** non trascurerà questo importante fattore e l’alta dirigenza, indipendentemente dal fatto che il suo background sia retribuito o meno, verrà a bordo soltanto se avrà la capacità di comprendere questo scenario intrinseco e le competenze necessarie per navigare nel processo.

Il processo di selezione per il team esecutivo è già iniziato. Un gruppo di alti dirigenti del mercato è già stato intervistato e selezionato, ma poiché alcuni di loro sono attualmente posizionati, al momento non tutti potranno vedere il proprio nome. Pertanto, una parte della squadra può già essere annunciata ora e un’altra parte verrà annunciata in caso di vittoria alle elezioni, poiché dovranno lasciare le loro attuali società, il che avverrà soltanto in base all’esito delle elezioni.

Tra i dirigenti all’avanguardia che fanno parte del team **SOMAMOS** abbiamo:

ELTON SIMÕES



Fonte: Archivio personale.

Elton Simões ha una laurea e una specializzazione in Economia aziendale presso la Fundação [fondazione] Getúlio Vargas (FGV), inoltre si è laureato in Giurisprudenza presso la PUC-SP. Ha un MBA in Amministrazione ed è certificato in Corporate Governance dall’INSEAD, in Francia, alcune delle cinque più grandi affari school del mondo.



Ha conseguito una laurea in Scienze dell'Amministrazione presso la New York University, dopo aver completato l' International Management Program (IMP). Maestro in Risoluzione delle controversie presso la University of Victoria, in Canada. È dottore in Scienze Sociali per la Royal Roads University, in Canada.

Nella pratica professionale, tra le altre funzioni, è stato vicepresidente delle trasmissioni e direttore esecutivo del canale Disney in America Latina. Ha lavorato in Rede Globo per dieci anni, essendo stato Direttore Esecutivo della Divisione Sportiva di Globosat, avendo anche lavorato come consulente indipendente nella gestione e strategia dei diritti. Era un consulente indipendente e ha lavorato nello sviluppo del affari internazionale dell'UFC. Editorialista presso il settimanale Veja ed il quotidiano O GLOBO.

AUGUSTO TANNURE



Fonte: Archivio personale.

Augusto Tannure é Amministratore delegato presso l'Editora Abril, socio della Legion Holdings, una società di investimento focalizzata sulle attività in "Special Situations". Precedente alla Legion, Augusto occupò diversi ruoli presso il Grupo EBX e nella azienda Vale, avendo lavorato, inoltre, presso Boston Consulting Group – BCG. Augusto è un avvocato laureato presso l'Università statale di Rio de Janeiro (UERJ) e un economista laureato presso il PUC di Rio de Janeiro.



LUIS PAULO ROSENBERG



Fonte: Archivio personale.

Luis Paulo Rosenberg è Economista laureato presso l'Università di São Paulo (USP), con un master e un dottorato presso la Vanderbilt University, negli Stati Uniti. Direttore e socio fondatore del Grupo Rosenberg dal 1985. Professore ospite dall'Istituto Tecnológico da Aeronáutica [Istituto Tecnológico Aeronautico] (ITA) e dal Dipartimento di Economia presso la Vanderbilt University, negli Stati Uniti. È stato professore alla Fundação Getúlio Vargas (FGV) e all'Università di Brasília (UnB). È stato consigliere del ministro Delfim Neto, responsabile area Energia e membro del team di rinegoziazione del Debito Esterno. È stato consigliere economico del presidente José Sarney.

Ha anche ricoperto il ruolo di vice Segretario Generale per la Scienza, la tecnologia e gli investimenti, a cui erano subordinati CNPq e Finep. È stato Vicepresidente della holding del gruppo Sharp e membro del consiglio di amministrazione di Suzano e Nestlé. Commentatore economico per Folha de São Paulo, Rádios [le radio] Bandeirantes, Jovem Pan, Eldorado e il settimanale Carta Capital.

Nel calcio, è diventato noto come ex vice presidente e direttore marketing dello Sport Club Corinthians Paulista, avendo partecipato alla fattibilità di costruire lo stadio per quel club, assumendo l'atleta Ronaldo "Fenômeno", quintuplicando le sue entrate, portando ai risultati del Campionato di Stato, Copa do Brasil, Campionato brasiliano, Libertadores e Mundial.



FRANCISCO J. LOPEZ



Fonte: Archivio personale.

Francisco Lopez ha 24 anni di esperienza in finanza aziendale e gestione del calcio in tutto il mondo. Dal 2018 è consulente in operazioni di fusioni e acquisizioni, strutturazione finanziaria per il trasferimento di atleti, sviluppo di accordi di sponsorizzazione con aziende asiatiche e consulenza strategica a club nei mercati emergenti.

Francisco è stato anche noto nel mercato del calcio per aver servito per sei anni come direttore commerciale per il City Football Group (CFG), nel Manchester City. Durante questo periodo ha guidato progetti come lo sviluppo del piano strategico per quel club e le acquisizioni e schieramenti della franchigia del Manchester City come New York City FC nel MLS, negli Stati Uniti, Melbourne City in Australia, Yokohama F. Marinos FC in Giappone, Girona FC in Espanha, Torque FC in Uruguay. Si è inoltre occupato del consorzio China Media Capital e dei progetti di sviluppo del piano commerciale per l'Al Ain FC ed Al Jazira FC, negli Emirati Arabi Uniti. Al Manchester City era responsabile dell'ufficio del club ad Abu Dhabi e dell'espansione degli affari del Manchester City in Cina.

Francisco è stato CFO a Barcellona tra il 2003 e il 2008, un periodo di ristrutturazione del club che stava vivendo, all'epoca, un digiuno di titoli e una crisi finanziaria senza precedenti. Insieme a Ferran Soriano, che era l'amministratore delegato, ha dato al presidente Joan Laporta il supporto necessario per recuperare il Barcellona e farne un club modello.



JOÃO GUIMARÃES RODRIGUES



Fonte: Archivio personale.

João Rodrigues João Rodrigues è nato a Lisbona, Portogallo ed ha lavorato per sei anni allo Sport Lisboa e Benfica nella preparazione, preparazione e lancio dei cinque nuovi siti creati dal Benfica, nonché nell'intera ristrutturazione dei social network del club. Ha fatto, inoltre, parte del dipartimento commerciale e marketing, essendo stato direttore commerciale per la distribuzione dei prodotti ufficiali del club, in particolare da CASAS BENFICA.



ANA KRUEL



Fonte: Archivio personale.

Ana Kruel è uno specialista in Gestione strategica delle risorse umane che lavora presso AK Consultoria em RH Gestão, essendo stata direttrice delle risorse umane presso Ágora, Banco Modal e Órama. È coaching personale e professionale con formazione presso la Brazilian Coaching Society, formato e formato in mediazione aziendale da CBMA-RJ, specialista in Psicologia Positiva e Coaching e specialista in Neuroscienze Pedagogiche, nell'area delle Scienze Umane.



NILTON MAIA



Fonte: Archivio personale.

Nilton Maia ha esperienza in grandi società e club di calcio, sia in Brasile che all'estero, avendo lavorato nei settori sportivo, finanziario, vendita al dettaglio e consulenza. È dirigente d'azienda con MBA presso la European University, in Belgio; MBA nell'Università di Warwick, in Inghilterra e MBA presso l'Università di Michigan, negli USA. È stato Analista di credito del Bankboston, analista finanziario, presso la Souza Cruz e direttore Finanza Aziendale in Fusioni e Acquisizioni.

Nel calcio è stato direttore finanziario dell'ISL; Flamengo CFO; direttore marketing di Vitória; direttore di calcio dell' Aris Thessalonic, in Grecia; direttore marketing di Botafogo; direttore marketing di Bahia e proprietario del Clube Kastoria FC, in Grecia. È stato consulente per il Luso Arenas/Global Spectrum per preparare il piano aziendale dello stadio Mineirão; CEO di Arena Corinthians ed è attualmente CEO di Assis Moreira Group.



ALEX GRANJEIRO



Fonte: Archivio personale.

Alex Granjeiro ha conseguito una laurea in giurisprudenza presso l'Università di Mogi das Cruzes e un master in giurisprudenza presso l'Università di São Paulo (USP), essendo stato Direttore Commerciale e Legale di Sousa Granjeiro Negócios e Desenvolvimento, specializzato nell'area fiscale in recupero e compensazione fiscale e nell'analisi di acquisizioni e investimenti. È, inoltre, Consulente per istituzioni educative e nuovi affari e analisi dei rischi, specializzato nell'area tecnologica, in particolare nello sviluppo di startup. È stato direttore commerciale ed espansione di Faculdade Inovare, dove si è occupato, tra le altre attività, dello sviluppo di nuovi progetti, dell'espansione della formazione a distanza e della realizzazione di piani aziendali. È stato Head of Innovation (Direttore dell'innovazione) presso Genova Empreendedorismo, occupandosi dello sviluppo del piano strategico e operativo dell'Innovation Center e dell'Hub per mettere in contatto persone con competenze e pensieri "fuori curva", occupandosi di startup innovative con team di distorsioni. Attualmente è Head of Innovation da STRONG Base Aceleradora de Startups, facendo da mentore a nuovi affari in tecnologie dirompenti.



SÉRGIO LYRA



Fonte: Archivio personale.

Sérgio Henrique Lyra Barbosa Filho è laureato in Amministrazioni di Imprese dalla Cândido Mendes e in Economia dalla PUC-RJ. Possiede MBA in Vendita al Dettaglio dalla COPPEAD-UFRJ e MBA in Marketing dalla IAG PUC-RJ. Specializzato in strutturazione di franchigie, ha fomattato più di quindici imprese per franchigie, tra cui Wal Mart, Lojas Americanas, Team Nogueira e RSA. Ha lavorato a Hagia Consultoria nelle aree di strategie, gestione, pianificazione e addestramento. È stato Manager Nazionale di Vendite dell'Embeleze, industria di cosmetici con fatturazione di 230 milioni/anno e 1200 funzionari. Socio-Direttore della Tablestore.



FÁBIO CORDELLA



Fonte: Archivio personale.

Fábio Cordella, originario d'Italia, imprenditore, proprietario della Cantina Fabio Cordella e mantiene il contatto con celebrità e personalità del mondo del calcio. È stato direttore di calcio nel Budapest Honvéd FC, Lanciano, ACD Treviso Calcio, Royale Union Saint-Gilloise, nel Afrika Sport Abidjan. È professore della Federazione Panamense di Calcio di formazione di direttori di calcio e di allenatori.



ANDRÉ PEDERNEIRAS



Fonte: Archivio personale.

Eletto il migliore allenatore di MMA del mondo nel 2010. Uno dei fondatori della Nuova Unione (Nova União) una delle più grande e più rispettate squadre di lottatori dell'attualità. Tra i atleti allenati da lui sono José Aldo, Renan Barão, Ronny Markes. Cintura nera di jujitsu di Carlson Gracie, André è presidente dell'Organização Shooto América do Sul, maggiore esportatrice di atleti di MMA. Imprenditore e partecipante, anche è proprietario dell'Upper Sport Club. È uno dei più grandi esperti in coaching, gestione e allenamento di atleti del Brasile, avendo passato dalla sua accademia atleti di diverse modalità olimpiche



ALEX EVANGELISTA



Fonte: Archivio personale.

Alex Evangelista è riferimento nel Brasile in Salute nello Sport e ha attuato nel VASCO con successo un programma intelligente di recupero veloce per atleti chiamato CAPPRES (Centro Avançado de Prevenção, Recuperação e Rendimento Esportivo - Centro Avanzato di Prevenzione, Recupero e Rendimento Sportivo) che è stato disattivato dalla gestione attuale e sarà riattivato dal SOMAMOS. È fisioterapista laureato dall'UNESA e Post-Laureato in Osteopatia della Francia dall'Istituto Brasiliano di Osteopatia e in Traumatologia ed Ortopedia dall'UNESA. È stato Campione Olimpico dalla Selezione Brasiliana nel 2016 e Medaglia di Argento nel Beach Voley anche nel 2016. È stato Fisiologo della Selezione di Camerun nel 2018 nella Coppa del Mondo Africa dell'Urawa Red nel 2019, nel Giappone, dell'Estoril Praia Clube nel 2018, Coordinatore di Fisioterapia della Selezione Brasiliana di Calcio nelle Olimpiadi del 2016, Coordinatore di Fisioterapia nel Kashima Antlers nel Giappone di 2007 a 2012 e dell'Al Ahli Sports Club nel 2005 e 2006, tra altri. Autore dei libri Eletroestimulação: Exercício do Futuro (Elettrostimolazione: Esercizio del Futuro), Reabilitação Acelerada - mitos e verdades (Riabilitazione Accelerata - miti e verità) e Eletroestimulação (Elettrostimolazione) in lingua giapponese.



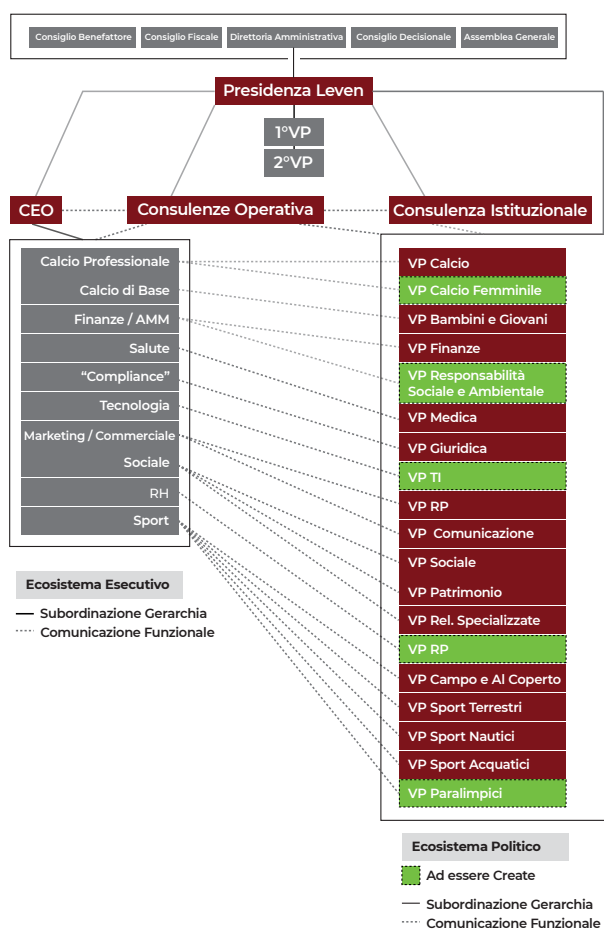
IV.4.6 – Nuove Vicepresidenze

SOMAMOS propone cinque nuove Vicepresidenze:

1. Calcio Femminino: così possiamo evidenziare la modalità e evitare che sia un mero accessorio;
2. Sport Paraolimpici: così possiamo concentrare le azioni e strategie di gestione sugli sport paraolimpici in una cartella, poiché attualmente sarebbero relative a tre Vicepresidenze diverse: Campo e Al Coperto, Sport Terrestri e Sport Acquatici.
3. 3) TI: area strategica fondamentale per l'integrazione del club e tornare possibile una governance completa e agile.
4. 4) Risorse Umane: anche un'area strategica per il miglioramento della gestione e internalizzazione della cultura organizzativa proposta.
5. 5) Responsabilità Sociale e Ambientale: così possiamo definire la gestione con le strategie sociale e ambientale e tornare possibile ai processi decisionali sempre tenere conto questi strumenti come essenziali.

IV.4.7 – Organigramma Funzionale

SOMAMOS propone il seguente organigramma:



L'Organigramma mostra solo i primi livelli gerarchiche del Direttorio Amministrativo non si approfondendo nei livelli dipartimentale, ma si è una buona idea della proposta di organizzazione funzionale del **SOMAMOS**.

La linea piena rappresenta un livello gerarchico, mentre che la linea tratteggiata una linea di comunicazione. I vicepresidenti sono direttamente vincolati al presidente e questo è aiutato da due consulenze che se comunicano rispettivamente con la squadra esecutiva e con i VP per mediare le richieste. Il CEO, a sua volta, gestisce la squadra esecutiva. I professionali remunerati in livelli gestionali saranno subordinati alle varie cartelle esecutive.

Così avremo un team di undici esecutivi remunerati (veramente una squadra perché si tratta di undici "giocatori"), a sapere, oltre il CEO: calcio professionale, calcio di base, sport olimpici, finanziario e amministrativo, marketing e commerciale, sociale, salute, compliance, tecnologia e RH.

L'Esecutivo di Calcio avrà in suo livello dipartimentale coordinatore tecnico, squadra di analisi scientifica, la commissione tecnica e gli atleti professionali di calcio. Avremo l'originalità di avere un esecutivo per organizzare tutta la base, con dotazione di bilancio e investimenti autonomi e indipendente, trattando anche di scambi, scuole e tutto più che essere importante alla formazione. Evidenzieremo un esecutivo per prendere cura degli sport olimpici, paraolimpici, elettronici e altri sport che avrà subordinato a se l'esecutivo di captazione di progetti incoraggiati. L'Esecutivo di Finanze e Amministrativo avrà subordinato a se un professionista di controllo, di finanze e di contabilità e prenderà cura di accompagnare le previsioni di bilancio dei dipartimenti. Avremo l'Esecutivo di Marketing e Commerciale che avrà subordinato a se i manager di progetti specifici come i programmi di soci ammiratori, le CASAS VASCO e i licenziamenti e royalty nonché le controllate del VASCO e la VASCO GLOBAL ENTERPRISE. L'Esecutivo Sociale prenderà cura di tutta vita sociale del club dei diretti dei soci e delle programmazioni culturali e sociali, in partnership con il marketing. L'Esecutivo di Salute integrerà tutto che sia necessario per la salute fisica e mentale degli atleti del calcio e degli altri sport, compresi medici, preparazione fisica, psicologi, assistenza sociale e nutrizione. L'Esecutivo di Compliance organizzerà il dipartimento di forma autonoma e indipendente, proponendo e controllando un codice di etica per tutte le esecutive, funzionari e funzioni volontarie del club per garantire l'etica e l'integrità in tutti i nostri rapporti. Questo creerà anche una Biancheria, un canale di denunce e promuoverà indagini riservati proponendo sanzioni quando necessario. Il Professionale di Tecnologia sarà responsabile per farlo accadere tutta nostra base informatica dall'integrazione totale del club fino a consentire nostre consegne virtuali per gli associati e ammiratori, prendendo cura del nostro ecosistema e guidando nostro hub di accelerazione di startup come sarà esplicitato. Nostro esecutivo di RH prenderà cura di selezione, di addestramento e di proporre un piano di posizioni e salari motivazionali e innovativo per il club.



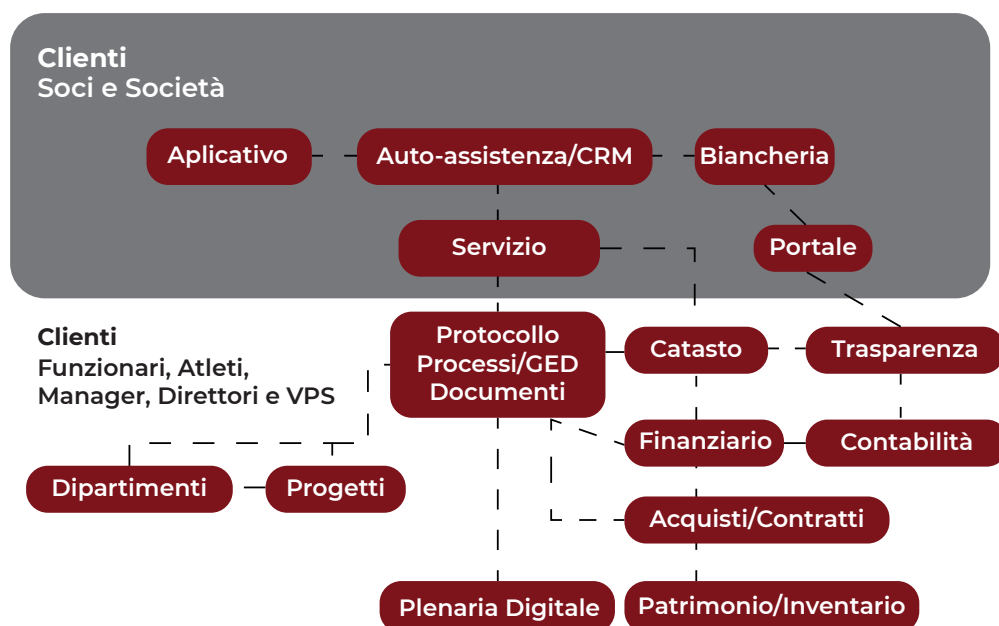
IV.4.8 – Integrazione dei sistemi da TI

Una gestione strategica richiede un'integrazione di sistemi e di procedura totale del club, integrando di fatto tutte le aree del club ai nostri clienti che sono i soci, gli ammiratori e a qualsiasi persona del Brasile e del mondo che potrà avere servizio nel **VASCO**.

Per consentire questa azione essenziale avremo una VP di TI con un Amministratore con specializzazione in OMS (Organizzazione, Metodi e Sistemi), con il registro nel Consiglio di Amministrazione ed esperienza di più di quindici anni in integrazioni di imprese private e pubbliche.

Con questo, il **VASCO** potrà contare con un sistema che è strumento di benchmarking di gestione utilizzata, per esempio, dal proprio Consiglio Regionale di Amministrazione dello Stato di Rio de Janeiro.

L'integrazione basica che il **SOMAMOS** propone per il **VASCO** è specchiata in questo diagramma di personalizzazione:



Di questa forma, due profili di clienti del sistema potranno aprirlo e utilizzare i suoi servizi messi a disposizione: i soci; l'ammiratore e la propria società e i funzionari; atleti; manager; esecutivi e vice-presidenti.

Nel **VASCO** in ritardo di oggi c'è un portale di servizi che non si comunica con le aree del mezzo, principalmente il registro e il finanziario. Quando questo accade, danneggia l'integrazione con le altre aree del club.

SOMAMOS promuoverà forme di assistenza ai nostri clienti attraverso il Portale di Contenuto che sarà la porta di entrata per l'auto-assistenza in una Piattaforma unica totalmente integrata e una delle poche in questa dimensione 100% web o attraverso di alcuni servizi via applicativo.



Se questo sistema fosse già operante, il club sarebbe in funzione pienamente nella pandemia, per esempio. Il caso di assistenza frazionata nella segreteria non succedrebbe perché con l'impianto dell'integrazione tutta l'assistenza/richiesta sarà fatta attraverso del pannello di auto-assistenza del socio o attraverso di richiesta pubblica via il Sistema.

L'Auto-assistenza consentirà ai nostri clienti-ammiratori, soci e altri che facciano sua assistenza di qualsiasi regione, purché sia utente registrato e idoneo nel Sistema.

Qualsiasi nuovo socio dovrà fare suo pre-catasto e allegare i documenti per che avvenga un'analisi previa della documentazione e dei dati catastali. Essendo tutto corretto, dati catastali e pagamento, il responsabile soddisfa l'adesione al piano di socio e il sistema invierà un e-mail al richiedente approvando l'ammissione e, così, attraverso dell'applicativo per questo fine o nel proprio sistema, il nuovo socio potrà effettuare la captazione digitale della sua foto e firma.

Caso abbia alcuna riserva, l'impiegato segnala il fatto e il sistema invia un e-mail confermando la prenotazioni, tuttavia collegando le questioni in sospeso che devono essere soddisfatte per la conclusione dell'adesione al piano di socio. Il pagamento può essere fatto da boleto, da carte di credito o debito in un ambiente totalmente sicuro e principalmente senza attraversatori, o sua, il **VASCO** non avrà il costo con tasse oltre le già contenute negli operatori di carte.

Quando il richiedente scegliere il pagamento da carte di credito, la questione finanziaria si estingue immediatamente. Quando il pagamento è via boleto bancario, se dà il periodo di due giorni dopo il pagamento. Come vedremo, **SOMAMOS** proporrà una FINTEC del proprio club, il che anche potrà accelerare il periodo per il pagamento. L'auto assistenza sarà il grande fornitore di servizi ai soci, interagendo direttamente con tutte le azioni, mezzi e fine del sistema.

Il Sistema di Assistenza consentirà la gestione di tutti i soci del sistema. Questo non sarà un sistema diverso e spetterà a questo alimentare ed essere alimentato con tutte le informazioni pertinenti al catasto. Il sistema dovrà monitorare tutti gli associati generando riscossioni automatiche per che il socio non stia inadempiente per dimenticanza (perdendo suoi diritti di socio), consentendo anche al club di contare con riscossioni ricorrenti, dato che il **SOMAMOS** proporrà l'adesione continua con pagamento mensile.

Per una gestione effettiva, il sistema possiede dashboards di catasti con diverse forme di selezione ed estrazione di dati, conforme la necessità del richiedente dell'area. L'Assistenza è il posteriore, il balcone di assistenza delle richieste in persona e delle richieste attraverso l'auto assistenza o servizi pubblici e interagisce direttamente con tutte le azioni, mazzi e fine del sistema.

Nello stesso sistema, collegata al dipartimento di compliance ad essere attuato sarà la Biancheria che anche funzionerà come canale di denunce di irregolarità. A questa linguetta, solo l'esecutivo di compliance avrà accesso, essendo strettamente riservata. Neanche il presidente avrà accesso per che il sistema garanta la planarità l'imparzialità e l'esenzione dei processi investigativi di posizioni indesiderati nella gestione nel club.



La Biancheria avvicinerà il club dei suoi soci, ammiratori e la società e sarà integrata con la metodologia PDCA e la gestione di continua miglìoria dei processi. Quello che non è denuncia, ma mero reclamo o suggerimenti di miglìoria di servizi sarà consegnato al settore di qualità totale per che miglìore il rispettivo processo. L'integrazione garantirà che la distribuzione delle richieste nelle varie dipartimenti del club hanno tutte protocollo e numero di assistenza.

Il Protocollo sarà unico e consentirà la gestione di tutti i processi del sistema. Possiede un Manager Elettronico di Documenti (GED) interno dove conserva tutti i documenti. Il GED non è diverso al sistema e spetta a questo alimentare ed essere alimentato da tutte le aree, mezzo e fine incluso i processi dell'Assemblea degli Consiglieri. Tutti i processi sono lavorati direttamente in questo modulo con firma digitale riconosciuta attraverso il QR Code, che finirà definitivamente con tutta la manipolazione di carta nel club, diventandolo responsabile dall'ambiente e generando economia al club. Questo è la spina dorsale e interagisce direttamente con tutto il sistema. Tutta e qualsiasi richiesta venuta dei dipartimenti, anche con la personalizzazione dei flussi, alimenterà il processo se sia necessario e il protocollo.

Potranno lavorare direttamente nel protocollo o nel caso di lavorare un progetto può usare il flusso di progetti con programmi, aggiustamenti finanziari e il tutto che sia necessario, tutto integrato con il sistema e in tempo reale. Tutti i processi amministrativi o politici del club saranno disciplinati per la costruzione dell'agenda dell'Assemblea Digitale e sempre i suoi risultati saranno presentati nel Portale della Trasparenza con tutti le particolarità della sessione assemblea. L'assemblea è totalmente digitale e rispetta tutti i procedimenti di un processo, dell'origine fino il giudizio delle sessioni assemblee, viste a processi e votazione digitale, il che consentirà la partecipazione di consiglieri di altri stati senza essere in persone persino le riunioni di consiglio potranno essere più dinamiche, non avendo così la necessità di allungarsi alle prime ore della mattina.

Il Modulo Finanziario consentirà la gestione totale dei funzionari del club. Possiederà gateway di pagamento proprio omologato e certificato da grandi operatori del mercato, essendo compatibile con tutte le banche, tanto nella generazione di crediti come nella compensazione degli stessi di forma manuale o in lotto. Dipendendo della banca, esiste la possibilità di integrazione diretto con il sistema bancario. Finalmente, questo modulo anche interagisce direttamente con tutti i moduli del sistema.

Il modulo della Contabilità seguirà il padrone mondiale e interagirà con tutto il sistema. Consentirà la gestione totale dei settori facilitando il lavoro delle aree perché i lanci (attivi e passivi) sono fatti automaticamente dal Sistema nei suoi centri dovuti di costi, spetta solo al responsabile la verifica e proseguimento dei bilanci, consentendo con questo una maggiore agilità e più trasparenza, perché anche alimenta in tempo reale o portale di trasparenza del club.

Pertanto, **SOMAMOS** garantirà un club totalmente integrato, moderno e agile nella sua gestione.



IV.4.9 – Risorse Umane

Il RU attualmente lascia di essere un settore burocratico per assumere un ruolo strategico nella gestione del capitale umano della istituzione. Poiché che il **SOMAMOS** propone un danno per il club attraverso di una costruzione di una identità organizzazione, importa che tutti i collaboratori capiscano fedelmente questa identità e siano qualificati e addestrati per mettere in pratica.

Per questo, il RH è fondamentale alla misura che questo allineamento deve essere iniziato, innanzi a tutto, l'assunzione e selezione focalizzato in assumere profili più aderenti a questa identità o cultura organizzativa che si desidera attuare nel **VASCO**.

Il RH deve proporre la coltivazione giornaliera di un clima organizzativo armonioso e leggero dove attraverso di una comunicazione chiara ed effettiva per la portata di obiettivi per il successo del negozio oltre ad apprezzare la qualità di vita nell'ambiente dell'istituzione.

Anche deve generare valutazioni di prestazione e proporre piani di posizioni e salari.

Per questo, avremo un'esecutiva di RU nella squadra di governance per che organizzi tutta questa gestione essenziale per il successo del **SOMAMOS** nel club.

IV.4.10 – Misure che garantiscono l'Integrità nel VASCO

Nella lettera b) della sezione IV. 4.1 e nella sezione IV 4.8 anticipiamo varie misure che saranno attuate per garantire un compliance rigido ed effettivo nel club.

Oltre quelle precedentemente menzionate che riguardano i certificati, catasto nel pro-etica, integrazione che dia agilità, portale di trasparenza, biancheria e canale di denunce, indipendenze, riservatezza e autonomia per indagini delle denunce, avremo un codice di posizioni che stabilisca il minimo etico atteso in tutte le aree del club e in tutto i rapporti che abbiamo con altre persone, imprese e istituzioni.

Misure basiche come recinzione al nepotismo, accumulo di funzioni esecutive e legislative nel club e puntamento di amici e soci per esercitare funzioni nel club dovranno essere abolite e recintate dal Codice di Posizioni.



PARTE V – MODELLO DI NEGOZIO PROPOSTO DAL SOMAMOS

V.1 – PROBLEMA DEL CLUB: INCAPACITÀ DI GENERARE FLUSSO DI CASSA POSITIVO

Abbiamo controllato che nostro grande problema attuale è l'incapacità di generare flusso di cassa positivo. Questo si deve al fatto di che la nostra passività correnti (obblighi ad essere pagate nel periodo di un anno) è inferiore alla nostra attività correnti (cassa, inventario e conti ad ricevere) e la capacità di generiamo entrate di corto periodo.

Per risolvere questo problema cronico, è inutile asciugare spese e deprimere ancora più l'operazione, perché questo genererà insoddisfazione ogni giorno maggiore del cliente, carenza quanto la conformità delle finalità sociali del club, aggravando ancora più nostre crisi tecniche e politica e tornando insostenibile e fantasiosa il recupero del club da un programma di austerità.

Anche è inutile proiezioni di aumento di entrate a mezzo e lungo periodo e, anche di corto periodo, che si basino nell'ecosistema di entrate attuale senza nuove strategie o innovazioni restando dipendente, tra altre, di vendita di giocatori per raggiungere obiettivi di bilancio o coprire flusso di cassa.

È anche inutile immaginare FIDIC senza sostenibilità di mercato e molto meno con crediti già compromessi.

Altra possibile soluzione accademica sarebbe la scissione del club separando il calcio del sociale e richiedere un recupero giudiziario, ma questo porterebbe problemi economici e giuridici. Nel campo economico, la valutazione del club nello stato di gestione e di posizione finanziaria che si trova sarebbe molto sotto il suo importo reale di mercato. In termini giuridici, perché la separazione della attività si mantenendo i crediti esistenti sarà sempre soggetta al rischio di compressione giudiziaria di formazione di gruppo economico e, di conseguenza, di responsabilità solidale tra il club sociale e il club-impresa.

Dinanzi questo scenario, **SOMAMOS** comprende che il **VASCO** è irrecuperabile se non abbandonare nostre finalità sociali e se non cambiamo il modello di negozio che si deve praticare nel club.

V.2 – INVESTIMENTI DA CAPITALE O DA DEBITI?

Per conto dei problemi di gestioni attuali e passati del **VASCO**, il club sta passando per una crisi finanziaria senza precedenti. L'indebitamente crescente del club ha generato seri problemi di capitale operativo e liquidità (inoltre la mancanza di investimento in infrastruttura e capitale umano, incapacità di costruire squadre sportivi competitivi e altri.

SOMAMOS si ha approfondito nella ricerca di risoluzioni finanziarie vitali per il **VASCO**.



In questo senso, occorre chiarire che c'è due tipi di investimenti che possano garantire la crescita di una istituzione: per capitale o per debiti.

L'investimento per capitale si riduce alla vendita degli attivi del club, nel caso, vendita di parte del suo patrimonio attuale (attraverso dell'aumento del capitale nel modello attuale) o attraverso di nuove quote del club-impresa che potrebbe essere creato a partire di una scissione del calcio degli attivi sociali del club.

Una questione ricorrente nel mercato brasiliano di calcio è se i club locali devono superare la sua crisi finanziaria attraverso della vendita di azioni in qualsiasi struttura giuridica che scegliere per operare o attraverso del rifinanziamento debito attuale, cercando nuovi fondi di lungo periodo per cambiare la struttura del debito attuale.

Per un club con il profilo del **VASCO**, con il suo storico dimostrato di sviluppo di giocatori eccezionali, nonché come una base di ammiratori fedeli, innamorati e dedicati dopo una serie di diversi scenari di modellazione finanziaria, ha più senso finanziare il suo recupero e crescita futura da cambiamento nel profilo attuale e indebitamento (anche se derivano in nuove debiti di lungo periodo), migliorando la qualità del indebitamento, garantendo la capacità di investimento e flusso di cassa.

Tuttavia, è più che chiaro che un riadattamento del profilo del debito, anche attraverso nuove linee di lungo periodo, non è sufficiente se non fanno parte di un piano strategico solido in che strategie per sviluppare nuove fonti di entrate di lungo periodo, sostenibile, gestione di costi efficace (bilancio rigido), obiettivi ambiziosi (ma comunque che possono essere colpite), austerità finanziaria, tra altri, siano vene definite.

Nelle prossime sezioni dove la logica del Modello Finanziario è spiegata in dettaglio, vedremo che il progetto **SOMAMOS** è capace di sviluppare un'operazione sostenibile e redditizio.

Innanzitutto, il **VASCO** ha preso abitualmente prestiti e finanziamenti a un costo molto alto. Come nostro flusso di cassa non ha tenuto conto della nostra passività correnti, occorre che il servizio di debito e suo costo aumentino esponenzialmente dalla incidenza di multe e penalità successive, oltre gli altissimi interessi praticati e della correzione dell'inflazione.



Tra 2016 e 2019, il **VASCO** ha preso 31 prestiti, a sapere:

Quadro di Prestiti					
Nome	% a.m	2016	2017	2018	2019
Arilucas Empresas TEI LTDA	1%		500		
Banco Bradesco			987		
BCV Canco de Crédito e Varejo	1,95%	2.300	17.600		
Bicbanco	1,48%		91		
Banco BMG	1,74%	11.585	16.124		
CBF	0,70%	13.964	13.977		
FERJ		4.942	8.005		
Globo		2.340			
Lecca	2,35%	11.384	6.657		
Outros		21.776	549		
Rede Globo		46.089	37.214		
Banco Safra	1,19%		25.049		
Mútuo (Carlos Leite)		17.413	19.239		
		131.793	145.992		
Banco Bradesco	2,05%			645	42
Banco BMG	1,49%			24.460	24.460
Banco BMG	1,52%			13.540	13.540
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
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
Horizonte	1,45%			25.830	20.370
Mútuo (C.Leite)	0,49%			2.867	26
(con 36.636 di interessi adeguati dei prossimi 5 anni) (senza interessi adeguati 122.945)				101.461	159.581

Dei 25 prestiti che siamo riusciti a identificare il costo del denaro gli interessi variano tra 0,49% e 2,55% al mese. Il minore indice di interessi è stato di un prestito dell'imprenditore Carlos Leite, pratica che sfiderebbe regole del PROFUT dal fatto di contrattare con il club nel periodo di un anno precedente o posteriore alla data del prestito. Anche ha preso prestito della CBF a 0,70%.

Eseguendo queste situazioni insolite e di confusione negoziale, sappiamo che hanno preso 23 prestiti a una tasso media di 1,38%. Interessi annuali di 16,6%. Tuttavia ha avuto prestito alla tasso di 2,55% che annualmente pari a 30,6%. Nella gestione attuale sono stati 18 prestiti in due anni, come i periodi sono più lunghi (5 anni) comporteranno un costo di denaro di 57,3% in teoria. Eseguendo il prestito di Carlos Leite, abbiamo una media di 1,3% corrispondenti a una tasso annuale di 15,6%, una migliora nella tasso media di 1% all'anno.



V.3 – INVESTIMENTO DA FINANZIAMENTO INTERNAZIONALE

La presa di investimento da finanziamento internazionale richiede sei requisiti:

- a) Progetto
- b) Credibilità
- c) Piano di Negozi Esplicativo di Applicazione delle Risorse
- d) Capacità di Pagamento
- e) Modellazione Finanziaria
- f) Capacità di Strutturazione di Garanzia

Esistono molte risorse disponibili nel mercato, ma raggiungibili solo per chi ha effettivamente un progetto per presentare. Progetto non è una dozzina o più di diapositive di power point. Questo, semmai, significa un congiunto di idee. Anche se possano rappresentare buone idee, non consistono un progetto propriamente detto.

Abbiamo visto al lungo degli anni la politica brasiliana e, più specialmente per il che interessa a noi, la politica del **VASCO** annunciare che ha questo o quello progetto quando, nella verità, semmai, ha solo questa o quella idea.

Con tutto il rispetto a tutti i personaggi politici del nostro club, un progetto è molto più che un congiunto di idee. Richiede una visione strategica, un programma di diffusione, analisi di ordine finanziaria, ambientale esterna, ambientale interna, di concorrenza e di mercato. Piano strategico, di negozio, di marketing, operativo, identità organizzativa, obiettivi, proposta di modello di negozio e modellazione finanziaria. Il **SOMAMOS** include tutte queste fasi richieste e molto più.

Un progetto vero deve essere testato e incorporato, per esempio, in uno strumento di Modello di Negozio CANVAS e possedere, al minimo, un'analisi che si adatte allo strumento 5W2H o anche 5W3H dove sia chiaramente definito **What** (Cosa), **Who** (Chi), **Where** (Dove), **Why** (Perché), **How** (Come), **How Much** (Quanto) e **How Many** (Quanti).

Non abbiamo visto mai niente simile nel **VASCO**. Il **SOMAMOS**, in questo particolare, è inedito nella vita del nostro club e ha concluso di forma affidabile le fasi per che gli investitori comprendessero si trattare realmente di un **PROGETTO** per il club.

Il secondo requisito per la presa di risorse è la credibilità. Nostra squadra esecutiva annunciata con professionali rinomati e rispettati nel mondo accademico e professionale, riusciremo a fornire per i nostri investitori la fiducia necessaria per che loro si sentano sicuri in investire risorse in questo progetto per il **VASCO**.

Il terzo requisito è l'esistenza di un piano di negozi (BP - business plan), cosa che offriamo anche al mercato come una spiegazione dettagliata di tutto che il progetto pensa in effettuare del punto di vista strategico e di utilizzazione di risorse. Si deve mostrare anche una responsabilità fiscale e una viabilità economica, di mercato e finanziaria.



Il quarto e quinto requisiti di completano per sì trattare della prova necessaria di capacità di pagamento che il modello di negozio proposto genererà. Questa capacità di prova matematicamente attraverso una modellazione finanziaria, che è stata fatta per il club da 2016 fino a 2035.

Infine, la capacità di strutturazione di garanzia, sia da beni reali, crediti o altre forme negoziate che coinvolgano attivi o future entrate del club.

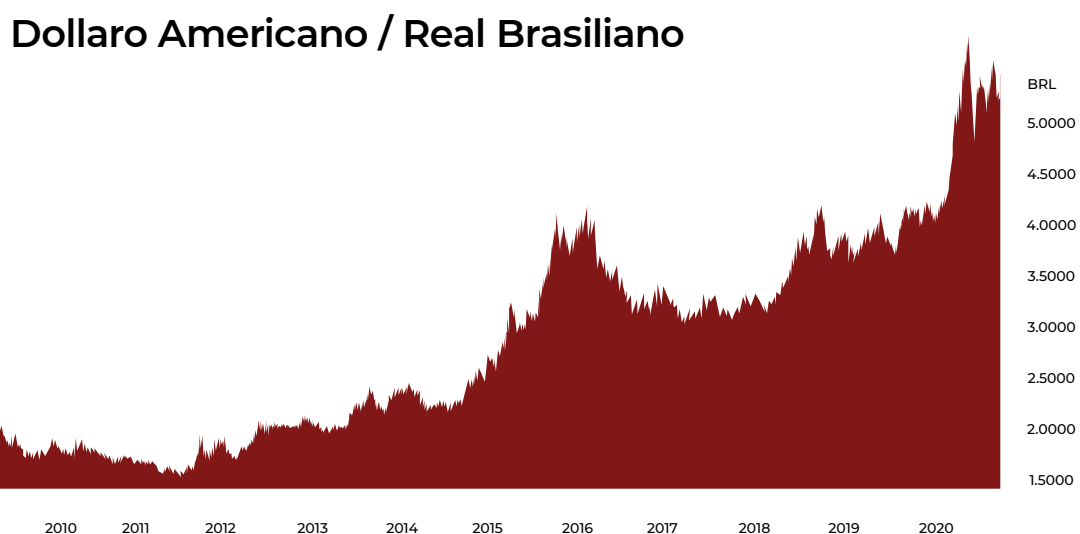
Tutto questo il **SOMAMOS** è stato capace di offrire al mercato e ai partner con chi è riuscito a portare opzioni di risoluzione finanziaria per il club.

Tenendo in conto il rispetto di queste fasi, il **SOMAMOS** ha aperto porte per il club prendere finanziamento internazionale. La pandemia ha creato opportunità di fondi speciali che intendono iniettare soldi nell'economia reale, visto che diverse Banche Centrali di paesi sviluppati sono adottando interessi negativi, come la Svezia, la Svizzera, la Danimarca e la Germania, come una forma di incentivare il consumo dallo stimolo all'investimento in imprese, fabbriche, opere e costruzioni.

Secondo articolo di Tássia Kastner della Folha de San Paolo pubblicato il 18 agosto 2019, investitori hanno attualmente più di US\$ 15 trilioni (R\$ 60 trilioni) applicati in investimenti con tasse di interessi negativi, come sono i ruoli di debiti del Giappone e buona parte dell'Europa.

Questo diventa gli interessi di finanziamento internazionale abbastanza bassi in questo momento in che la bassa valorizzazione del davanti a monete forti come il dollaro e l'euro anche facilita l'entrata di investimenti esterni.

Per esempio, il grafico sotto (valorizzazione del dollaro verso il reale) dimostra che probabilmente stare in un picco di alta del dollaro, cosa che significa un buon momento per prendere risorse in moneta straniera, perché la variazione cambiale potrà tornare ancora più economico prendere il finanziamento al lungo degli anni con il reale recuperando la sua forza:

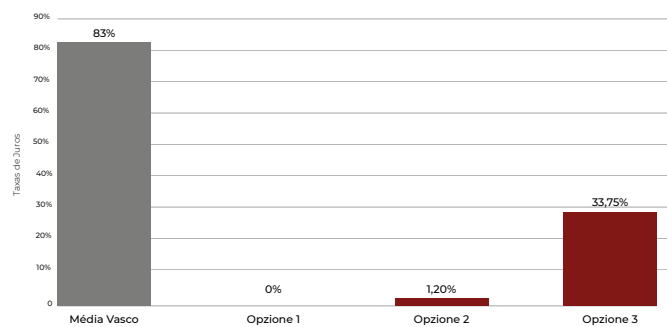


Di qualsiasi forma, come vogliamo internazionalizzare il marchio **VASCO** avremo anche captazione di entrate in moneta forte, cosa che ci aiuterà nella capacità di pagamento nella divida e nella composizione, caso necessario, di un futuro hedge cambiale (oltre le strumenti finanziari disponibile nel mercato), minimizzando così il rischio dell'operazione.

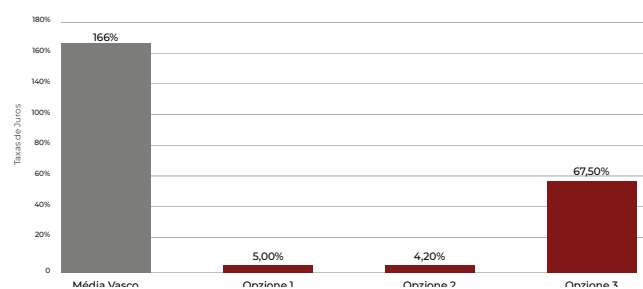
Il **SOMAMOS** ha discusso le opzioni di finanziamento da diverse fonti, che vanno dallo 0,6% all'anno (opzione 2), all'1% all'anno (opzione 1) e al 6,75% (opzione 3) all'anno, con differenze nei requisiti di controparte, nei primi accessori propri dello stadio, nella seconda una lettera di credito stand-by del 20% dell'importo da finanziare e nella terza, crediti o garanzie reale. Nel primo periodo di grazia di tre anni, nel secondo periodo di grazia di cinque anni e nel terzo senza periodo di grazia, nel modo mezzanino, in cui non c'è l'ammortamento del debito come negli altri, ma un unico pagamento alla fine del periodo a pena di penalità, caso anticipi.

Se confrontato con la media di ciò che il VASCO ha praticato, il risultato è abbastanza sorprendente. Confrontiamo periodi di 5, 10 e 15 anni, come segue:

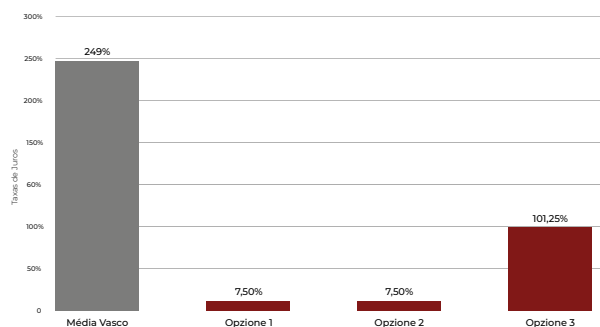
5 Anni



10 Anni



15 Anni



Vale la pena menzionare un dato rilevante. Nel modello che ha prevalso alla **VASCO**, tali prestiti sono insufficienti a far fronte con le necessità di cassa del club, facendo che, dopo l'incidenza di interessi e multe, vengano rinegoziati e si contraggono anche nuovi prestiti.

Per quanto riguarda la dimostrazione della capacità di pagamento, il **SOMAMOS** ha eseguito la modellazione finanziaria necessaria per gli scenari dell'opzione 1 e dell'opzione 3 e ha trovato matematicamente una prova di questa capacità con l'implementazione del nuovo modello di negozio che genererà nuovi ricavi per il club nel periodo di pagamento.

V.4 – MODELLO DI NEGOZIO PROPOSTO DAL SOMAMOS

In definitiva, ciò che il **SOMAMOS** propone è un nuovo modello di negozio per il **VASCO** che genererà nuove entrate e ci darà un prezzo migliore per le varie linee di fatturato esistenti attualmente.

Tuttavia, avremo bisogno di almeno 12 a 48 mesi, affinché queste nuove entrate, provenienti da un nuovo modello di negozio, strutturato e sviluppato secondo le caratteristiche di **VASCO**, abbiano tempo sufficiente per maturare per germogliare.

Ecco perché, approfittando del momento di alta del dollaro e l'euro contro il reale, il **SOMAMOS** sta riuscendo a portare al **VASCO** le linee di credito con risorse sufficienti per portare nuovi soldi upfront (in anticipo) e a costi molto inferiori a quelli che il club ha pagato negli ultimi anni. Con questo investimento iniziale nella gestione dell'implementazione del progetto, saremo in grado di:

1. Ristrutturare il debito del club;
2. Generare flussi di cassa positivi che ci consentano di operare in modo efficiente;
3. Investire in un foglio di calcio all'avanguardia che ci consenta di competere per i titoli;
4. Riformare le nostre sedi;
5. Ristrutturazione dello stadio São Januário;
6. Investire in sport olimpici e paralimpici e altri sport;
7. Effettuare le nostre consegne sociali;

Con il **SOMAMOS** speriamo, in un periodo di, al massimo, dodici mesi, di rimettere in carreggiata il Vasco come miglior club del Brasile. I primi mesi saranno fondamentali per il successo complessivo del progetto. A causa degli sfortunati risultati dentro e fuori dal campo negli ultimi anni, il successo del nostro principale concorrente, tra gli altri, la comunità **VASCO** è ansiosa di cambiamento. Più velocemente dimostriamo la nostra capacità di recupero, più velocemente la nostra comunità risponderà, creando un circolo virtuoso dall'inizio dell'attuazione del progetto.

Il ritorno al vertice di **VASCO** si basa sulle seguenti esigenze di corto e medio periodo:



1 Finanziamento per:

- Ristrutturazione del debito;
- Nuovi progetti per la generazione di entrate (programma di fedeltà e calcio);
- Formazione di squadre competitive (soprattutto calcio);
- Fabbisogno di capitale circolante;
- Rivitalizzazione delle immobilizzazioni (riforme e acquisizioni);
- Garanzie dello stadio.

2 Soddisfare (monetizzare) la nostra base di ammiratori:

- Creazione di nuovi prodotti e servizi;
- Sviluppare fiducia e sicurezza;
- Fornire risultati a corto periodo dentro e fuori dal campo.

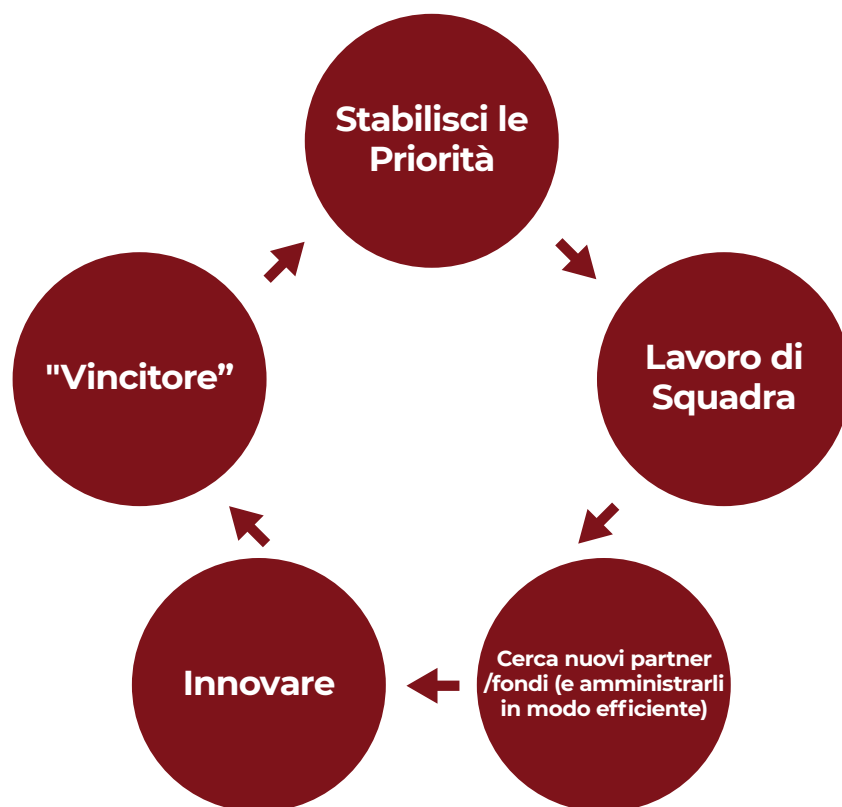
Tuttavia, sebbene crediamo pienamente nel potenziale e nella fattibilità del progetto, ci sono ovviamente alcune sfide da affrontare come analizzato in precedenza nella sezione III.3.2, come ad esempio:

- Instabilità Politica Interna (VASCO);
- Mancanza di Credibilità dell'Istituzione nel Mercato;
- La mancanza di credibilità del Brasile all'estero;
- Declino nel calcio brasiliano;
- Legislazione specifica sul calcio (diritti televisivi e altri);
- Capacità dei concorrenti (molto più avanti del VASCO);
- L'impatto di COVID 19 (in Brasile e nel mondo) sul mercato del calcio;
- Ambiente economico mondiale;

Dopo aver analizzato attentamente ciascuna delle esigenze e dei rischi sopra descritti, i progetti **SOMAMOS** sono stati sviluppati in modo tale che i bisogni e le aspettative si trasformino in opportunità redditizie e sostenibili, monitorando e rivedendo costantemente tutti i rischi inerenti al progetto, mitigando così i futuri impatti negativi.



V.5 - COME GLI PROGETTI SOMAMOS RAGGIUNGERANNO I SUOI OBIETTIVI?



Le priorità del progetto **SOMAMOS** sono:

1 La nostra base di ammiratori / comunità diretta / parti interessati

SOMAMOS non si fermerà finché non soddisferà le necessità e “aggiungere valore” a tutta la nostra comunità. Portare il **VASCO**, “fisicamente” e “nel cuore”, a tutti i tifosi del Vasco, indipendentemente da dove si trovino, è della massima importanza per il successo globale di un club come il Vasco. Per questo, il **VASCO**, attraverso il **SOMAMOS**, farà il benchmark nell’innovazione del settore e implementerà la **VASCO TECHNOLOGY**, che servirà non solo il club, ma anche l’intera comunità, attraverso il proprio incubatore e l’hub di accelerazione per le startup.

2 Riferimento nel Calcio

- Vincere è un obbligo.
- A tutti i livelli, sesso e fascia di età.

Il calcio per noi significa:

- Calcio Tradizionale (11 giocatori)
- Futsal
- Calcio di spiaggia
- Fut7
- Giochi Paralimpici



Vincere è un obbligo - Sì, ma non a tutto il costo. Etica e responsabilità sociale (sviluppare non solo atleti, ma anche cittadini responsabili e preparati) sono valori fondamentali del nostro progetto e non verranno ignorati.

3 Altri sport e un VASCO INCLUSIVO

SOMAMOS intende avere un **VASCO** eclettico, che investe in Remo, sport fondatore; nel Basket, che è anche nel cuore dei nostri tifosi; nell'Atletismo; negli Sport di Spiaggia; negli Sport Coperti, Acquatici, Nautici e Terrestri; e negli sport elettronici e di wrestling, tra cui MMA e jujitsu.

Per rendere realizzabili questi sport avremo non solo risorse proprie, ma anche risorse di Incentivi Fiscali, che saranno ottenuti attraverso il lavoro di una squadra altamente qualificata e con riconosciuta esperienza nel settore. Per il **SOMAMOS**, modalità di sport olimpici e altri sport, diversi dal calcio, significano più che vincere o perdere, ma la fede nella realizzazione di un sogno, determinazione e superamento. È, soprattutto, consegna sociale e inclusione!

Nonostante il Vasco faccia sempre fatica a vincere, in tutte le modalità e a tutti i livelli, comprendiamo anche che queste modalità portano con sé un importante elemento sociale. Un club come il Vasco ha, soprattutto, una responsabilità sociale nei confronti della società e il progetto **SOMAMOS**, senza dubbi nessuna, offrirà questo, alla misura che uno dei suoi valori e anche uno dei suoi obiettivi è un **VASCO INCLUSIVO**.

4 UN VASCO GLOBAL e che salva le sue ORIGINI

L'internazionalizzazione del marchio **VASCO**, il suo riposizionamento attorno alle sue origini inviato ai browser e, in particolare, al Portogallo, nonché il collegamento con la sua rinnovata identità organizzativa, valori e storia, costituiscono una significativa opportunità di espansione per raggiungere nuovi mercati di consumo in tutto pianeta, offrendo al club una visibilità mai esplorata prima, soprattutto se paragonata a quella dei nostri rivali nel mercato brasiliano.

5 Buone pratiche di gestione

Come abbiamo visto, il **SOMAMOS** trasformerà il **VASCO**, che non sarà più un club di calcio di gestione amatoriale e arcaica in un'istituzione con una visione del futuro. Come già accennato, mescolare il "nuovo" con il "tradizionale" è davvero una grande sfida, ma, nonostante le difficoltà, l'implementazione di solide pratiche di gestione, condotte da esecutivi di mercato dedicati, sono di fondamentale importanza per il successo del progetto.

Il nostro obiettivo è essere un riferimento di gestione in ogni modo: piani tattici e strategici, budget, rendicontazione, sistemi di gestione, integrazione, liquidità, governance e "compliance" sono solo alcuni esempi di ciò che cercheremo sempre.



PARTE VI –PROGETTO SOMAMOS

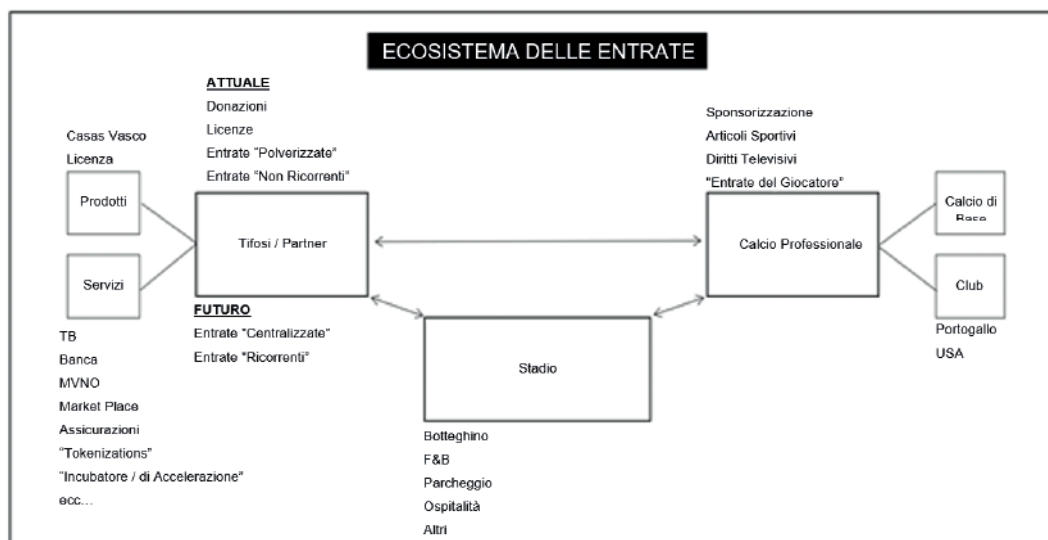
I vari progetti inclusi in **SOMAMOS**, una volta implementati, permetteranno il **VASCO** non solo di invertire l'attuale drammatica situazione di fronte a problemi a corto periodo, ma anche sarà stabilita le basi necessarie per la stabilità, redditività e crescita sostenibile.

Attraverso una solida Pianificazione Strategica, dove saranno definiti obiettivi ambiziosi ma raggiungibili per ogni dipartimento, supportati da un rigido sistema di budget, conformità e governance aziendale, il **SOMAMOS** fornirà un **VASCO VINCITORE, ISPIRATORE e SOCIALMENTE RESPONSABILE**.

Oltre a questo documento, è parte integrante del **SOMAMOS** un Business Plan (Piano di Negozi), contenendo una modellazione finanziaria dettagliata, preparata da specialisti di mercato, dibattuta internamente, testata e approvata dagli agenti finanziari coinvolti nel processo di finanziamento del progetto. Tuttavia, a causa della natura riservata e degli accordi di riservatezza in vigore, il contenuto della modellizzazione finanziaria dovrebbe essere limitato a coloro che sono direttamente coinvolti nel processo.

In generale, il **SOMAMOS** (e il suo modello finanziario) è stato costruito su tre diversi ecosistemi: Ecosistema di Generazione di Entrate, Ecosistema di Costi e Spese ed Ecosistema di Investimenti, come analizzeremo nella parte VI dedicata ai progetti **SOMAMOS**.

PARTE VI.1 – ECOSISTEMA DELLE ENTRATE



L'Ecosistema delle Entrate proposto dal **SOMAMOS** è stato sviluppato in tre aree distinte, che rappresentano tre su quattro dei nostri **ATTIVI** principali, poiché il nostro quarto attivo sarà considerato nell'ecosistema di spese:



1. Creazione di un proprio ecosistema attraverso il banca dati dei nostri tifosi;
2. Calcio e tutto ciò che è connesso, come “diritti economici”, sponsorizzazioni, materiale sportivo, diritti di trasmissione, sviluppo del talento alla base e ecc.;
3. Stadio;

Procediamo nel dettaglio come segue:

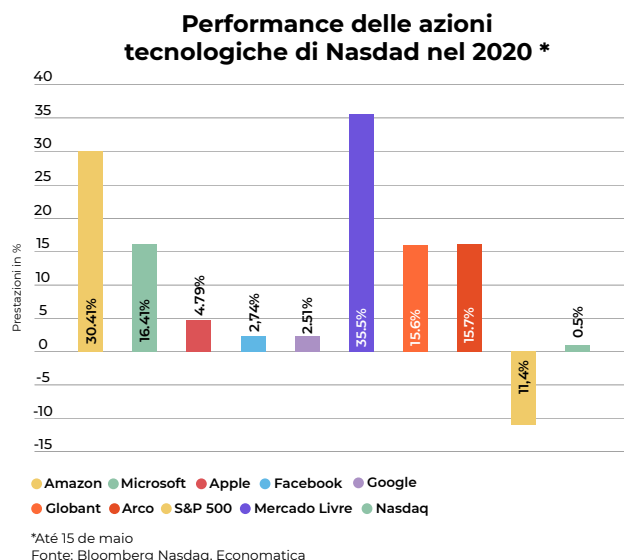
VI.1.1 – BASE DI TIFOSI: ECOSISTEMA PROPRIO

La base di tifosi è l’attivo più importante del **VASCO**, perché sta tra le più grandi del paese (circa 20 milioni). La base comprende tifosi fedeli e avidi (come già dimostrato più volte), ma la grande sfida è l’inclusione di tutti i tifosi entro un “ecosistema vivente” - **LA COMUNITÀ VASCO**.

Una delle principali proposte di **SOMAMOS** è quella di investire in tecnologia per inserire **VASCO** nell’economia digitale. Infatti, Lucas Bombana e Maria Zonta d’Ávila, nella colonna digitale InfoMoney del 18 maggio 2020, hanno riportato:

“Le aziende tecnologiche si distinguono nella nuova economia digitale; le azioni salgono al 40% nell’anno “.

La performance delle aziende tecnologiche che compongono l’acronimo FAAMG (Facebook, Apple, Amazon, Microsoft e Google) mostra che l’economia digitale è l’ambiente di lavoro in più rapida crescita del pianeta:



Come abbiamo visto nella sezione IV.3.3, SETH GODIN , un riferimento mondiale nel marketing di differenziazione, evidenzia che le aziende che crescono rapidamente e che hanno avuto un grande impatto negli ultimi cinque anni sono costruite attraverso **tribù connesse che condividono una passione e un interesse.**



Quale esempio migliore possiamo avere nel calcio brasiliano, e forse nel calcio mondiale, di quello dei tifosi del **VASCO** quando si tratta di impegno, ma anche passione e interesse per il club?

E, infatti, la prosperità dell'economia digitale, ancora maggiore in questi tempi di pandemia, consiglia l'immersione di **VASCO** nel mondo digitale per modificare il focus di raccolta prioritaria e abilitare la svolta che renderà possibile la nostra scalata al vertice.

Per questo bisogna capire che **NOI**, gli stessi **TIFOSI DEL VASCO**, siamo insieme un prodotto digitale con una forte portata commerciale. Siamo il nostro ecosistema più grande della popolazione di 137 paesi!

In altre parole, la nostra base di tifosi è più ampia della popolazione del 70% dei paesi del pianeta.

Abbiamo più tifosi della popolazione di paesi come Cile, Ecuador, Olanda, Belgio, Cuba, Grecia, Svezia e Portogallo, per esempio. Più degli Emirati Arabi Uniti e Israele insieme o più di Svizzera, Austria e Islanda insieme.

VASCO ha più tifosi della popolazione di 44 paesi messi insieme. Infatti: Isole Pitcairn, Isole Cocos, Vaticano, Tokelau, Niue, Isola Norfolk, Isola Christmas, Isole Falkland, Montserrat, Sant'Elena, Ascensione e Tristan da Cunha, San Pietro e Miquelon, San Barthélemy, Tuvalu, Nauru, Wallis e Futuna, Anguilla, Isole Cook, Palau, Isole Vergini, San Marino, Gibilterra, Saint-Martin, Monaco, Liechestein, Saint Martin, Isole Turks e Caicos, Isole Faroe, Saint Kitts e Nevis, Ossezia meridionale, Isole Marshall, Groenlandia, Isole Marianne settentrionali, Samoa Americano, Guemsey, Bermuda, Isole Cayman, Dominica, Andorra, Isola di Man, Antigua e Barbuda, Seychelles, Tonga, Stati federati di Micronesia, Isole Vergini americane, Jersey, Saint Vincent e Grenadine, Granada, Aruba, Kiribati, Curaçao, Guam, Santa Lucia, Samoa, Sao Tome e Principe, Abkhazia, Polinesia francese, Nuova Caledonia, Barbados, Vanuatu, Repubblica turca di Cipro del Nord, Islanda, Maldive, Bahamas, Belize, Brunei, Transnistria, Malta, Capo Verde, Suriname, Sahara Ovest, Lussemburgo, Montenegro, Macao, Isole Saline Oman, Bhutan, Guyana, Comore, Cipro, Fiji, Djibouti, Eswatini e Mauritius ammontano a 19.801.960 abitanti.

Estonia, Guinea Equatoriale, Trinidad e Tobago, Timor-Leste, Bahrain, Guinea-Bissau, Kosovo, Lettonia, Lesotho, Macedonia del Nord e Slovenia ammontano a 18.466.457 abitanti. Gabon, Botswana, Gambia, Namibia, Moldova, Giamaica e Qatar ammontano complessivamente a 17.473.756 abitanti. Lituania, Albania, Armenia, Porto Rico, Bosnia ed Erzegovina e Mongolia 18.407.619 abitanti.

Aggiungete che in un ecosistema formato da tifosi impegnata come **VASCO**, c'è ancora il vantaggio che tutta la vostra comunità è collegata attorno a una passione e un interesse comuni, proprio i fattori che possono generare ciò che serve per crescere questo ecosistema: coinvolgimento, crescita e monetizzazione.

Il coinvolgimento è un riferimento a come qualcuno si relaziona a qualcosa. In questo caso si tratta dell'interazione del tifoso con la società e il suo marchio, il sentimento che unisce le persone intorno alla lotta per un ideale e che toglie partecipazione e impegno volontario. Il programma di relazioni proposto da **SOMAMOS** riuscirà a coinvolgere ancora più tifosi.



La seconda fase nell'ecosistema stesso da espandere con rispetto al rapporto del tifoso con il club è la crescita, dove l'ingaggio contribuisce, a misura che le persone che fanno parte del sistema che aiutano anche nella raccolta di nuovi impegnati, aumentando l'ecosistema continuamente.

Nella terza fase, la monetizzazione avviene attraverso il corretto utilizzo della banca dati, che ha natura endogena ed esogena, cioè rispettivamente con una fonte nella comunità che si rifornisce e, anche, in ciò che questa comunità può significare per i partner del club.

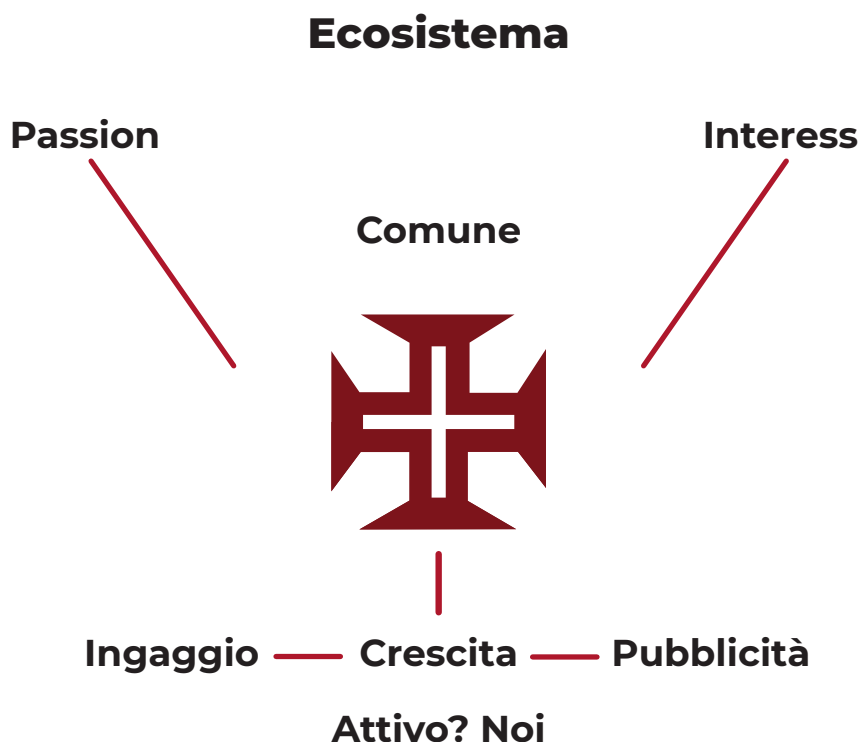
Naturalmente, questo trattamento commerciale dei dati personali deve obbedire rigorosamente alla legge generale sulla protezione dei dati (LGPD, Legge 13.709 / 18), entrata in vigore lo scorso 14 agosto 2020, il cui articolo 7, I, stabilisce che

“Art.7º. Il trattamento dei dati personali può essere effettuato solo nei seguenti casi:

*I - mediante la fornitura di
consenso dal titolare. (...) “*

Per questo avremo all'interno del nostro dipartimento di compliance professionale, un settore dedicato alla stretta osservazione riguardo a questo trattamento.

In questo modo, **NOI** siamo un bene inutilizzato dal punto di vista dell'interazione e della capacità di “generare ricchezza” per tutti i soggetti coinvolti, oltre che sottoutilizzato che, una volta massimizzato il più possibile, renderà il club sempre più finanziariamente indipendente. La figura seguente spiega l'ecosistema proposto:



Pertanto, oltre a una serie di prodotti e servizi differenziati ed esclusivi, verrà implementato uno speciale programma di social commerce in modo che il **TIFOSO DEL VASCO** che fa parte del programma non sia solo utilizzato come prodotto, ma visto e trattato in modo umanizzato e come un reale partner.

Inoltre, all'interno di questo ecosistema, ci sarà un'etica diversa nel trattamento dei dati, poiché parliamo di inserimento in un sistema appartenente a un'istituzione che ha valori unici e differenziati, sostiene e diffonde l'inclusione sociale e ha la missione di ispirare le persone attraverso il sport.

La strategia associata a questo segmento è quella di allontanarsi completamente dal sistema attuale, dove **VASCO** addebita (in un contratto di 6 mesi, non rinnovabile) un importo mensile fisso, offrendo in cambio sconti progressivi sui biglietti per guardare le partite - niente di più.

Oggi **VASCO** ha il più grande programma di affiliazione del paese, che ha raggiunto più di 180mila membri lo scorso novembre. Uno degli aspetti più eclatanti che testimonia la fedeltà dei tifosi del VASCO si è verificato lo scorso maggio, durante uno dei periodi economici più difficili del Paese. Senza partite (per COVID19), VASCO è riuscita a mantenere un numero elevato di iscritti paganti (110mila) in occasione del rinnovo dei propri piani di affiliazione..

L'idea è quella di sfruttare progressivamente la base di tifosi già esistente, creando legami ancora più forti tra **VASCO** e la sua comunità diretta. Sarà implementata una partnership bidirezionale reciprocamente vantaggiosa tra **VASCO** e la sua base di tifosi, non basata sulle azioni ad hoc però, in una strategia pensata per sviluppare un reale senso di appartenenza in tutte le parti interessate.

Un programma di fedeltà appositamente progettato, con pagamenti mensili ricorrenti, basato su una strategia di crescita sostenuta e alimentato dai membri, fornirà prodotti e servizi rilevanti per la comunità VASCO, compresi, tra altri:

- Associazione e diritti di voto con mezzi virtuali;
- TV con contenuti esclusivi e rilevanti;
- Sconto sui prodotti in licenza presso "Casas Vasco" e altri punti di vendita al dettaglio;
- Fintech propria (Banco Vasco) per sviluppare servizi finanziari personalizzati e mantenere il flusso di fondi all'interno di un ecosistema finanziario proprietario (chiuso);
- Operatore di telefonia mobile;
- Un mercato ("Market Place") dove tutti i membri possono vendere i propri prodotti e servizi;
- Un commercio sociale con "cashback" per il membro;
- Un'obbligazione di capitalizzazione che offrirà, tra gli altri vantaggi, uno sconto del 50% nelle università di tutto il Brasile;
- Opportunità di imprenditorialità (nell'incubatore / acceleratore), rete sociale chiusa e propria;



- Notizie esclusive sul club, backstage;
- Opportunità di coinvolgimento;
- Comunità proprie (social network);
- Partecipazione di acquisto in risorse digitali (“tokenization”), tra altri.

Non abbiamo dubbi che, costruendo e gestendo in modo efficiente una comunità forte e completamente interattiva, i risultati non si rifletteranno solo in termini finanziari, ma avranno anche un impatto sull’intera organizzazione, rafforzando il marchio, i team professionali, attirando potenziali partner e sponsor.

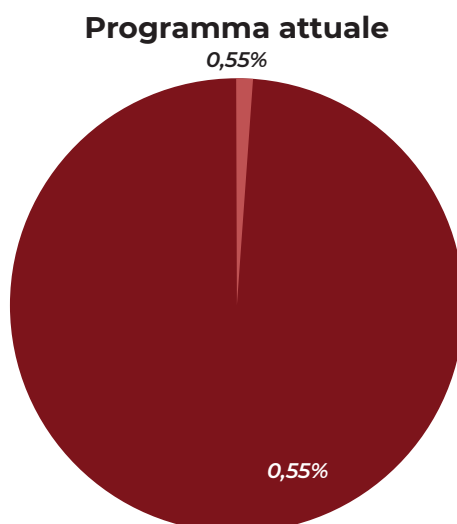
SAREMO IL CLUB CON IL MAGGIOR NUMERO DI SOCI TIFOSI DEL MONDO.

Per questo, in modo inclusivo, come tutto ciò che il SOMAMOS propaga, uno degli obiettivi da raggiungere è quello di includere TUTTI I TIFOSI DEL VASCO nel nostro ecosistema attraverso il libero accesso, cioè con **l’iscrizione gratuita** al “entry level”, ossia, al livello di ingresso del programma.

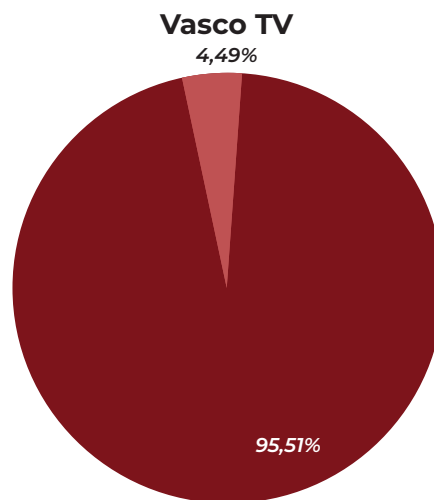
In altre parole, avremo un livello (livello di accesso) nel nostro programma di affiliazione senza alcun costo per il tifoso, dove potranno anche partecipare alla vita del loro club a cuore, avendo accesso a prodotti e servizi, contribuendo alla crescita del club, della missione e dei valori che difende.

L’obiettivo è quello di realizzare questo nuovo programma nel 2021, una volta superate le sfide operative nella transizione tra i due modelli, che richiederà almeno sei mesi, ma mai più di un anno.

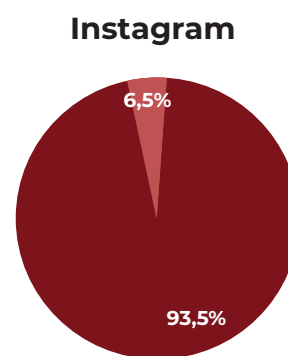
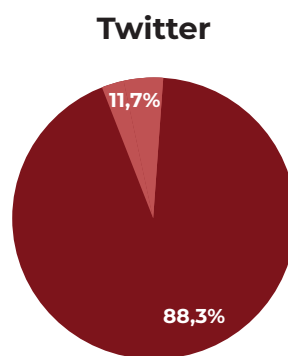
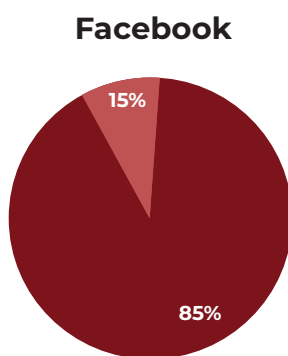
Sebbene siamo riconosciuti come il tifoso più impegnato in Brasile, quando confrontiamo il numero di soci tifosi con il numero di tifosi, ecco solo lo 0,55% che mantiene un rapporto con il club come socio tifoso:



In VASCO TV, perché è gratuita, abbiamo il 4,49% di partecipazione, otto volte in più rispetto al programma socio tifoso, circa 900.000 Tifosi del Vasco.

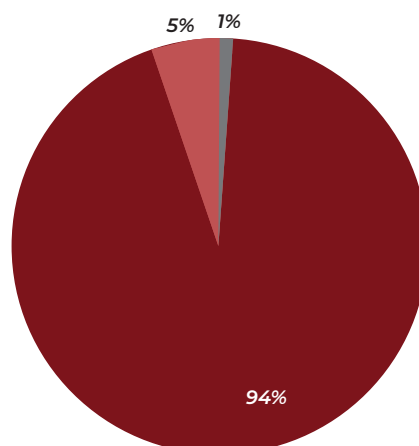


Nei social network, abbiamo su Instagram, Twitter e Facebook, rispettivamente il 6,5%, l'11,7% e il 15% di share (1.300.000, 2.340.000 e 3.000.000 di Tifosi del Vasco).



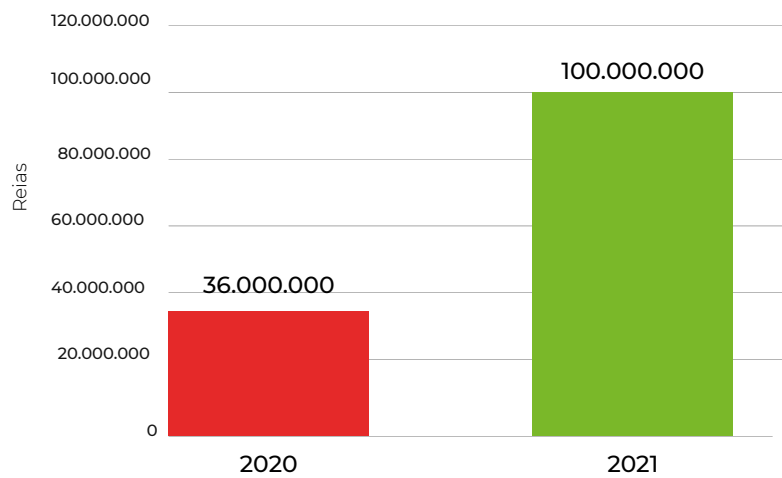
Con il programma **SOMAMOS** di iscrizione gratuita e con l'intera comunità di Tifosi del Vasco contagiata dall'aria del cambiamento definitivo del nostro club, intendiamo aumentare l'impegno nel programma ad almeno il 5% della nostra base di tifosi ed essere il primo club nella storia del mondo ad avere un programma di socio tifoso a sette cifre, monetizzando almeno l'1% di questa base.

**Programma Somamos 2021
Corto Periodo**



Ciò sarebbe sufficiente per aumentare il nostro fatturato ST del 277%, con un impatto del nostro fatturato totale di almeno il 32%.

Programma Somamos 2021



La visione di **SOMAMOS** è costruire il seguente ecosistema nel 2026:

2026



VI.1.2 – CALCIO PROFESSIONALE

Il calcio Professionale è solitamente l'attività principale di qualsiasi club di calcio, attira la maggior parte dell'attenzione ed è responsabile delle maggiori fonti di entrate e uscite, una logica che **SOMAMOS** intende modificare per quanto riguarda le entrate.

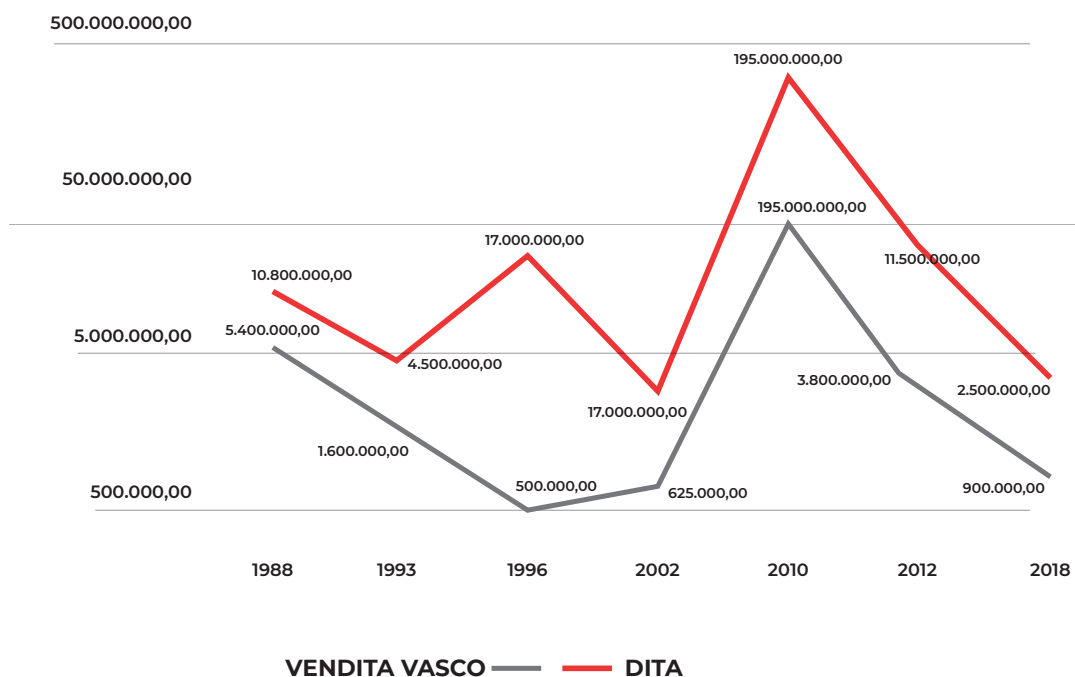
Le fonti di entrate tradizionali, come i diritti televisivi, le sponsorizzazioni e altre, continueranno a svolgere un ruolo molto importante nella struttura complessiva delle entrate. In generale, queste fonti di reddito seguono un percorso molto prevedibile a causa della loro natura "controllata dal mercato" e **VASCO**, nonostante non sia stata in grado di realizzare il suo potenziale già disponibile negli ultimi anni (c'è molto spazio per il miglioramento), sta bene posizionata per sfruttare velocemente le opportunità che già esistono nel mercato, soprattutto se si può contare sulla professionalità proposta da **SOMAMOS**, che consiglia un management professionale e integrato, in grado di recuperare credibilità e fiducia nel mercato e nei suoi tifosi.

Tuttavia, c'è anche un enorme potenziale di crescita per **VASCO** nella sua capacità di continuare a produrre giocatori eccellenti e venderli in modo efficiente (cosa che di recente non è stato il caso, poiché la gestione, a causa di gravi problemi di liquidità, ha scelto di rilasciare i giocatori molto prima del dovuto e per una frazione del loro valore di mercato). La strategia di **SOMAMOS** è quella di adottare un approccio più professionale al business dei diritti economici dei giocatori, che deve seguire la propria strategia, come qualsiasi altra importante fonte di entrate.

Poiché la liquidità non sarà un problema, ciò consentirà a **VASCO** di agire nel modo più efficiente e senza disperare nella vendita dei giocatori. Un'altra importante azione strategica è, in questo caso, avere club all'estero per, tra gli altri vantaggi, dare più formazione ed esperienza ai giocatori in formazione e creare anche un proprio canale di distribuzione, facilitando il miglioramento del prezzo medio di vendita.

Un altro elemento importante è che aumenteremo gli investimenti nell'istruzione complementare e in altri attributi sociali durante il processo di sviluppo del giocatore, che, tra gli altri, sono passaggi fondamentali per raggiungere i risultati attesi.

Se consideriamo le medie, date da un sondaggio di **SOMAMOS**, delle vendite di 30 atleti negli ultimi 40 anni, troviamo che un ricavo medio per atleta di 3,2 milioni di euro è entrato nel club, e in una prima vendita i nostri atleti valgono, dopo aver lasciato **VASCO**, in media, circa 10 milioni di euro e, in una seconda vendita, circa 41 milioni di euro.



Cioè, un aumento medio del prezzo della prima vendita del 333% e, nella seconda vendita, un aumento del 1.281%. Se prendiamo in considerazione solo la media di una prima vendita, significa che il club, se fosse in grado di trattenere i suoi atleti più a lungo e dare loro più produttività allo stesso **VASCO**, avrebbe potuto guadagnare il triplo di quello che aveva con i suoi trasferimenti. degli atleti.

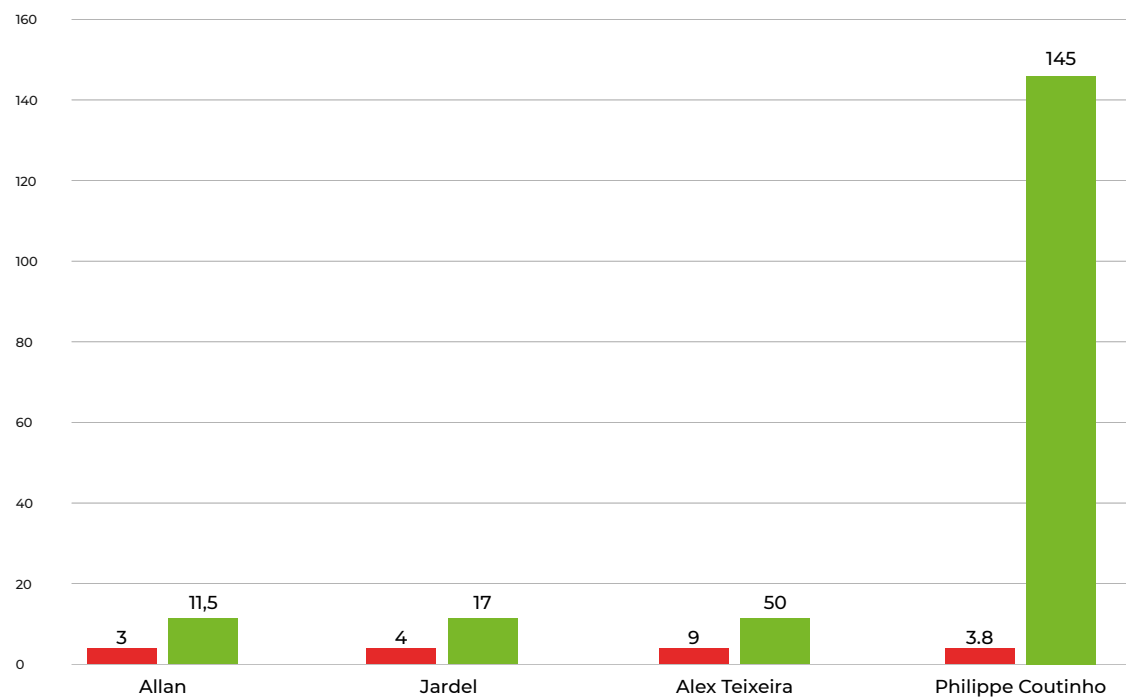
La tabella seguente mostra la cronologia delle vendite dei giocatori allenati dal VASCO e quanto hanno venduto dopo aver lasciato il club:

Players	Anno	Age	Club	ORIGINAL TRANSFER (VASCO)		(*)2nd transfer	(**)3rd transfer
				EUROS	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		
Wescley	2004	20	M. Tel Aviv	Vendas			650.000
Anderson Costa	2006	22	Dinamo Zagreb	Vendas	800.000		
Morais	2008	24	Corinthians	Vendas	1.700.000		
Alan Kardec	2009	20	Inter	Vendas		2.500.000	
Guilherme	2008	20	Almeria	Vendas	900.000		
Sousa	2010	21	Porto	Vendas	3.500.000		
Alex Teixeira	2010	20	Shaktar Donska	Vendas	9.000.000	50.000.000	
Allan	2012	21	Inter Milão	Vendas	3.800.000	13.000.000	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 Lervkusen	Vendas	18.500.000		
Paulo Victor	2019	20	Marbella	Emprestimo	300.000		
Marrony	2020	20	Atletico - MG	Vendas	2.800.000		
TOTALE				98.033.550,72	100.775.000	164.750.000	
# of Players				30	10	4	
Average				3.267.785	10.077.500	41.187.500	

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



Se guardiamo, ad esempio, al caso di Jardel, partito per 4 milioni di euro e successivamente venduto per 17 milioni di euro (325%), di Allan che è partito per 3 milioni di euro e, successivamente, è stato venduto per 11,5 milioni di euro (283%), da Alex Teixeira partito per 9 milioni di euro e poi venduto per 50 milioni di euro (455%), da Philippe Coutinho che è partito per 3,8 milioni di euro ed è stato rivenduto da 13 milioni di euro, successivamente rivenduti per 145 milioni di euro (3,715%), le differenze rispetto a quanto forse non siamo riusciti a ricevere dimostrano che possiamo fare un lavoro molto migliore di quello che è stato fatto ultimamente.



Se prendiamo la quantità in cui Philippe Coutinho è già stato venduto, sarebbe quasi il 50% in più di tutto ciò che abbiamo raccolto dalle vendite degli atleti negli ultimi 40 anni.

Con condizioni finanziarie che ci consentono di trattenere i nostri atleti più a lungo e aggiungono anche la possibilità di avere società all'estero, sia la società che i suoi atleti saranno più valorizzati, poiché avremo un marchio ancora più forte e con un'esposizione diretta sul mercato Internazionale.

Un altro aspetto su cui si lavorerà con un migliore assetto finanziario è la diminuzione dei livelli di provvigioni attualmente praticati. Ad esempio, uno dei nostri più grandi talenti, Thales Magno, è stato commissionato al 25%, come un modo per tenerlo nel club per un periodo più lungo, ma essendo un gioiello di soli 17 anni, il club ha già perso $\frac{1}{4}$ del suo valore economico.



VI.1.3 – STADIO

L'attuale stadio **VASCO**, lo stadio São Januário, è uno degli stadi più antichi del Brasile e ha già una struttura operativa obsoleta. Con i bassi ricavi del club nel suo complesso, tuttavia, il suo contributo in termini di entrate può ancora essere considerato rilevante per VASCO. Inoltre, lo stadio è importante anche per l'attuale programma di fedeltà dei tifosi, poiché lo sconto sui biglietti per le partite è l'unico vantaggio significativo che offre l'attuale struttura del programma.

Tuttavia, **SOMAMOS** intende fornire un São Januário nuovo, moderno e completamente ristrutturato. Questo progetto aggiungerà senza dubbio valore al marchio e all'intero progetto, poiché non solo i principali asset di VASCO (i suoi attori) mostreranno il loro talento su un "palcoscenico" senza pari, ma servirà anche come componente importante per l'autostima di tutte le parti interessate, inclusi tifosi, sponsor, stampa, tra altri.

Sappiamo che l'attuale consiglio di amministrazione ha una proposta per lo stadio e ci congratuliamo con l'attuale presidente Alexandre Campello e il suo vicepresidente dell'Ingegneria e Opere, Pedro Seixas, nonché l'architetto, Sérgio Dias, per aver fornito la possibilità di realizzare questo sogno ai **TIFOSI DEL VASCO**.

La proposta, valutata a R\$ 275 milioni, suggerisce un aumento della capacità dello stadio a 43mila posti, con conclusione prevista per il 21 agosto 2023.



Per sviluppare la proposta e formulare un vero progetto, il club ha annunciato una partnership con WTorre attraverso un memorandum d'intesa.



Non ci sono investitori annunciati e l'idealizzazione finanziaria della proposta è quella di attrarre tali investimenti con proprietà, in scambio, di beni e diritti dello stadio.

Siamo dal punto di vista che **VASCO** merita molto di più di quanto si propone e la riforma non può produrre qualcosa che, seppur nuovo, è sorpassato e slegato dall'identità organizzativa che vogliamo per la società e, soprattutto, dai nostri valori e obiettivi.

VI.1.4 – PROGETTI SOMAMOS PER LO STADIO SÃO JANUÁRIO

SOMAMOS comprende che un intervento di queste dimensioni nel luogo in cui si trova il nostro stadio deve produrre una consegna sociale e ambientale molto maggiore per le comunità circostanti, oltre ad essere una grande opportunità turistica per la malconcia Zona Nord della città di Rio de Janeiro.

Inoltre, il nostro nuovo stadio deve essere idealizzato in accordo con la cultura organizzativa proposta per il club in modo che ci sia convergenza tra la nostra missione, i nostri valori e il “nostro volto” in tutti gli aspetti, sia nelle nostre posture che nella nostra filosofia di gioco e sulla nostra attrezzatura.

Comprendiamo anche che la vendita dei “naming rights” dipende dal fatto che lo stadio abbia, in quel momento, una firma con più credibilità internazionale, poiché l'attrazione di nuovi investimenti richiede partner che possano minimizzare i rischi del progetto, come abbiamo visto nella sezione III.3.2 dedicato all'analisi ambientale esterna, in particolare all'esame delle minacce dalla matrice SWOT del nuovo disegno organizzativo proposto per **VASCO**. Dall'analisi SWOT di questa impresa dobbiamo:

ANALIZZARE SWOT

FORZE

1. Importo Storico dello Stadio
2. Localizzazione dentro della città
3. Buona connettività da vie
4. Comunità vicine
5. Luoghi strategici vicini come Stazione di Benzia, Commissariato, Ristoranti, Bari ecc.
6. La rivitalizzazione del quartiere può essere sostenuta dalla comunità, dai politici, dalle aziende locali e dal municipio

DEBOLEZZE

1. Posizione lontano dalla stazione del metro
2. Località circondata da comunità ad alta demografia
3. Circondato da composizioni dalle alte pareti, non aperto al pubblico
4. Non ci sono aree verdi lungo lo stadio

OPPORTUNITÀ

1. La vita sociale può essere rinvigorita
2. Le strade possono essere riattivate sostituendo gli alti muri
3. Programmi di integrazione e utilizzo misto possono mantenere il sito attivo 365 giorni all'anno
4. Più schemi di generazione di entrate possono sostenere un ampio sviluppo
5. Opportunità di lavoro

AMEAÇAS

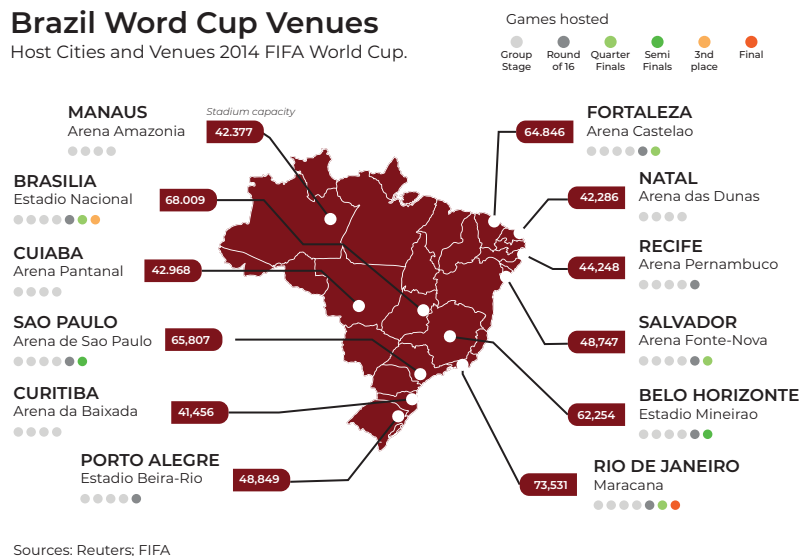
1. Lo stadio deve essere garantito dall'integrazione di programmi di utilizzo misto
2. L'eventuale domanda di energia ed elettricità richiede soluzioni sostenibili
3. La nostalgia per lo stadio esistente deve essere mantenuta integrando i design contemporanei



Inoltre, il progetto **SOMAMOS** considera che ci sono sette importanti strategie che devono essere considerate quando si tratta di rinnovare il nostro stadio:

1. Grandezza di **VASCO**

Una capienza di 43.000 spettatori ci collocherà come il 3° stadio della città e il 19° nel paese per numero di spettatori, dietro Allianz Parque, Arena da Amazônia, Albertão in Teresina, Nilton Santos (Engenhão), Mangueirão ed Belém, Arena Pernambuco, Prudentão, Arena Corinthians, Fonte Nova, Beira Rio, Parque do Sabiá, Arruda, Arena do Grêmio, Mineirão, Castelão, Morumbi, Mané Garrincha e Maracanã.



SOMAMOS voglia più per **VASCO**. Per questo abbiamo progettato uno stadio con una capacità di 55.118 spettatori, che ci collocherà come 6° posto insieme all'Estádio do Arruda e all'Arena do Grêmio, dietro solo altri cinque stadi: Maracanã, Mané Garrincha, Morumbi, Castelão e Mineirão. Inoltre, il modello che verrà proposto garantirà la totale indipendenza per quanto riguarda la gestione delle proprie proprietà e dei giochi, fattore strategico per la commercializzazione dei pacchetti VIP per partite, cabine e lo stesso programma di socio tifoso.

2. Porosità

L'architettura e l'urbanistica hanno discusso sul fatto che un edificio non sia importante solo per il suo proprietario, ma per il passante, il vicinato e il quartiere in cui è inserito.

La prima strategia di progettazione del progetto **SOMAMOS** per lo stadio São Januário è di offrire rivitalizzazione per il quartiere di São Cristovão, sostituendo alti muri con confini che trasformano il carattere locale, dando al luogo più "vita". Per questo l'urbanistica e l'architettura moderna scommettono sulla porosità come uno dei principali fattori da tenere in considerazione nella progettazione degli spazi pubblici, fondamentale per conferire al luogo una certa caratteristica.

La porosità è una qualità spaziale che può sicuramente avvantaggiare gli spazi pubblici ed è servita come misura per ridurre i tassi di criminalità nelle città, ed è anche un fattore che fornisce alle persone divertimento e piacere, essendo un'esperienza abitativa e un luogo di connessione e separazione tra gli spazi.



È anche dimostrato che la rugosità e la porosità hanno una stretta interazione tra pianificazione urbana, morfologia della città e clima. Ecco perché, per creare ambienti adatti ai bisogni umani, la progettazione degli edifici deve incorporare strategie adeguate al clima, che possano migliorare la salute degli abitanti di un quartiere, favorendo il comfort ambientale e la vita sociale.

La porosità deve quindi essere considerata entro i limiti della costruzione della struttura dello stadio, che quindi fornisce i seguenti vantaggi:

- È più amichevole delle composizioni con pareti alte;
- Interagisce con le strade, creando un'atmosfera con più vita e attiva le aree circostanti;
- Crea una sensazione di appartenenza al quartiere;
- Attiva spazi che scoraggiano il vandalismo;

3. Generazione di reddito 365 giorni all'anno

La riforma non dovrebbe concentrarsi solo sullo stadio. Al luogo dovrebbe essere massimizzata la possibilità di attività al lungo la struttura e all'interno dello stadio.

Anche quando non ci sono competizioni in corso, dovrebbero esserci diverse altre opzioni per attività che generano reddito per VASCO, rendendo lo stadio autosufficiente e una fonte di occupazione e opportunità per le comunità circostanti. Vanno contemplati commercio al dettaglio, ristoranti e bar, vendita di cibi e bevande, spazi polivalenti, auditorium e hotel.

4. Servizi di Catering 365 giorni

Gli stadi di solito forniscono solo servizi di catering per i tifosi durante le partite. Con vari programmi oltre alle partenze, il luogo può incoraggiare altri gruppi di persone della località, della città e anche i turisti a visitare e utilizzare questo servizio.

I programmi più vari devono essere progettati per persone di tutti i livelli sociali e non solo per una classe privilegiata o privata.

Per questo, lo stadio deve offrire una varietà di sport, intrattenimento, istruzione, ricreazione, servizi sanitari e spazi abitativi.

5. Costruzione Verde

C'è pochissimo verde nella zona, quindi **SOMAMOS** propone che è essenziale che il progetto sia ecologico e sostenibile.

6. Incoraggiare la Pratica Sportiva

Il Progetto deve essere strutturato in modo da creare piattaforme che attraggano appassionati di varie modalità alla pratica dello sport, per ispirare le persone a imparare, praticare, condividere e guardare un'ampia varietà di sport.

L'intenzione è quella di incorporare il maggior numero di sport possibile nello stadio per consentire a quante più persone possibile di realizzare i sogni.

Lo sport unisce le persone e crea un senso di comunità e orgoglio.



7. Manutenimento della Nostalgia

Infine, sebbene **SOMAMOS** abbia ordinato uno stadio con molte nuove funzioni e tecnologie, intende anche che la memoria dell'originale stadio São Januário non sarà mai dimenticata.

La conservazione della storia e la comprensione del vero tesoro che questo significa devono essere mantenute nell'architettura dello stadio. L'armonia tra l'antico e il moderno, la conservazione della facciata e delle varie statue, nonché l'inserimento di eventuali altre, devono essere adeguatamente integrate nella riforma.

Pertanto, **SOMAMOS** non ha risparmiato sforzi per portare non uno, ma due nuovi progetti di un São Januário dos Sonhos, non solo fattibile ed economicamente produttivo, ma anche con il volto che **SOMAMOS** vuole dare a **VASCO** e, quindi, socialmente e ambientalmente sostenibile.

VI.1.4.1 – PROGETTO SERNEKE

Secondo **SOMAMOS**, il “briefing” per la riforma del São Januário, essa avrebbe potuto e dovuto essere molto più ampia e completa di quella proposta dall'attuale gestione.

Per questo motivo, il candidato idealista di **SOMAMOS** ha speso 80.000 euro, convincendo l'agente finanziario a pagare ulteriori 58.000 euro, sul costo totale del progetto di 138.000 euro. Cioè, **SOMAMOS** sta donando al club un progetto con un costo di oltre R\$ 900.000,00 (novecentomila reais), contratto con la società SERNEKE INTERNATIONAL AB, approvato dall'agente finanziario AJNA HOLDING AB.

CO-DEVELOPMENT AGREEMENT
by and between

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

and

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

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

and

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

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

WHEREAS

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

B. Client is a law firm based in Rio de Janeiro with branches in Paranagua 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 project 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.

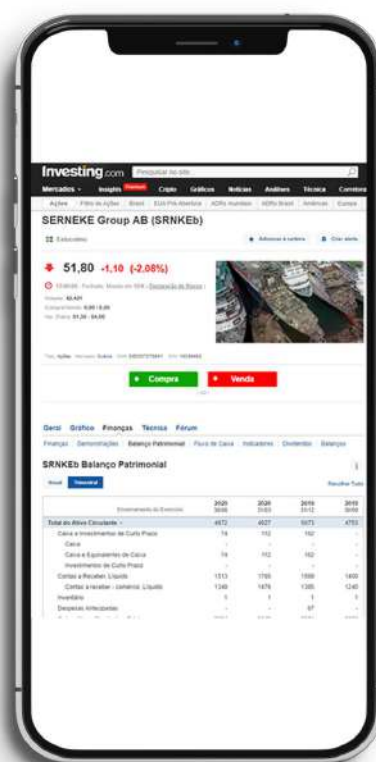
Being the whereas a binding part of this agreement,

IT HAS BEEN AGREED AS FOLLOWS

1



La società SERNEKE INTERNATIONAL AB, che appartiene al gruppo SERNEKE GROUP AB dalla Svezia, beneficiata da una reputazione internazionale, in quanto quotata sul mercato, con azioni in vendita in borsa, può dare allo stadio questa griffe.



Fonte: Investing.com

SERNEKE INTERNATIONAL GROUP è un gruppo economico globale con una rete diversificata e competenze nello sviluppo e nel finanziamento. La sua sede è a Göteborg, in Svezia. La sua forza sta nella fornitura di progetti di sviluppo (“turnkey projects”), basati su una struttura finanziaria unica, che crea partnership “guadagnare/guadagnare” con i propri clienti. È abituata a realizzare progetti residenziali e commerciali, progetti di energia eolica e solare sostenibili, impianti di trattamento dei rifiuti, stadi sportivi, porti, aeroporti, ponti, strade e ferrovie, ospedali, centri sociali, scuole e università.

Oltre all’importanza di dare credibilità al club attraverso il marchio SERNEKE come società di costruzioni, portiamo una soluzione finanziaria che è l’uso del finanziamento svedese per rendere possibile il progetto.

Infatti, SERNEKE INTERNATIONAL GROUP ha una “joint venture” con partner globali come PACIFIC INVESTMENTS e ELOF HANSSON GROUP. Con queste partnership, SERNEKE offre e consente ai propri clienti un servizio a 360°, dalla progettazione alla consegna.

ELOF HANSSON AB opera come società commerciale globale dal 1897. Attualmente funziona come fondazione dopo che i fondatori hanno donato l’azienda per cause puramente filantropiche. ELOF HANSSON TRADE fornisce prodotti forestali in Europa, Asia e Americhe a clienti in tutto il mondo. Include pacchetti di servizi relativi a finanziamento, gestione del rischio, spedizione e marketing. Fornisce servizi per acquirenti e venditori



di pasta di legno, carta, legno e fibre. ELOF HANSSON INDUSTRY vende macchine, attrezzature e impianti completi per l'industria della cellulosa e della carta.

ELOF ha una presenza mondiale come mostrato nella mappa qui sotto:



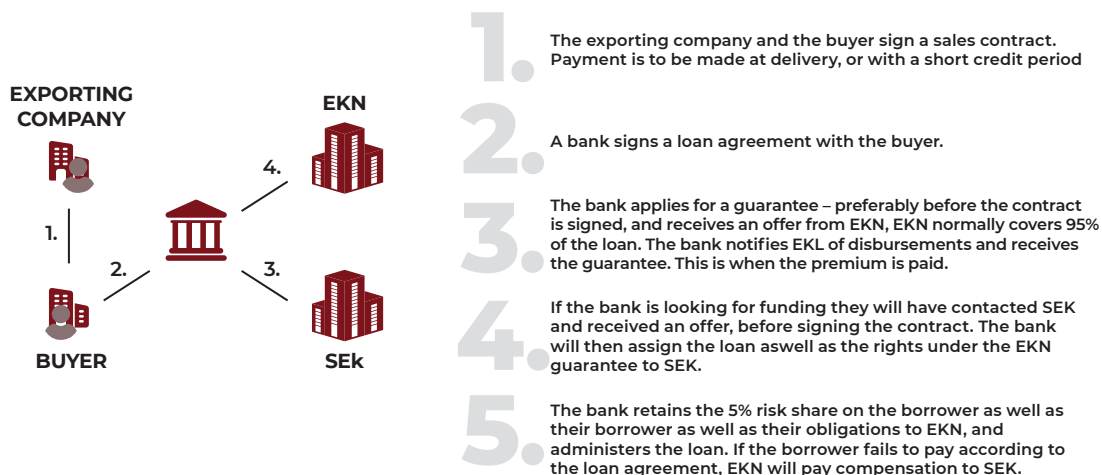
Fonte: Elof Hansson Ltda

SERNEKE ha anche una partnership con due organizzazioni governative svedesi: EKN e SEK. Strategicamente, queste partnership sono essenziali per consentire il finanziamento di contratti di esportazione per servizi di costruzione svedesi, poiché EKN garantisce il 95% del rischio del mutuatario e il 100% se è un mutuatario sovrano. SEK fornisce finanziamenti a interesse fisso (con il sostegno statale CIRR) e può trattenere il rischio residuo.

In considerazione di quanto sopra, SOMAMOS porta a VASCO la possibilità, avvalendosi di una società svedese per realizzare la riforma di São Januário, di permetterci di utilizzare i benefici esistenti per finanziare l'esportazione di servizi da parte di società svedesi, una sorta di sussidio del governo svedese, usufruendo di le partnership che SERNEKE ha con PACIFIC INVESTMENTS e a ELOF HANSSON AB e l'interesse del governo svedese nell'incentivare l'esportazione di servizi dalle società svedesi, tramite EKN e SEK.

Tra i vantaggi, questo permette a SERNEKE di ricevere in anticipo e quindi di poter offrire prezzi molto più competitivi. Inoltre, il mutuatario del servizio, in questo caso VASCO, come cliente, riceve un finanziamento molto interessante con interessi bassi e di lungo termine.





Fonte: SERNEKE

L'operazione si consolida con SERNEKE ("exporting company") e **VASCO** (buyer) sottoscrivendo un contratto di esportazione. Il pagamento viene solitamente effettuato solo alla consegna. AJNA HOLDING medierà la firma di un contratto di prestito con una banca per **VASCO**. La garanzia è fornita da EKN che di solito copre l'85% del prestito. La banca notifica a EKN l'erogazione, riceve la garanzia e presta il prestito. Se **VASCO** non riesce a pagare, EKN compenserà SEK.

Da questa complessa transazione finanziaria, si estrae che, da questo contratto di costruzione o ristrutturazione, **SOMAMOS** porta a **VASCO** la possibilità di rinnovare lo stadio São Januário in condizioni molto interessanti, che è con pagamenti di interessi solo dello 0,6% a 0,8% all'anno, da pagare in 23 anni, con un periodo di grazia di tre anni.

Tenendo presente, tuttavia, che le risorse che sovvenzionano il lavoro provengono dal governo svedese e da una fondazione creata all'interno dell'industria della cellulosa e della carta, i progetti, da approvare e per sfruttare questa condizione di finanziamento molto speciale, devono dimostrare di avere sostenibilità sociale e ambientale.

E qui **SOMAMOS** si collega a questa sostenibilità grazie alla missione, ai valori e ad alcuni dei suoi obiettivi. È anche necessario per noi mostrare ai finanziatori che la nostra riforma sarà attuata con un impatto ambientale e sociale positivo sulle comunità circostanti.

Di conseguenza, il "briefing" **SOMAMOS** dato a SERNEKE doveva portare avanti un progetto molto più grande di una semplice ristrutturazione di uno stadio, ma un'enorme rivitalizzazione di São Cristovão, generando opportunità, ricchezza, sport, reddito e occupazione per le comunità vicine allo stadio, come Arará, Mangueira, Caju, Barreira, Manguinhos e Telégrafo.

Per questo, abbiamo bisogno di un ospedale di medicina dello sport che servirà il **VASCO**, ma che possa anche servire le comunità, come mezzo di partnership da costruire con il comune e sostituire da un UPA. Il progetto include anche l'ampliamento del Colégio Vasco



da Gama a 600 studenti, un Istituto sportivo per ospitare vari sport, aree sociali comuni, aree scommesse, hotel per servire i nostri tifosi fuori città, un design amichevole per le persone con difficoltà accessibilità e altre disabilità fisiche, aree familiari e per bambini e un'arena coperta con una capacità di 3.000 spettatori.

La visione dello stadio segue la filosofia di un progetto con la capacità di:

- Avere una tecnologia all'avanguardia, massimizzando l'uso dell'innovazione scientifica, inclusa, ma non limitata a, l'intelligenza artificiale.
- Avere la sostenibilità ambientale con l'efficienza energetica e il riutilizzo di acqua e rifiuti.
- Elimina completamente l'uso della plastica.
- Produci e vendi elettricità.
- Produrre un effetto sociale positivo per compensare qualsiasi perdita che le comunità potrebbero subire.
- Rivitalizza il quartiere di São Cristóvão.
- Fornire programmi sportivi per bambini e giovani nelle comunità;
- Espandere il Colégio VASCO DA GAMA fino a diventare un importante centro di formazione sportiva;
- Consentire collaborazioni con centri ricreativi, ristoranti, bar e negozi;
- Consentire la possibilità di un ospedale e laboratori di medicina dello sport;
- Possiede parcheggio proprio.

Il benchmark utilizzati sono stati gli stadi del Feyenoord a Rotterdam, Tottenham Hotspur, San Siro a Milano e Camp Nou a Barcellona.



Fonte: Compilazione dell'autore.



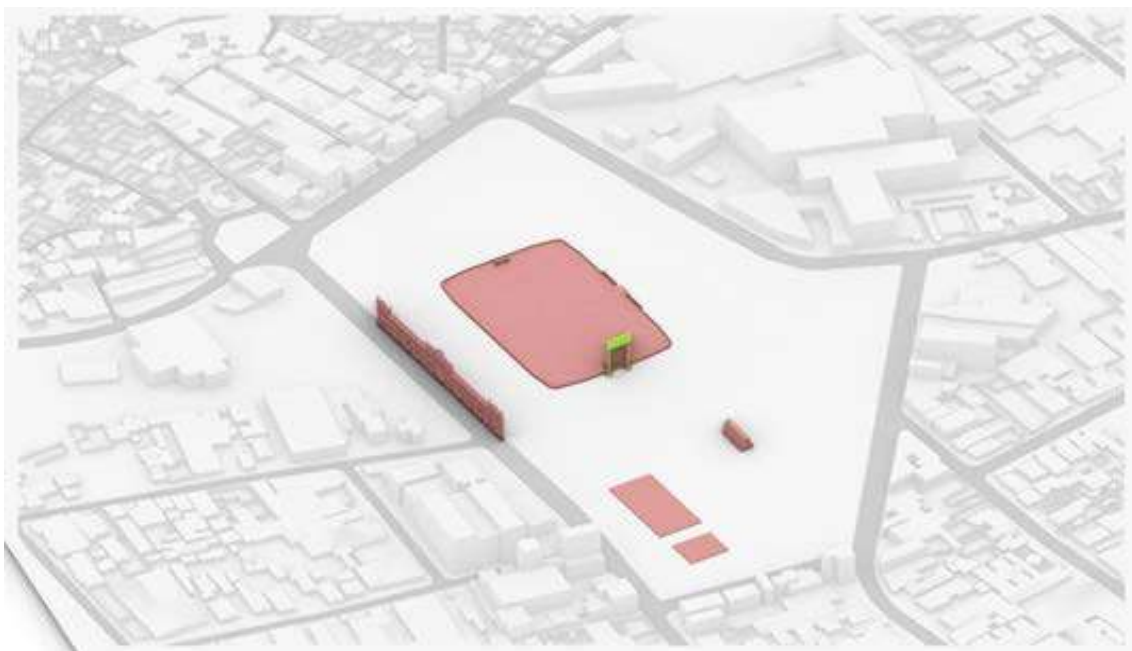
Una felice coincidenza degna di nota è il fatto che anche l'azienda che ha costruito São Januário era un'azienda scandinava, proprio come la società svedese SERNEKE. In questo caso, VASCO, tramite il suo presidente Raul da Silva Campos, firmò il contratto di costruzione il 17 aprile 1926 con la danese CHRISTIAN & NIELSEN, tramite il suo allora presidente Harald Broe. L'azienda di costruzioni danese è stata fondata dall'ingegnere Rudolf Christiani e dal capitano della marina Aage Nielsen, e ancora una volta la nostra storia è stata collegata dal mare.

Nel progetto verranno mantenute la cappella e la facciata di 274 m in stile neocoloniale, valorizzando l'architettura barocca e coloniale e le radici portoghesi e brasiliane, disegnate dall'architetto Ricardo Severo ed elencate dal Patrimonio Nazionale Artistico e Storico.

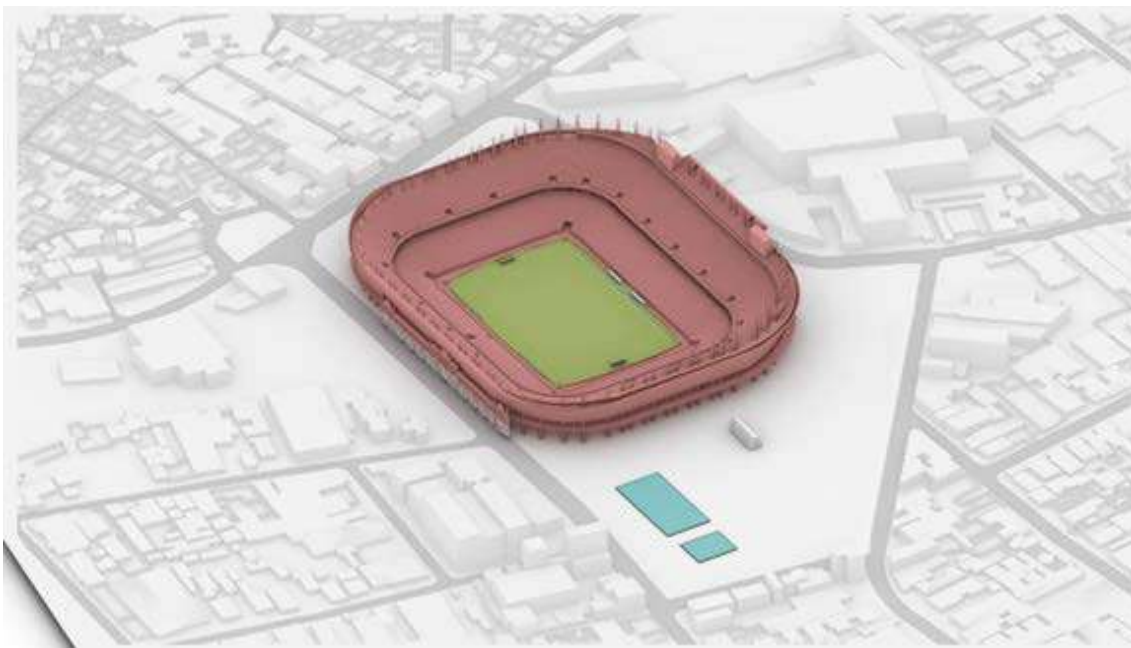


Fonte: sconosciuta.

Nel progetto vediamo cosa verrà mantenuto:



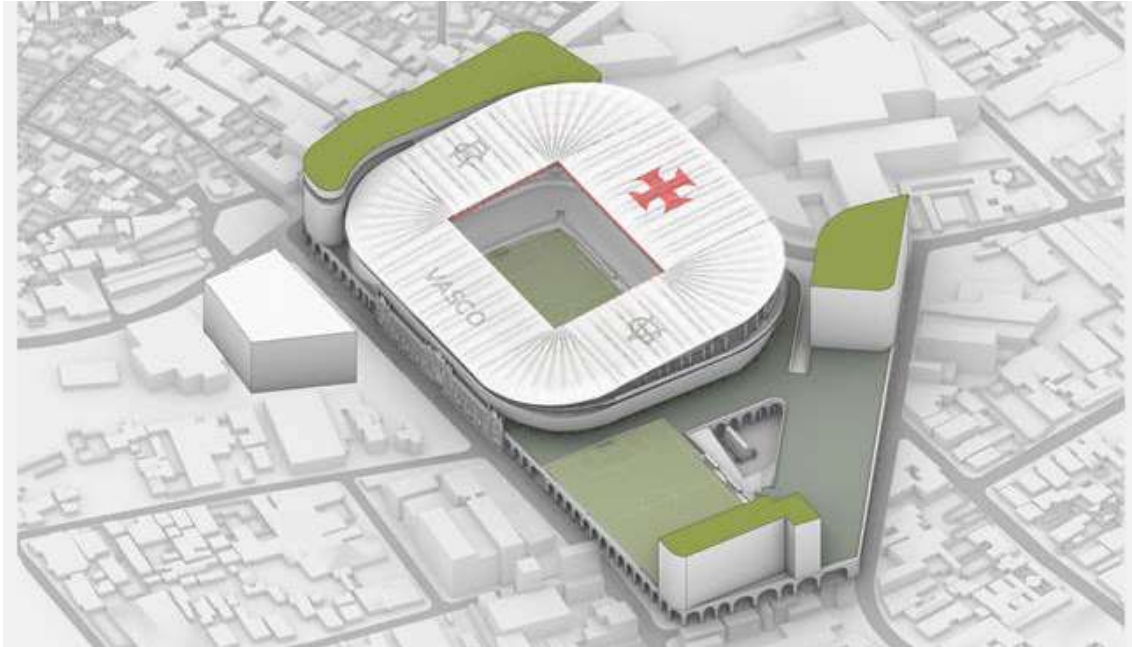
E poi la nuova struttura da sovrapporre:



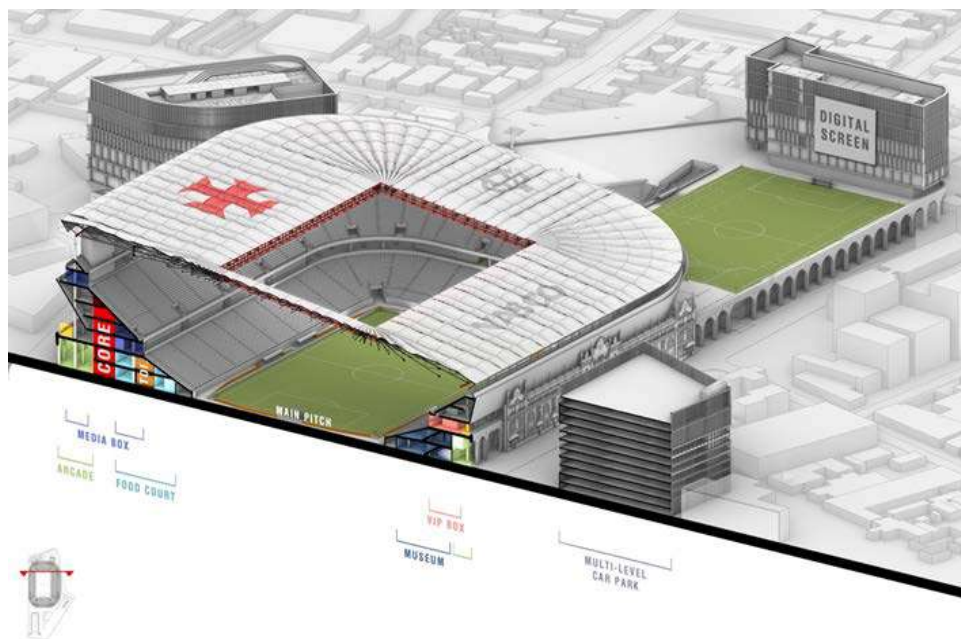
E gli edifici multiuso a due livelli:



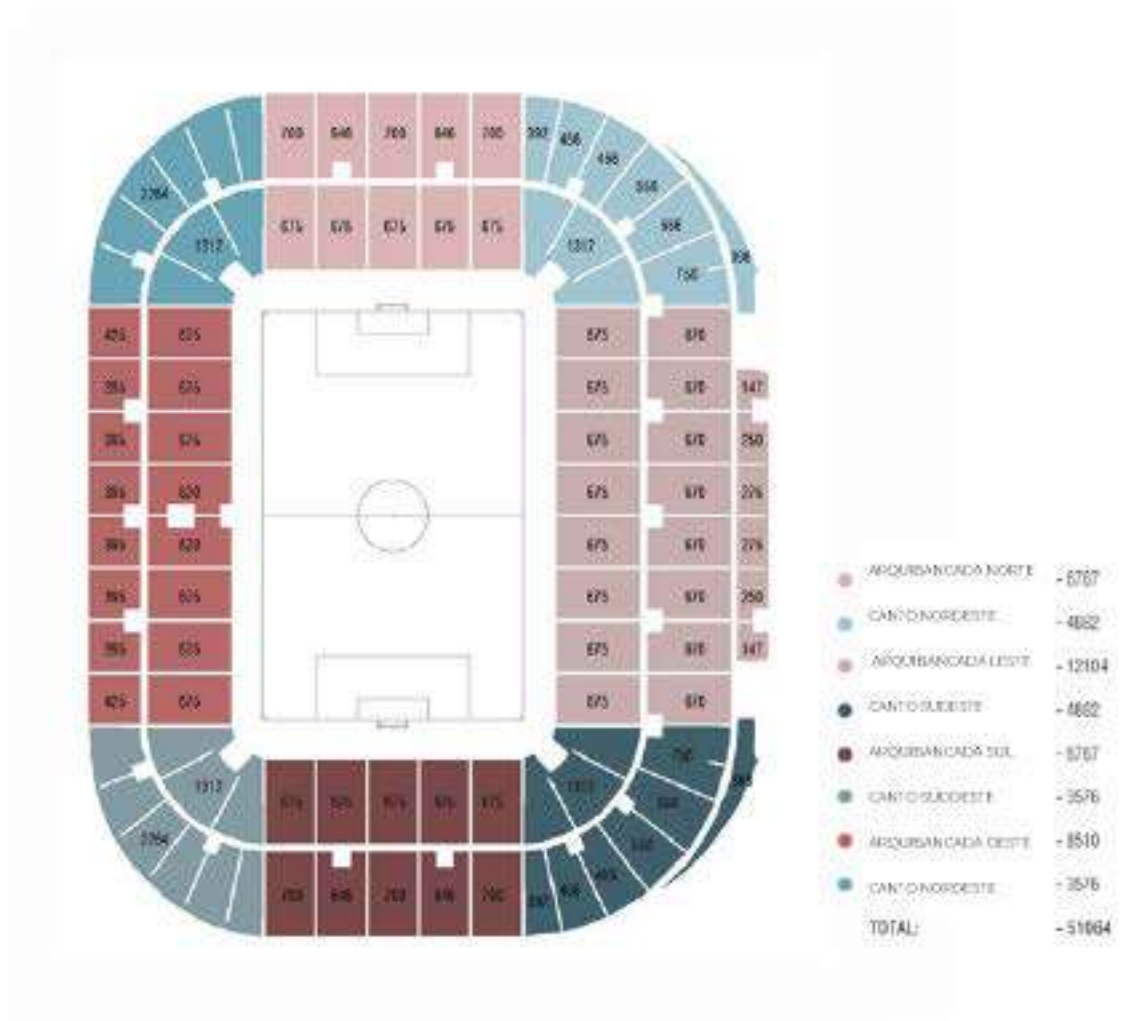
Fino a quando non avremo il progetto finale:



Segue una delle sezioni di taglio:



I sedili:



E lo stadio proposto da **SERNEKE** per essere la nostra nuova casa:





La nostra facciata:



Vista del Balise Sud:



Vista dall'interno dello stadio:



Il nostro Parco Acquatico:



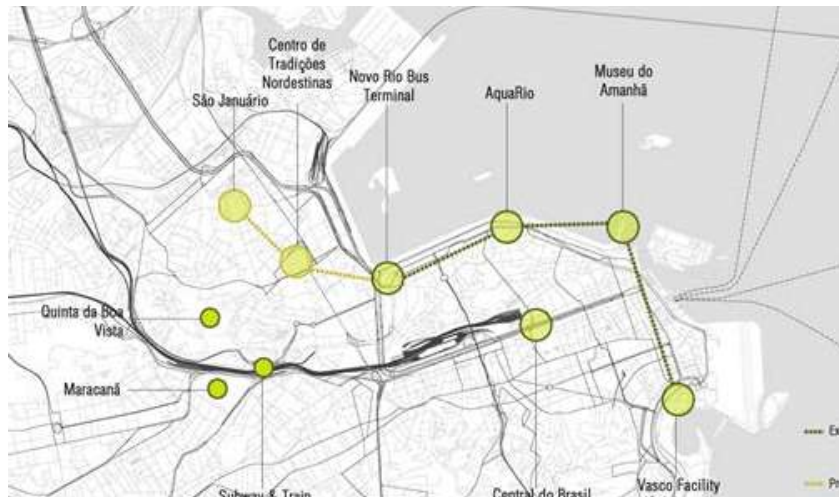
Scale che collegano il piano terra allo stadio:



I seguenti accessori saranno nel complesso dello stadio attraverso il progetto SERNEKE, oltre alle aree per gli atleti e le partite di calcio:

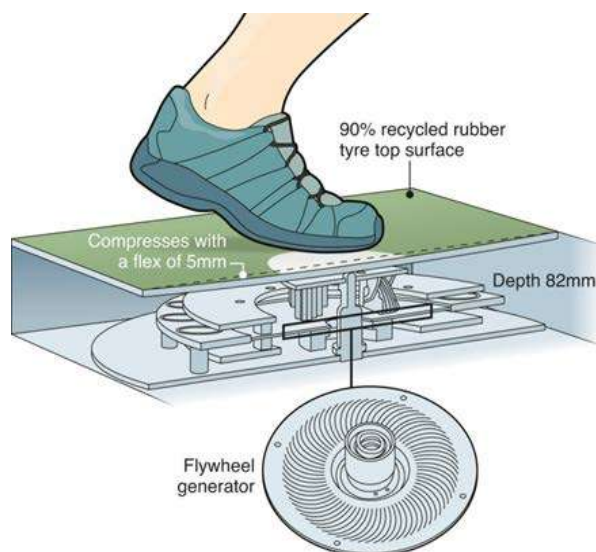
- | | |
|--------------------------|--------------------------------|
| 1) Centro Acquatico; | 2) Accademia; |
| 3) Hotel; | 4) Sala Conferenze; |
| 5) Istituto Sportivo; | 6) Pista di Jogging; |
| 7) Club; | 8) Asilo nido; |
| 9) Negozi; | 10) Centro culturale; |
| 11) Ristoranti; | 12) Casa Vasco; |
| 13) Cinema / Auditorium; | 14) Cappella (sarà mantenuta); |
| 15) Museo; | 16) Parcheggio. |

SOMAMOS ha pensato anche alla connettività con il quartiere e, come suggerimento al Comune, propone l'ampliamento del VLT da Calabouço a São Januário, collegando località turistiche, valorizzando due delle nostre sedi e inserendo lo Stadio São Januário in un nuovo percorso turistico nella città di Rio de Janeiro, passando per il Museo del Domani, AquaRio, il terminal degli autobus, il Northeast Traditions Center e São Januário.



Per essere candidati alla certificazione LEED, il progetto è concepito per essere autosufficiente nella produzione di energia. A tal fine **SOMAMOS** propone l'utilizzo della tecnologia PAVEGEN.

PAVEGEN ha sviluppato e industrializzato una tecnologia del suolo in grado di convertire l'energia cinetica delle persone in una fonte di energia elettrica rinnovabile.



L'elettricità generata può essere utilizzata per l'illuminazione stradale, i cartelloni pubblicitari, la ricarica di telefoni cellulari o immagazzinata per un uso futuro. È un'alternativa sostenibile in ambienti ad alto traffico pedonale. PAVEGEN è leader mondiale nel settore dell'accumulo di energia con "ogni passo". E si tratta di energia pulita e sostenibile.

Questa tecnologia presenta enormi vantaggi rispetto all'energia eolica o solare nelle aree urbane con edifici alti e può trasformare le città fornendo una fonte di energia a basse emissioni di carbonio.

La superficie del suolo è costruita con gomma riciclabile al 100% e la base è costruita con materiali riciclabili all'80%.





Infine, avremo uno stadio con tecnologia 5G che ha fornito un'incredibile esperienza digitale per gli spettatori negli stadi. Nell'era digitale e nel consumo di telefoni cellulari, l'utilizzo del telefono cellulare è cresciuto del 67% nelle partenze, una grande opportunità per offrire servizi.



Sul suo telefono cellulare, lo spettatore potrà vedere i replay a 360° delle mosse e avere informazioni sullo "scout" di tutti i giocatori e sulla partita, per esempio.



*Questo è lo stadio São Januário di **SOMAMOS***

VI.1.4.2 – PROGETTO POPOLOSO

Le decine di incontri in Europa e Medio Oriente per la presentazione di **SOMAMOS** hanno aperto molte porte e portato molte opportunità per nuovi partner per **VASCO**.

Così abbiamo incontrato l'investitore britannico Hugh Rosen, che ci ha presentato Populous (ex HOK). Populous è semplicemente la più grande azienda di progettazione di stadi al mondo, avendo già progettato più di 3.000 stadi. È una multinazionale con servizi in quattro continenti, che ha firmato più di tremila progetti e guadagnato più di 40 miliardi di dollari in 35 anni di esperienza.

Hugh Rosen era deliziato dalla nostra passione per **VASCO** e per il progetto **SOMAMOS** e ci ha presentato il direttore globale di Populous, il designer e architetto australiano Christopher Lee, convincendolo a offrire un design alternativo per il nostro progetto di ristrutturazione a **SÃO JANUÁRIO**.

Christopher è stato il progettista dello stadio Tottenham, dello stadio olimpico di Sydney, dell'Emirates Stadium per l'Arsenal e dell'Aviva a Dublino, in Irlanda. Di seguito lo stadio del Tottenham Hotspur:



Fonte: sconosciuta.

Nella nostra conversazione con Hugh, il creatore di **SOMAMOS** ha detto che aveva un progetto in corso, ma lo ha sfidato a fornire qualcosa di completamente creativo e insolito in modo che potesse mostrare i **VASCAINES** e anche partecipare al processo: uno stadio a forma di caravella che imitava la caravella São Gabriel de **VASCO DA GAMA** nella sua prima spedizione nelle Indie come da sezione II.2.

*Lo scopo del progetto è creare
l'atmosfera che lo stadio sia una
caravella che trasporterà Vasco e i
suoi tifosi verso un futuro migliore!*

Populous non solo ha accettato la sfida, ma ha promesso di consegnare lo stadio pronto nel 2024 per commemorare i 500 anni dalla morte di **VASCO DA GAMA**.

Pertanto, ha presentato un'alternativa di design che include non solo lo stadio, ma anche strutture per vari sport come: Basket, Futsal, Beach Soccer, Nuoto, Salto, Pallanuoto, Atletica, Button Football, Football americano, Fut7, Pallavolo, Beach volley, Judo, Jiu-Jitsu, Karate, Taekwondo, MMA, Capoeira, Krav Maga, Wrestling, Muay Thai, boxe, ginnastica artistica, ginnastica ritmica, tennis, ping pong, squash, tiro con l'arco, sport elettronici e footvolley.

Il progetto comprende anche un campo da basket per 5.000 spettatori, una piscina con 500 spettatori, la scuola **VASCO DA GAMA** per 600 studenti, un hotel con 100 camere e parcheggio per 6.875 auto.

Entro i 55.000 sedili dello stadio includono: 4.500 posti per l'ospitalità, 4.000 posti nelle lounge e 500 posti nelle suite executive.

Ed ecco POPULOUS ci regala la caravella, un altro regalo di **SOMAMOS** a **VASCO**:



Le immagini sono impressionanti:



E hanno dato la possibilità di legno per essere traslucido:



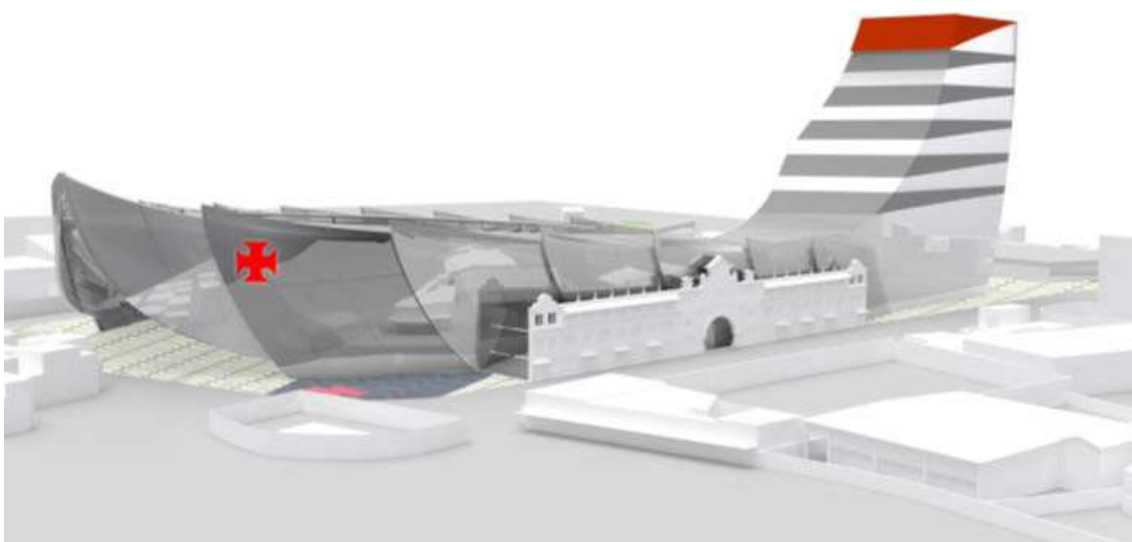
Ou ETFE:



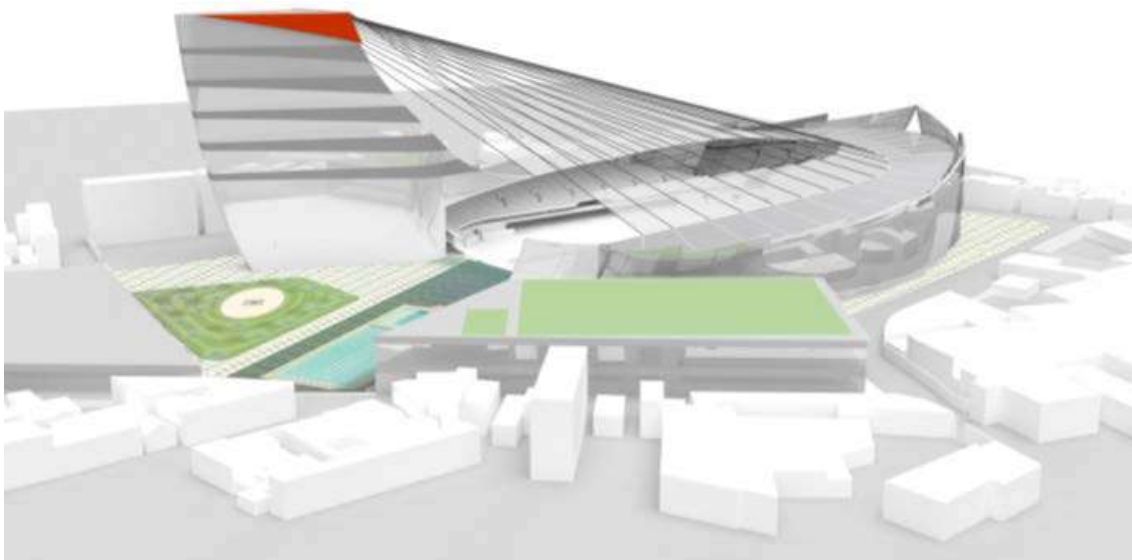
Ecco la vista laterale del nostro stadio:



Opzione con hotel integrato:



Opzione vele da tetto:

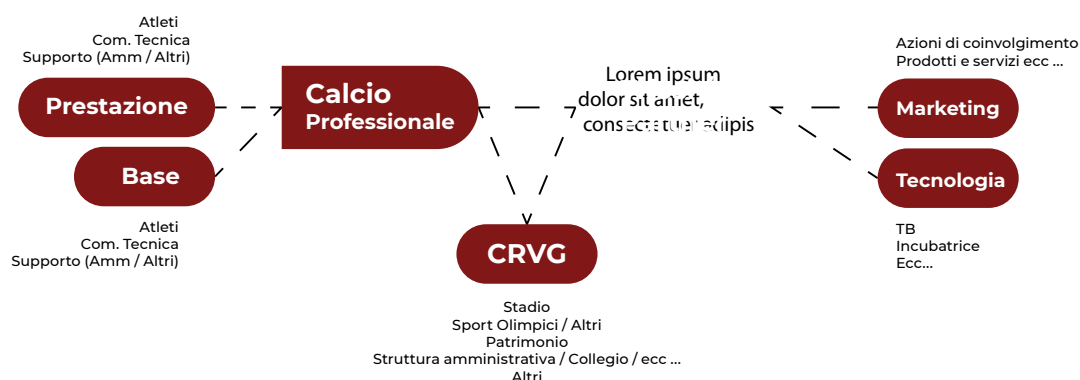


Mozzafiato!



VI.2 – ECOSISTEMA DELLE SPESE

ECOSISTEMA DELLE SPESE



Poiché il calcio non può essere considerato una scienza esatta, poiché, come dimostrato in più occasioni, una buona strategia, con una perfetta esecuzione, può spesso essere controbilanciata da scarsi risultati sportivi, i club in generale devono affrontare un grosso dilemma quando decidono come allocare il budget operativo. La pressione per continuare ad allocare sempre più fondi al dipartimento di calcio professionistico, a scapito di consentire ad altre importanti e correlate attività di supporto (inclusi gestione, marketing, servizio clienti, tra gli altri), di solito porta a una situazione in cui che a meno che il club non continui a vincere, non sarà in grado di mantenere la sua sostenibilità a lungo termine o di riprendersi da qualsiasi crisi imprevista.

L'ecosistema di spesa di **VASCO**, come qualsiasi altra squadra di calcio al mondo, si è tradizionalmente concentrato molto sul suo dipartimento di calcio professionistico (solo). Negli ultimi anni, e per vari motivi, soprattutto finanziari, **VASCO**, a causa di una cattiva gestione, purtroppo non è riuscita a formare una squadra competitiva per affrontare efficacemente i suoi rivali. Inoltre, poiché **VASCO** non è in grado di mantenere un'infrastruttura interna coesa ed efficiente, oggi si trova in una posizione dove la sua performance globale della pianificazione del calcio a qualsiasi altra attività deriva delle necessità del giorno dopo giorno, e non di una strategia e pianificazione adeguate.

Il progetto **SOMAMOS**, tuttavia, nonostante comprenda la necessità di bilanciare meglio le spese generali del club, condivide la convinzione che costruire una squadra professionale molto competitiva sin dal primo giorno sia fondamentale per aumentare il morale e ripristinare la fiducia tra tutti gli interessati.

Infine, nel Business Plan e nella modellazione finanziaria consegnata agli investitori, oltre che nella previsione dei ricavi, è stata sviluppata in maniera molto dettagliata la previsione di spesa globale di **SOMAMOS**, considerando ogni specifico centro di costo (28 in totale, compresi i nuovi) e il suo piano dei conti specifico.



VI.2.1 – CALCIO (PROFESSIONALE E BASE)

Il calcio (dipartimenti professionali e di base) è solitamente l'attività principale di qualsiasi squadra di calcio, attira la massima attenzione ed è responsabile delle maggiori fonti di entrate e spese. Come già spiegato, il progetto **SOMAMOS** ha bisogno di dimostrare rapidamente che esiste un nuovo e credibile **VASCO** nel mercato, che non solo è in grado di costruire un team competitivo a livello internazionale, ma anche di avere una strategia a 360, considerando dallo sviluppo dei giocatori alle vendite, investimenti in infrastrutture e innovazione.

In questo senso, il budget calcistico **SOMAMOS** per il 2021 (che prevede anche lo sviluppo dei giocatori e le funzioni di supporto) è stato fissato in linea con il budget dei nostri concorrenti in modo che **VASCO** non rimanga indietro nella sua capacità di attrarre e trattenere i talenti, competere e vincere trofei.

VI.2.2 - Base di Tifosi

Nonostante in questa fase del progetto **SOMAMOS** sia ancora difficile evidenziare le spese dirette legate alla soddisfacente gestione della nostra base di tifosi (e parti correlate), dimostriamo la sinergia che esiste tra i dipartimenti Marketing, Comunicazione, TV e Innovazione, in quanto ci sarà sicuramente una continua integrazione tra questi.

Ai fini della modellazione finanziaria, poiché la Direzione Comunicazione sta attualmente gestendo il programma fedeltà, il progetto **SOMAMOS** ha scelto di mantenere la stessa struttura di allocazione dei costi per l'esercizio previsionale.

È comunque prevista una riallocazione delle risorse (costi) che oggi servono a remunerare le aziende esternalizzate, in modo che i processi interni legati alla necessità di servire al meglio un numero maggiore (più esigente) di persone, fornendo un ottimo livello di servizio e la necessità di creare, strutturare e gestire nuovi servizi (Vasco TV, Social Commerce, Market Place, Casas Vasco, Banco Vasco, tra gli altri). Senza contare la necessaria strutturazione (sicurezza, sistemi, struttura, trasparenza, professionisti specializzati) incentrata sul processo di attribuzione dei diritti di voto che **SOMAMOS** intende dare alle migliaia di sostenitori.

Da segnalare anche la creazione di un dipartimento di innovazione che funga non solo da incubatore / acceleratore, ma anche per sperimentare e portare a **VASCO** le ultime novità tecnologiche per le aree operative e sportive del club.

Per **SOMAMOS**, innovazione significa molto più di una parola d'ordine. L'innovazione è al centro di tutto ciò che intendiamo realizzare. Dall'applicazione dell'intelligenza artificiale a tutte le squadre sportive, all'interazione attiva con i nostri stakeholder, nuove attrezzature, nuove tecnologie, sperimentazione con startup, tra gli altri. **VASCO** diventerà un polo di innovazione (fornendo soluzioni per il club e opportunità per la comunità).



La creazione di un'unità operativa che funga da incubatore / acceleratore, il ritorno di CAPPRES (centro di eccellenza per la prestazione sportiva, la riabilitazione di **VASCO**), nuovi sistemi di gestione, tra gli altri, faranno parte delle attività di **VASCO** e saranno altrettanto importanti come qualsiasi altra funzione.

Ultimo ma non meno importante, abbiamo la **VASCO TV**, che occuperà un posto molto importante in questa struttura con una visione del futuro. In quanto tale, **VASCO TV** non sarà semplicemente un canale YouTube, ma un canale di TV completamente funzionale, con contenuti proprietari rilevanti, gestito professionalmente e distribuito attraverso più canali.

VI.2.3 – IL CLUB

Il terzo elemento dell'ecosistema di spesa di **VASCO** è il club stesso, con tutti i suoi sport tradizionali (canottaggio, basket, atletica, calcetto, acqua e altri) e nuovi sport, come e-sports e Mixed Martial Arts (MMA). Tutti questi sport, oltre a mantenere vive le tradizioni **VASCO**, aggiungono molto valore al marchio, fungono da contenuto molto rilevante per il nostro canale TV e, cosa più importante, aiutano ad aumentare la fiducia e il morale nella comunità. **VASCO**, contribuendo al "cross-selling" di diversi immobili generatori di ricavi, soprattutto legati al programma fedeltà.

Si verifica, attraverso il Piano di Negoci sviluppato per gli investitori con i quali stiamo negoziando, che il budget sviluppato per questi sport è stato definito in modo da formare squadre molto competitive, per essere campioni, visto che siamo vittoriosi in tutte le competizioni in cui il **VASCO** partecipa è anche estremamente rilevante per un progetto di questa natura.

Un altro aspetto molto rilevante e di cui **VASCO** è orgoglioso è l'istruzione elementare e secondaria **VASCO** è probabilmente l'unica società di calcio al mondo che gestisce completamente la propria scuola e tutti i suoi migliori giovani atleti devono partecipare per competere per il club. Il progetto **SOMAMOS** riconosce pienamente l'importanza della Scuola e continuerà a investire per migliorarla, aggiornarla ed espanderla a 600 studenti.

Non da ultimo, ci sono tutti gli altri reparti operativi (finanziario, legale e altri) necessari per gestire qualsiasi organizzazione. Il progetto **SOMAMOS** comprende che la maggior parte di queste aree non ha ricevuto la dovuta attenzione negli ultimi anni e, sin dalle prime fasi della sua implementazione, tutte le procedure operative saranno accuratamente riviste, saranno implementati nuovi processi e saranno fatti nuovi investimenti nella qualificazione manuale. tra gli altri.



VI.3 – ECOSISTEMA DI RISTRUTTURAZIONE

L'immagine sotto delinea le 3 aree su cui dovrebbe concentrarsi l'allocatione degli investimenti futuri:

ECOSISTEMA DI RISTRUTTURAZIONE



Il fulcro del rilancio di **VASCO** è la capacità di ottenere risorse per uscire dalla caotica situazione operativa e infrastrutturale in cui si trova, di avere la capacità (capitale circolante) di formare squadre sportive competitive, investire in nuovi prodotti e servizi per generare entrate future, guadagna la fiducia dei tifosi, rendi il tuo marchio più attraente e riconosciuto a livello internazionale e, infine, ristruttura il tuo debito (passando da una struttura di finanziamento a breve termine a una struttura di finanziamento a lungo termine).

VI.3.1 -Fabbisogno di Capitale Circolante

Come già spiegato, è molto importante fin dal primo giorno di implementazione del progetto **SOMAMOS** ripristinare la fiducia di tutte le parti interessate e una delle iniziative più importanti in tal senso è la costruzione di squadre sportive competitive, soprattutto una grande squadra di calcio (in grado di competere su un piano di parità con i suoi principali rivali in Brasile).

Per questo motivo, a causa della necessità di capitale nei primi due anni di attività (2021 e 2022), principalmente per le risorse necessarie a finanziare gli stipendi di un team altamente competitivo, **SOMAMOS** prevede, nella sua modellistica finanziaria presentata agli investitori, la necessità di risorse per coprire questo bisogno momentaneo, poiché, a partire dal 2023, non saranno necessarie nuove risorse per coprire il fabbisogno di capitale circolante).



VI.3.2 - Necessità di investimento per acquisire giocatori

Sebbene il valore dell'investimento per l'acquisizione di giocatori previsto nel modello finanziario sviluppato per i finanziari e gli investitori di **SOMAMOS** sia inizialmente finalizzato alla ricerca di giocatori che siano "free agent" (giocatori senza contratto, i "free agent") invece di acquisire i diritti di giocatori di altri club, il progetto prevede l'ottenimento di risorse finalizzate al pagamento di bonus di abbonamento per i giocatori senza contratto, insieme ad un interessante pacchetto salariale, metteremo insieme una squadra talentuosa e competitiva per lottare per le prime posizioni nel 2021.

VI.3.3 - Centri di formazione

Il progetto **SOMAMOS** ritiene che sarà necessario terminare ciò che ancora manca in termini di lavori in corso e ammodernare le strutture esistenti dei nostri centri di formazione. Pertanto, il Business Plan presentato ai finanziatori di progetto include le risorse necessarie non solo per completare ciò che è già stato realizzato, ma anche per dotare i nostri centri di formazione e formazione con la tecnologia più moderna.

VI.3.4 - Barche a remi

L'esistenza del **VASCO** può, tra le altre ragioni, essere attribuita a questo sport (canottaggio). Ripristinare la tradizione del club significa rispettare, prima di tutto, la storia di **VASCO**. L'investimento in nuove navi, insieme ad un buon gruppo di atleti, renderà sicuramente di nuovo **VASCAÍOS** orgoglioso e questo bisogno di risorse è presente anche nel Piano Industriale.

VI.3.5 - Ristrutturazione Amministrativa

SOMAMOS comprende, e fornisce anche risorse per questo nel suo Business Plan, **VASCO** deve investire in nuovo personale e nella governance proposta. Crediamo inoltre nella necessità di formare e qualificare al meglio il nostro attuale personale, rendendolo capace e qualificato di agire secondo le nuove prospettive di qualità richieste.



VI.3.6 - Investimenti in nuovi progetti

Come già spiegato, una delle più importanti fonti di guadagno di **SOMAMOS** deriva dal continuo aumento della nostra base di tifosi e, a sua volta, dalla cattura del loro valore monetario. Tuttavia, per questo non dobbiamo solo fornire un livello di servizio senza precedenti, ma anche investire in prodotti e servizi che aggiungono valore e sono percepiti come rilevanti e importanti dalla comunità in generale.

La necessità di risorse finalizzate all'implementazione di tutte queste iniziative (marketplace, incubatore / acceleratore, **VASCO TV**, Social Commerce, Casas Vasco, MVNO, Fintech / banca propria, inclusa l'acquisizione di hardware, software, servizi di consulenza, tra gli altri, è debitamente previste nel Piano Industriale, in quanto tali iniziative richiedono un notevole investimento iniziale per lo sviluppo di prodotti e servizi di qualità, soprattutto nella realizzazione di una realtà televisiva realmente differenziata.

In questo senso, tutti questi prodotti e servizi saranno integrati in un ecosistema di comunità chiuso e, più "forniamo" eccellenza nella qualità, maggiori saranno le possibilità di sviluppare un circolo virtuoso di coinvolgimento, soddisfazione e monetizzazione.

VI.3.7 - Acquisizione di Club

La presenza fisica all'estero, sotto forma di Scuole Calcio (Accademie), acquisizione di club o altri formati diversi, sta diventando una caratteristica sempre più frequente tra le potenze del calcio europeo. Grandi club come Barcellona, PSG, Manchester City, tra gli altri, per diversi motivi strategici, hanno aumentato notevolmente i loro investimenti sui mercati internazionali, principalmente negli Stati Uniti, in Cina e in Sud America.

Per un club come **VASCO**, investire all'estero ha molto senso per i seguenti motivi, tra gli altri:

- Internazionalizzazione del marchio;
- Essere pienamente in linea con gli obiettivi di SOMAMOS;
- Innovazione (primo club in Brasile a farlo come parte di un Processo Strategico);
- Sviluppo di nuovi prodotti e servizi (una nuova linea di attività);
- Fonte di Entrate (controllo del proprio canale di distribuzione per la vendita dei player nel mercato europeo);
- Strumento per attrarre nuovi talenti in Brasile (opportunità di "laurearsi" all'estero);
- Accesso diretto, per diversi motivi, da quello monetario al rafforzamento del marchio e dell'autostima dei tifosi ad alcuni dei più grandi mercati del mondo (USA ed Europa);



SOMAMOS prevede quindi nel proprio Piano Industriale anche la raccolta di fondi per investimenti in asset (società calcistiche e accademie) all'estero

VI.3.8 - Ristrutturazioni / aggiornamenti (installazioni esistenti)

Oltre al proprio stadio e ai propri centri di allenamento, **VASCO** dispone di altre due strutture situate in luoghi privilegiati a Rio de Janeiro.

La prima di queste, a Lagoa Rodrigo de Freitas, una delle cartoline più belle della Città di Rio de Janeiro, che ospita la **Sede Nautica VASCO**. Oltre ad essere affittato per feste e celebrazioni, **VASCO** lo utilizza anche per tenere alcune importanti riunioni interne come l'Assemblea Generale.

L'altra struttura è il quartier generale di Calabouço, nel centro della città, adiacente all'importante aeroporto di voli nazionali, Santos Dumont Airport.

SOMAMOS si propone di rivitalizzare entrambi, utilizzando le risorse previste dal proprio Piano Industriale.

VI.3.9 - Ristrutturazione del debito

Una delle questioni più importanti e rilevanti che influenzano la capacità di **VASCO** di operare e competere, così come la sua immagine e credibilità, è il suo indebitamento. Come si può vedere nella tabella sottostante (in USD), il club ha finanziato il suo fabbisogno di flussi di cassa attraverso debiti bancari, anticipi di cassa, mancato pagamento delle tasse statali e federali, nonché ritenute alla fonte sui dipendenti (impegnandosi reati in alcuni di questi casi e consentendo a tali casi di procedere alla sfera giudiziaria al fine di rinviarli):



LIABILITIES

	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019
	US\$	US\$	US\$			US\$	US\$	US\$	US\$
Short Term Liabilities				2.657	Long Term Liabilities				
Suppliers	13.619	14.619	2.688	20.845	Lons (Bank and Others)	21.291	7.766	12.999	10.280
Loans (Banks and Others)	20.573	20.830	7.287	1.534	Renegotiated Debt (PRODUT)	44.397	81.90	67.379	60.721
Debt to other sports related entities	-	5.578	789	14.239	Civil and Labor Settlements (ATO)	20.583	14.273	6.872	3.239
Salaries and Other Labor Provisions	6.476	14.749	13.258	2.528	Contingencies	-	44.532	23.582	20.053
Image Rights and Comissions	980	898	1.747	10.603	Debt to other sports related entities	-	-	3.107	2.027
Renegotiated Debt (PROFUT)	-	686	7.608	14.320	Deferred Income	-	-	13.699	10.127
Civil and Labor Settlements (ATO)	4.997	-	11.962	5.882	Other payables	9.087	-	-	-
Deferred Income	-	-	2.740	471					
Other Taxes Obligations	11.190	1.039	304	73.080					
	57.815	63.238	48.383			95.358	148.491	127.637	106.501
Total Liabilities				153.172					
				211.729					
				176.020					
				179.580					

Poiché si tratta di una questione molto importante per **VASCO**, e nonostante le difficoltà associate alla previsione dei saldi (debiti) alla fine del 2020, **SOMAMOS** non ha solo inserito l'urgente necessità di risorse per questo scopo nel suo Piano Industriale, ma ha anche consultato due dei più importanti professionisti del Brasile in merito alla ristrutturazione del debito e, da un'analisi preliminare basata sul bilancio, si evince che, con circa 60 milioni di dollari USA dedicati al pagamento dei debiti, **VASCO** sarà in grado di uscire efficacemente dalla sua attuale crisi dei flussi di cassa e gestire le esigenze future con il flusso di cassa delle operazioni.

VI.4 – CASAS VASCO

CASAS VASCO è un progetto che rispecchia l'esperienza di CASAS BENFICA, in Portogallo. In un incontro con il direttore marketing del Benfica all'inizio dell'anno, abbiamo avuto l'opportunità di conoscere a fondo questo grande progetto, così come altre interessanti iniziative di marketing del club portoghese.

Attualmente, ci sono 247 CASAS BENFICA in Portogallo e in altri paesi, che funzionano non solo come fonte di entrate, ma anche come un importante progetto di branding, portando l'immagine del club nelle più diverse località del Portogallo e in tutto il mondo. CASAS BENFICA guadagna al club più di 200 milioni di R \$ all'anno, superando il fatturato totale medio che VASCO ha ottenuto negli ultimi 15 anni.

SOMAMOS intende portare il suo progetto **CASAS VASCO** a un passo ancora superiore a quello di CASAS BENFICA. L'ambizione è quella di offrire ai **TIFOSI DEL VASCO** un luogo di grandi esperienze, non solo un negozio, soprattutto per quelli fuori Rio de Janeiro, i cosiddetti tifosi off-Rio.

CASAS VASCO fungerà anche da “uffici commerciali” fuori Rio de Janeiro, cogliendo opportunità (giocatori, sponsorizzazioni, progetti e altri) per VASCO e monetizzando ulteriormente coloro che sono coinvolti nel progetto.

Come già detto, nelle **CASAS VASCO**, i **TIFOSI DEL VASCO** possono riunirsi per guardare partite, incontrare amici per una birra, affittare spazi per eventi, partecipare a conferenze



ed eventi culturali, partecipare a serate di autografi con idoli, scattare foto personalizzate con i giocatori del presente e passato, immagini che rimandano allo stadio e ai fasti del club e molto più.

Un manuale di identità per **CASAS VASCO** è proposto da **SOMAMOS**, che ha assunto lo studio di architettura MPA per svilupparlo. Il negozio di riferimento stabilisce le linee guida visive per il concept store. Il progetto del concept store mira a standardizzare l'identità visiva del marchio, includendo elementi che dovrebbero essere replicati in futuri negozi / franchising. Oltre ad essere una vetrina per i futuri affiliati, sarà anche un luogo dove il grande pubblico, oltre all'acquisto dei prodotti, potrà provare la sensazione di essere un tifoso del vasco.

I materiali sono stati scelti pensando ai colori di Vasco e anche a quelli che si riferiscono all'origine portoghese

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

- *Ingresso bar - Porta Blindex con
telaio in cemento bruciato per
l'applicazione del logo;*
- *Ingresso attraverso il negozio*
- *blindex e almeno un ingresso
imitando il cricchetto;*
- *Pavimento - PVC nero con dettagli
in pietra portoghese, nel negozio di
tappeti che imitano l'erba;*
- *Pareti - muro dipinto a imitazione
del cemento satinato;*
- *Battiscopa - legno con vernice nera
opaca;*
- *Tetto - Pittura PVA nera*
- *Ara e display - struttura metallica
nera con ripiani freijó;*
- *Gradinate - struttura metallica nera
con gradini e sedili in freijó;*
- *Countertop Bar - corpo in pietra
portoghese, piano in granito nero
assoluto;*



- Panca Loja - corpo in ceramica bianca 10 x 10 cm con applicazione del logo Vasco, piano in granito nero assoluto;

- Tavoli bar bistrot - struttura metallica nera e piano in mosaico di pietra portoghese. Tavoli per sale eventi - struttura metallica nera e piano in mosaico di pietra portoghese su tavoli rotondi e piano quadrato in granito nero;

- Addobbo alle pareti del negozio - poster con immagine dei giocatori della squadra, bandiere Vasco, trofei;

- Decorazione nella sala eventi - mensola con repliche di trofei, pareti con foto che rimandano alla storia di Vasco.

ELEMENTI CHE DEVONO ESSERE SEMPRE PRESENTI da 180m2

Dividere lo spazio in tre: negozio, bar e sala eventi, che possono comunicare o meno, ma la sala eventi deve poter essere isolata con porte scorrevoli dalle altre aree e il suo ingresso sarà sempre attraverso il bar.

NEGOZIO

- Cambiavalute che imitano lo spogliatoio del calcio;

- Balcone con TV dietro che mostra le partite dal vivo di Vasco, o quando non c'è, replay e momenti migliori;

- Esposizione della merce in formato tribuna;

- Poster a grandezza naturale del giocatore con la divisa ufficiale;



- Obiettivo - un obiettivo per il tifoso di provare una scarpa da calcio o un bambino per giocare o un obiettivo virtuale;
- Ingresso fatto da tornelli.

PUB

- Servizio reception;
- Spazio giardino interno;
- Tavoli bistrot;
- TV dietro il bancone che mostra le partite dal vivo di Vasco, o quando non ce ne sono, replay e momenti migliori.

SPAZIO DEGLI EVENTI

- Palcoscenico;
- Intera parete con pannello TV;
- Spazio tribuna;
- Spazio per lounge;
- Tavoli e sedia;
- Pareti per esporre trofei, poster e cimeli;
- Muro con griglia di sponsorizzazione o con lo sfondo della sala stampa di Vasco per i tifosi per scattare selfie

ELEMENTI CHE DEVONO ESSERE SEMPRE PRESENTI in spazi da 50 a 180 m2

NEGOZIO

- Scambiatori;
- Balcone con TV dietro che mostra le partite dal vivo di Vasco, o quando non c'è, replay e momenti migliori;



- Esposizione della merce in formato tribuna;
- Poster a grandezza naturale del giocatore con la divisa ufficiale;
- Obiettivo - un obiettivo per il sostenitore di poter provare uno stivale o un bambino per giocare;

PUB

- Servizio reception;
- Spazio giardino interno;
- Tavoli bistrot;
- TV dietro il bancone che mostra le partite dal vivo di Vasco, o quando non ce ne sono, replay e momenti migliori.

ELEMENTI CHE DEVONO ESSERE SEMPRE PRESENTI fino a 50m2

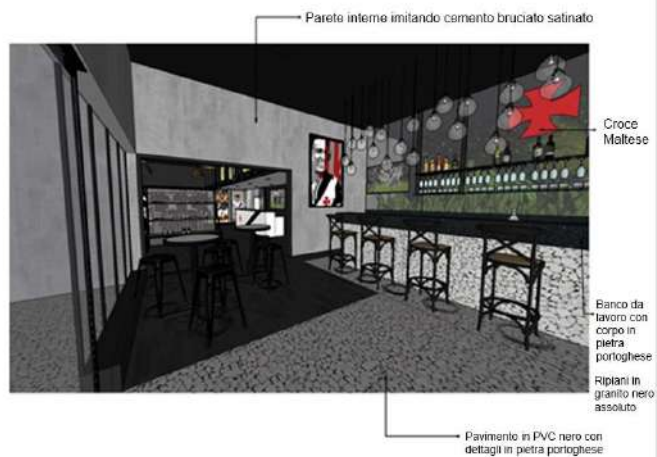
- Esposizione della merce in formato tribuna;
- Poster a grandezza naturale del giocatore con la divisa ufficiale;
- Spazio con panche e TV - nell'impossibilità di avere un bar e un bancone bara a causa delle riprese, un bancone / bar dovrebbe essere mescolato, dove dovrebbe esserci spazio per la scatola e l'imballaggio e uno spazio per gli sgabelli e un posto da gustare un drink;
- TV - dovrebbe esserci sempre, almeno, una TV dietro il bancone / bar che trasmette le partite dal vivo di Vasco, o quando non ce ne sono, replay e momenti migliori;
- Obiettivo: un obiettivo per il tifoso di provare un pallone da calcio o per far giocare un bambino.

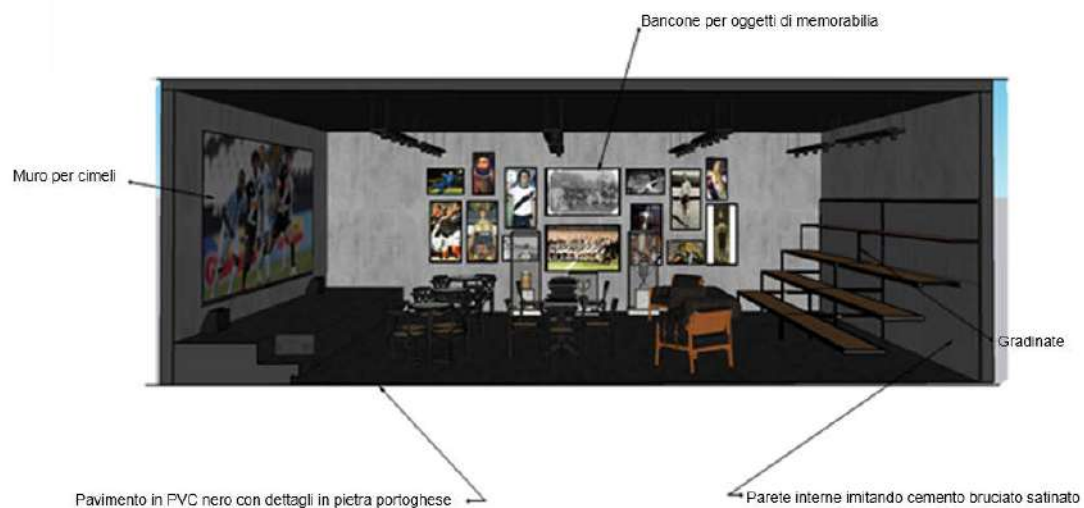


Planimetria

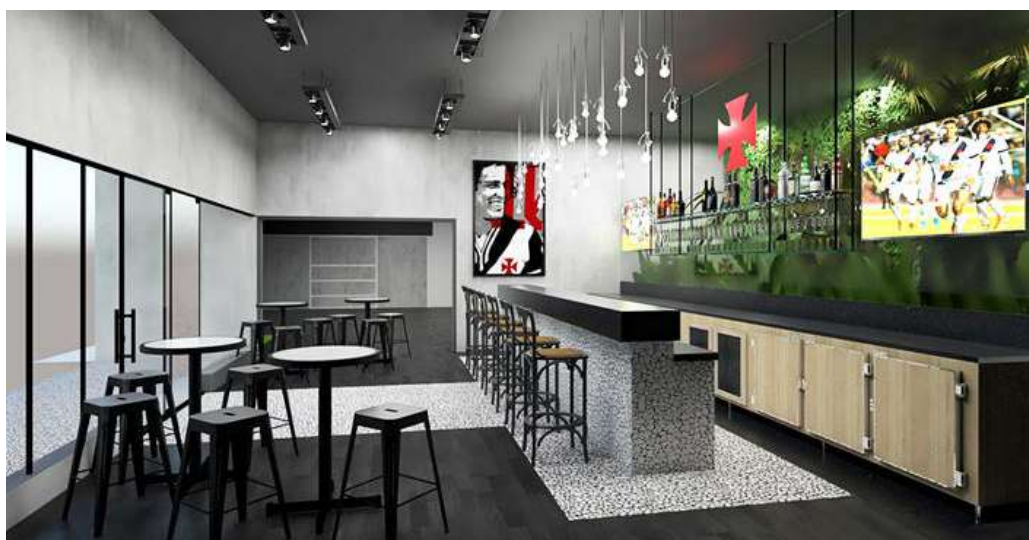


Vistas Internas para referência





Immagini concettuali:

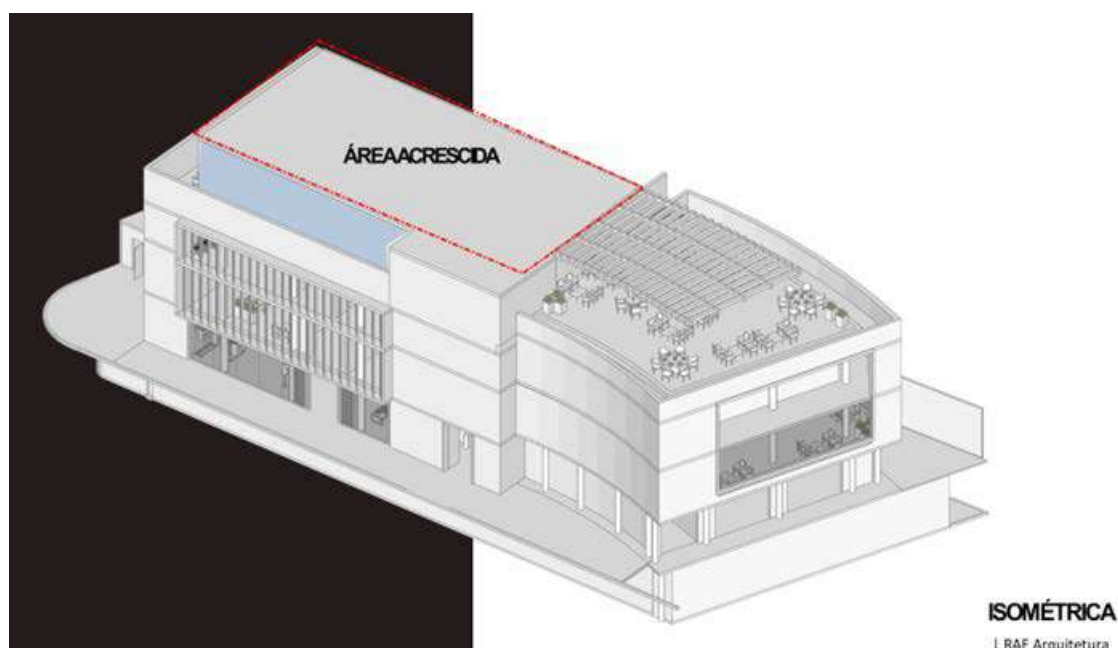
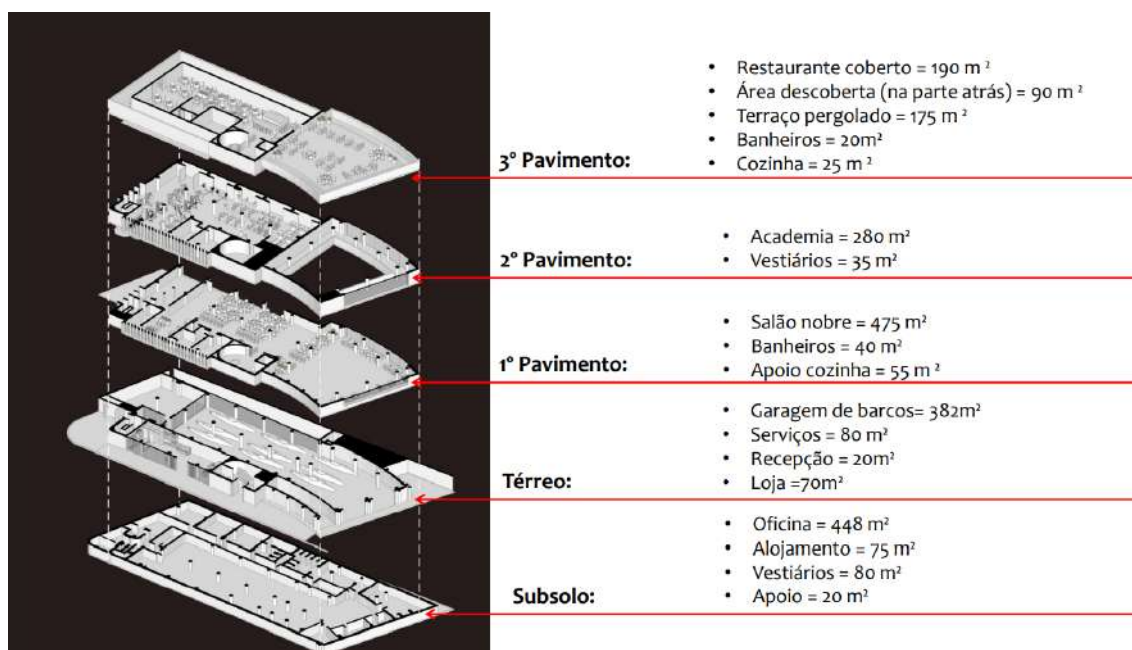




VI.5 – SOMAMOS UN PROGETTO DI MODERNIZZAZIONE PER LA SEDE NAUTICA

La nostra sede nautica richiede un'ampia rivitalizzazione per ottimizzare uno spazio che si trova in uno dei quartieri più apprezzati nella zona sud di Rio. Per sviluppare il progetto, **SOMAMOS** ha assunto lo studio di architettura RAF, dove, tra “briefings”, è stato, inoltre, richiesto di migliorare gli spazi per i vogatori e la creazione di aree comuni per i soci.

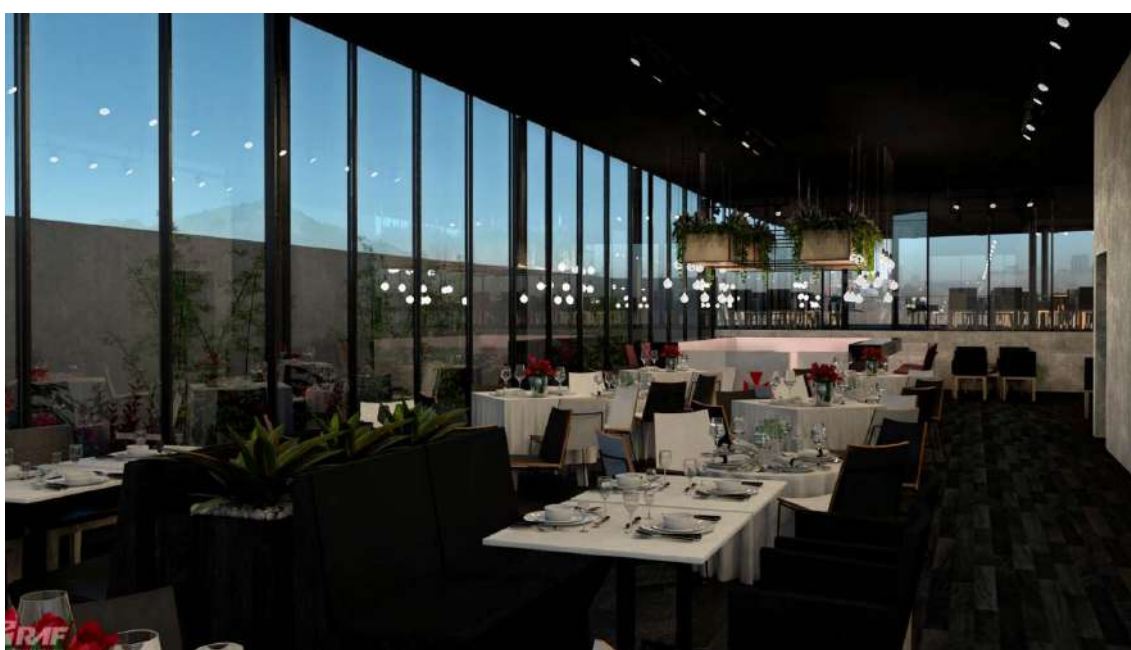
A tal fine sono state richieste e debitamente accolte integrazioni da parte del Comune, in quanto l'edificio, pur essendo classificato, consente interventi.





ALOJAMENTO - REFERÊNCIAS

Facciata e zona living sul tetto per guardare insieme le partite:



VI.6 – SOMAMOS IL PROGETTO DI RIVITALIZZAZIONE DELLA SEDE DEL CALABOUÇO

SOMAMOS propone di ridimensionare la sede del dungeon, trasformandolo in un porto turistico e aggiungendo diverse consegne ai nostri partner in un edificio di quattro piani

Per questo, **SOMAMOS** ha assunto **SQUALO MARINAS E ECOLOGIA**, uno studio di architettura specializzato in progetti marittimi e con esperienza nell'ottenimento delle licenze necessarie per questo tipo di impresa, comprese quelle relative all'ambiente e alla conservazione del patrimonio storico e culturale.

SQUALO MARINAS & ECOLOGIA, infatti, progetta porti turistici da 34 anni, dal 1986, presentando più di 110 progetti e 30.000 bacche nautiche.

Segue una presentazione dell'esperienza **SQUALO**:



Alcuni dei suoi progetti a Marina da Glória, a Rio de Janeiro e a Marina dos Piratas, ad Angra dos Reis:



Fonte: Compilação do autor



Ci sono molti altri progetti in tutto il Brasile e all'estero, come in Messico, Perù e Stati Uniti, in cui viene applicato un approccio multidisciplinare quando si propongono progetti creativi che bilanciano la sensibilità ecologica con un alto livello di servizi e un perfetto adattamento al mercato.

Guarda l'ubicazione della nostra sede:



Il programma base da installare include:

- Ingresso con circolazione pedonale, paesaggistico e fontana, per una superficie complessiva di 120,00 mq;
- Ordinanza con zona controllo ingressi per una superficie complessiva di 24,15 mq;
- Amministrazione su 2 livelli per una superficie di 136,26 m²;
- CASA VASCO su 2 livelli per una superficie complessiva di 197,84 mq;
- Zona giorno con barbecue, parco giochi e bar per una superficie complessiva di 338,98 mq;
- Ristorante su 2 livelli, affacciato sull'Enseada da Glória con una superficie totale di 337,40 m²;
- Garage per barche su 3 livelli con un totale di 71 barche fino a 36 piedi + 172 moto d'acqua per una superficie totale di 5.204,78 m²;
- Un'officina nautica a doppia altezza al primo livello, per una superficie complessiva di 137,60 mq;
- Sala Eventi 1 e 2 al terzo livello per una superficie complessiva di 271,90 mq;
- Servizi igienici e spogliatoi maschili e femminili su 4 livelli per una superficie complessiva di 200,00 mq;
- Palestra al secondo livello per una superficie complessiva di 103,66 mq;
- Sala giochi al primo livello per una superficie complessiva di 103,20 mq;



- Sede amministrativa su 2 livelli per una superficie complessiva di 136,26 mq;
- Parco sportivo con campi da calcetto e beach volley al quarto livello, per una superficie complessiva di 1.036,72 mq;
- Parco acquatico con sdraio, piscina per adulti e bambini al quarto livello, per una superficie totale di 588,53 mq;
- Ristorante / bar con open space al quarto livello per una superficie complessiva di 224,45 mq;
- Circolazioni orizzontali e verticali per una superficie di 834,85 m²;
- Vano di servizio al quarto piano per una superficie complessiva di 8,40 mq;
- Marina bagnata con 11 onde di barche da 36 a 50 piedi + 3 onde di traffico + 2 onde di servizio per una superficie di 1.152,92 mq;

Si stima un fatturato annuo di circa R \$ 850.000,00 con rimessaggio nautico attraverso il noleggio di 71 posti a secco per day cruiser, 172 moto d'acqua e 12 spazi bagnati. Le zone asciutte saranno distribuite su tre livelli dell'edificio.

Quindi avremo il piano terra:



Secondo piano:



Terzo piano:



E la copertura:



La prospettiva seguente mostra la bellezza
che sarà il nostro quartier generale del dungeon:



Vale la pena ricordare che anche questo è un progetto di branding, cioè di valorizzazione del marchio, poiché la sede è accanto all'aeroporto Santos Dumont, dove viaggiano centinaia di dirigenti con posizioni strategiche in grandi aziende, principalmente a Rio de Janeiro e Rio affronterà questa nuova identità visiva, ricordando sempre **VASCO**.

VI.7 – SOMAMOS IL PROGETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL MARCHIO VASCO

SOMAMOS propone un VASCO GLOBAL. A tal fine, intende lanciare VASCO INTERNATIONAL in Europa, a Londra, con una filiale a Lisbona, che fungerà da ufficio di rappresentanza, sviluppando nuove attività e opportunità, nonché raccolta fondi.



VI.8 – SOMAMOS UN PROGETTO DI ACQUISIZIONE DI CLUB ALL'ESTERO



Come accennato in precedenza, per diversi motivi (prospettive monetarie e strategiche), ha molto senso per **VASCO** acquisire un club di 2a o 3a divisione in Portogallo e un club di 2a divisione negli Stati Uniti.

VI.8.1 - Club in Portogallo (ragionamento d'investimento):

- Basso valore dell'investimento (costo di acquisizione e fabbisogno di capitale circolante per promozioni fino al raggiungimento della 1a divisione)
- Autosufficiente in Prima Divisione;
- Possibilità di passaporto europeo per i giocatori brasiliani (aumentando il loro valore di mercato);
- Possibilità di mettere in campo giocatori brasiliani liberamente;
- Rilevante vetrina espositiva (player e marchio VASCO) per l'Europa e il mondo
- Accesso anticipato a una delle migliori scuole di formazione al mondo;
- Elevata liquidità e alto potenziale in un'eventuale strategia di uscita;
- Nessuna barriera linguistica;

VI.8.2 - Club negli USA (ragionamento d'investimento):

- Il più grande mercato economico del mondo (accesso diretto alle più grandi aziende del mondo);
- Elevata crescita del calcio (è già lo sport più praticato dai bambini ed è ancora in una fase iniziale di crescita);



- Coppa del Mondo 2026;
- Tutti i principali marchi di calcio si stanno posizionando lì;
- Modelli di investimento sicuri, autosostenibili e affidabili;
- Elevata liquidità e alto potenziale in un'eventuale strategia di uscita;

VI.9 – V-TECH

V TECH è l'abbreviazione di **VASCO TECHNOLOGY PROJECT**, che cerca di inserire **VASCO** nell'economia digitale, tenendo conto che il mondo è in continua evoluzione e la tecnologia sta anche rapidamente influenzando l'ecosistema sportivo, in particolare le squadre di calcio, sia nella sua gestione, oltre che nella preparazione degli sportivi e nell'interazione con i tifosi, che va ben oltre i 90 minuti di gioco.

Abbiamo una frase che illustra questo momento:

*“In un mondo in cui tutto sta cambiando,
il rischio più grande è restare fermi”.*

A **V TECH**, quindi, si propone di connettere **VASCO** all'ecosistema tecnologico mondiale, consumando e producendo conoscenza e innovazione, sviluppando Intelligenza Artificiale, strumenti per i media, accessori e abbigliamento, stadi, ingaggio di tifosi, investimenti sponsor, e-sport, tra altri.



Fonte: sconosciuta

Sarà uno spazio di collegamento per la conoscenza, l'innovazione e la rivoluzione. E sarà diviso tra:

V TECH INOVVATION

V TECH EDUCATION



In V TECH INNOVATION, seguiremo la più moderna ed efficiente tecnologia sportiva e la gestione dei club, stringendo alleanze strategiche e sviluppando nuove tecnologie per trasformare VASCO in un club attraente e competitivo nel mondo dello sport.

La strategia si concentrerà su:

- a) Attrattività: attirare l'attenzione di grandi giocatori, investitori, sponsor e nuovi tifosi;
- b) Sostenibilità: rendi V Tech autosufficiente;
- c) Nuove Attività: sviluppo di startup e nuove attività focalizzate sulla tecnologia / crescita del club.

Le principali iniziative saranno:

Stabilire alleanze strategiche con centri di innovazione e tecnologia, hub di sviluppo per startup, acceleratori, incubatori e aziende, in tutto il mondo, scambiando conoscenza e tecnologia;

Partecipare a fiere ed eventi del segmento;

1. Promuovere un Hackathon annuale per stimolare il coinvolgimento di tifosi e collaboratori;
2. Creare una rete di relazioni e interazioni tra dirigenti, club, palestre, tifosi e investitori, facilitando la partecipazione diretta alla risoluzione dei problemi e alla presentazione di nuove idee.
3. Creare un gruppo di mentoring multidisciplinare per guidare e assistere nello sviluppo di nuove startup;
4. Aprire uno spazio collaborativo per la condivisione e lo sviluppo di nuove idee da parte di imprenditori che hanno startup nel segmento sportivo, in modo che possano incubare il loro progetto con VASCO, ricevere mentoring e convalidare i loro strumenti e il modello di business nel club, incluso l'essere un grande vetrina per potenziali investitori.
5. Collaborare con aziende tecnologiche per fornire strumenti per lo sviluppo di nuove attività: IBM, Oracle, Cisco, Google, Microsoft, SAP ecc.
6. Creare e sviluppare proprie startup, generando nuovo business e ricavi.
7. Sviluppa programmi di incubazione e accelerazione.
8. Partecipazione a startup nazionali e internazionali, generando nuovi ricavi.
9. Creare un gruppo di angel investor (Vasco Angel), per supportare lo sviluppo dei progetti presentati da tifosi e / o dipendenti, generando nuovi ricavi.
10. Riunione semestrale (presentazione delle startup) per il programma di accelerazione VASCO.



11. Sviluppa contenuti su VASCO TV rivolti alle nuove tecnologie sportive che VASCO ha testato e adottato, che serviranno anche per aggiornare i tifosi e i nostri dipendenti e potrebbero anche generare nuove entrate dalla pubblicità.
12. Ricerca di soluzioni tecnologiche per mantenere VASCO competitivo, vincere campionati, attirare nuovi atleti, sponsor e aumentare il numero di tifosi nel mondo.

Con ciò, **V TECH** potrà guidare e tenere informati i direttori e il team tecnico di VASCO su ciò che è più moderno ed efficiente in termini di tecnologia nel mondo dello sport.

Ciò consentirà anche di migliorare la nostra competitività, poiché saremo in grado di applicare nuove tecnologie per trasformare VASCO in un club sempre più competitivo sul mercato mondiale.

In **V TECH EDUCATION**, implementeremo una partnership con **COLÉGIO VASCO DA GAMA** per sviluppare questo braccio educativo di **V TECH**, guidato agendo come un agente di incentivazione per **l'EDUCAZIONE e l'IMPRENDITORIA**, fornendo ai nostri studenti, collaboratori, tifosi e l'intera comunità con esperienze interattivo e trasformativo, stimolando l'imprenditorialità e lo sviluppo professionale.

Le strategie sono:

- a) Produrre, diffondere e socializzare la conoscenza;
- b) Formare studenti, collaboratori e tifosi;
- c) Incoraggiare lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche per VASCO;
- d) Promuovere la condivisione delle conoscenze con enti nazionali e internazionali;
- e) Stimolare la cultura dell'imprenditorialità e dell'intraprenditorialità;
- f) Contribuire allo sviluppo sociale e culturale della comunità;

Le principali iniziative sono:

1. Produrre corsi incentrati sull'imprenditorialità e la tecnologia dell'informazione, stimolando la soluzione dei problemi attraverso la tecnologia;
2. Stabilire partnership con enti privati e programmi governativi per formare i giovani nella comunità;
3. Fornire lezioni e seminari personalizzati per i nostri studenti, dipendenti e tifosi;
4. Collaborare con istituzioni educative nazionali e internazionali per scambiare conoscenze e sviluppare corsi ed eventi condivisi;
5. Portare le aziende partner a insegnare corsi di tecnologia alla comunità che circonda il club;
6. Realizzare il Centro di Formazione Professionale Avanzata finalizzato alla crescita professionale dei giovani dal loro ingresso al loro inserimento professionale;



VI.10 – FINANZIAMENTI

Per realizzare tutti questi progetti, **SOMAMOS** ha negoziato con diversi agenti finanziari (in Portogallo, Stati Uniti, Londra e Lussemburgo) per ottenere linee di finanziamento internazionali a lungo termine, con tassi di interesse ben al di sotto di quelli praticati da **VASCO** e quelli attualmente disponibili nel mercato nazionale.

Come accennato, un Business Plan e una modellazione finanziaria (prevista fino al 2035) sono stati messi a disposizione degli agenti finanziari che, dopo un attento esame, hanno validato il progetto **SOMAMOS** in tutte le sue dimensioni. Si attende quindi il risultato delle elezioni di **VASCO** per poter camminare, formalmente e legittimamente, per conto di **VASCO DA GAMA**, con tutti gli elementi legali e finanziari coinvolti in un progetto di tale rilevanza e portata.

A causa degli accordi di riservatezza sottoscritti e della natura competitiva dell'operazione, i nomi delle società coinvolte nel processo, nonché i valori e le tariffe in corso di negoziazione, non possono essere divulgati con il rischio di annullare le trattative, così come altre sanzioni legali. e finanziaria.

PARTE VII – CONCLUSIONE

Questo documento mirava a dimostrare, con fatti e cifre, il potenziale di mercato del **Clube da Regatas Vasco da Gama** e come un progetto affidabile come **SOMAMOS**, con idee solide, innovative e creative ma realistiche, gestito da un gruppo qualificato di dirigenti può fare leva sul club e renderlo protagonista nel calcio sudamericano.

Con ciò, non abbiamo dubbi che, sulla base di proiezioni molto conservatrici, **VASCO** non è solo economicamente redditizio, ma può anche essere visto come un partner onesto e affidabile per investitori, creditori, partner commerciali, tra gli altri.

Il nostro obiettivo principale non è accumulare ricchezza finanziaria, ma distribuirla. La missione di **VASCO** è sempre stata, fin dai primi anni, fare la differenza nella società. I nostri membri e la base di tifosi sono ciò che conta per noi, quindi trasformare la nostra società in una società più egualitaria, socialmente inclusiva, rispettosa dell'ambiente ed economicamente giusta è ciò che cerchiamo.

SOMAMOS è stato il risultato di dedizione, dedizione e molto coraggio. Per due anni l'iscritto a questi progetti ha praticamente abbandonato famiglia, amici, studi, vita personale e lavoro per cercare di costruire una soluzione alternativa e concreta per **VASCO**.

Nel corso della campagna, con un'enorme visibilità pubblica, ci sono stati errori e successi. Forse più errori, è vero. Ma il **TIFOSO DEL VASCO** può essere certo che tutto è stato fatto con grande distacco e disponibilità a collaborare affinché i bambini **TIFOSI DEI VASCO**, compresi i miei due figli, João Pedro e Alexandre, possano essere più felici in futuro con il nostro **VASCO**.



Mi scuso se non ho potuto dare di più. Mi scuso se non ho potuto assistere tutti. Scusa se a un certo punto sembravo, o addirittura ero, arrogante o non sapevo come affrontare certe situazioni. Ringrazio ognuno di voi che mi ha preso in giro, che ha creato meme e preso in giro, o addirittura mi ha offeso. Mi hai insegnato a essere più resiliente, più forte e più preparato ad affrontare la vita pubblica. Grazie.

A te che volevi solo un video, un audio, una mia foto o che hai detto **WILL DAR VASCO** e tutti coloro in cui sono riuscito a far nascere nel mio cuore la speranza nell'attesa di vedere un VASCO migliore, sappi che è stato per ognuno di voi questo sforzo.

Agli agenti politici che si sono alleati e che sono diventati miei avversari, un abbraccio fraterno. Mi auguro che tutti riescano a superare questa turbolenza politica e che il nostro club torni in un luogo dove si fanno amicizia e le amicizie non si spezzano.

Agli amici che mi hanno aiutato dall'inizio o che si sono uniti in seguito, grazie mille. Non li elenco per non essere ingiusto.

***TIFOSI DEL VASCO, INSIEME
SOMAMOS! SIAMO IL CLUB
PIÙ GRANDE DEL MONDO!
DARÀ VASCO!***

Rio de Janeiro, 19 ottobre 2020

LUIZ ROBERTO LEVEN SIANO



PARTE VIII – BIBLIOGRAFIA::

- ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James A. Why nations fail. Londres: Profile, 2012.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. Para educar crianças feministas: um manifesto. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. Sejamos todos felizes. Tradução de Christina Baum. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- AKOTIRENE, Carla. CARNEIRO, Sueli. Interseccionalidade. São Paulo, Pólen, 2019.
- ALBRECHT, Karl. A única coisa que importa: Trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ALMEIDA, Léo G. Gerência de processo: Mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- ALMEIDA, Silvio Luiz de. Racismo Estrutural. São Paulo, Pólen, 2019.
- AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. Design Thinking: s.m. ação ou prática de pensar o design. Tradução de Mariana Belloli. PORTO ALEGRE Bookman, 2011.
- AMIEL, Anne. 50 Grandes citações filosóficas explicadas. Tradução de Eduardo Francisco Alves. São Paulo: Ediouro, 1992.
- ANDERSON, Chris; SALLY, David. Os números do jogo: Por que tudo que você sabe sobre futebol está errado. São Paulo: Paralela, 2009.
- ANDERSON, Steve; ANDERSON, Karen. As cartas de Bezos: 14 princípios para crescer como a Amazon. Tradução de Débora Fleck. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- ARAGÃO, Claudio. A História do Vasco da Gama: em cordel. Rio de Janeiro: Bom Texto, 2003.
- ARDEN, Paul. It's not how good you are, it's how good you want to be. London: Phaidon, 2018.
- ARISTÓTELES. Retórica. Tradução e notas de Edson Bini. São Paulo: Epidro, 2011.
- AZAMBUJA, Antonio Carlos de. Clube empresa: preconceitos, conceitos e preceitos. Porto Alegre: Safe, 2000.
- BELLINO, Ricardo. Ninguém é f#dido por acaso: um guia prático antioitadismo. 3ª ed. Porto Alegre: Citadel, 2019.
- BENNET, Amanda; CARPENTER, Kevin; WILSON, Rob. Certificate in sports governace. Londres: Icsa, 2018.
- BETHENCOURT, Francisco. Racismos: das cruzadas ao século XX. Tradução de Luís Oliveira Santos, João Quintas Edições. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
- BRIDGER, Darren. Neuromarketing: como a neurociência aliada ao design pode aumentar o engajamento e a influência sobre os consumidores. São Paulo: Autêntica Business, 2018.



- BRISTOL-BOVEY, Darrel. Eu mexi no seu queijo. Tradução de Heloisa Maria Leal. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2004.
- BROOKS, Ian. Seu cliente pode pagar mais: como valorizar o que você faz. São Paulo: Fundamento Educacional, 2006.
- BROWN, Brené. A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Tradução de Carolina Leocadio. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.
- BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- CAMÕES, Luiz de. Os Lusíadas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.
- CANCEL, David; GERHARDT, Dave. Conversational marketing: how the world's fastest growing companies use chatbots to generate leads 24/7/365 (and how you can too). Nova Jersey: Wiley, 2019.
- CARNEIRO, Caio. Seja Foda! São Paulo: Buzz Editora, 2017.
- CARNEIRO, Sueli. Racismo, sexismo e desigualdade do Brasil. São Paulo: Selo Negra, 2011.
- CAROL S. DWECK, ph.D. Mindset: A nova psicologia do sucesso. 1ª Ed. São Paulo: Objetiva, 2017.
- CARSON, Mike. Os Campeões: por dentro da mente dos grandes líderes do futebol. Tradução de Candice Soldatelli. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2015.
- CASTELLS, Manuel. Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet. Tradução de Carlos Alberti Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- VENTURINI Otávio. Manual de compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- CHOPRA, Deepak. O livro dos segredos: descobrindo as dimensões ocultas da sua vida. Tradução de Cláudia Gerpe Duarte. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- CLACK, Duncan. Alibaba, a gigante do comércio eletrônico: o império construído por Jack Ma. Tradução de Eduardo Rieche; Prefácio Hugo Barra. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.
- CLIFF Nigel. Guerra Santa. São Paulo: Globo Livros, 2013.
- CONCEIÇÃO, Will. Fabio Cordella. The skills of the Champion: when your worst experience can become your best opportunities in life. 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 Blooding 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 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 Kfoury. 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: Intelítora 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.
- BRISTOL-BOVEY, Darrel. Eu mexi no seu queijo. Tradução de Heloisa Maria Leal. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2004.
- BROOKS, Ian. Seu cliente pode pagar mais: como valorizar o que você faz. São Paulo: Fundamento Educacional, 2006.
- BROWN, Brené. A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Tradução de Carolina Leocadio. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.
- BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- CAMÕES, Luiz de. Os Lusíadas. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.
- CANCEL, David; GERHARDT, Dave. Conversational marketing: how the world's fastest growing companies use chatbots to generate leads 24/7/365 (and how you can too). Nova Jersey: Wiley, 2019.
- CARNEIRO, Caio. Seja Foda! São Paulo: Buzz Editora, 2017.
- CARNEIRO, Sueli. Racismo, sexismo e desigualdade do Brasil. São Paulo: Selo Negra, 2011.
- CAROL S. DWECK, ph.D. Mindset: A nova psicologia do sucesso. 1ª Ed. São Paulo:



Objetiva, 2017.

- CARSON, Mike. Os Campeões: por dentro da mente dos grandes líderes do futebol. Tradução de Candice Soldatelli. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2015.
- CASTELLS, Manuel. Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet. Tradução de Carlos Alberti Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- VENTURINI Otávio. Manual de compliance. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- CHOPRA, Deepak. O livro dos segredos: descobrindo as dimensões ocultas da sua vida. Tradução de Cláudia Gerpe Duarte. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.
- CLACK, Duncan. Alibaba, a gigante do comércio eletrônico: o império construído por Jack Ma. Tradução de Eduardo Rieche; Prefácio Hugo Barra. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.
- CLIFF Nigel. Guerra Santa. São Paulo: Globo Livros, 2013.
- CONCEIÇÃO, Will. Fabio Cordella. The skills of the Champion: when your worst experience can become your best opportunities in life. Torranza Piemonte: Amazon, Itália, 2017.
- CORBO, José Luis. El fútbol com y sin la pelota. Montevideo: Planeta, 2010.
- CORREA, Cristiane. Sonho grande: como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- COUPLAND, Douglas. Machines will make better choices than humans. Rotterdam: V2, 2016.
- CRITCHLOW, Hannah. The science of fate: Why your future is more predictable

¹ Fonte: 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 Fonte: Índia Portuguesa³

Disponível em: <https://www.indiapor Portuguesa.com/a-viagem-de-vasco-da-gama.html>

⁴ Fonte: Índia Portuguesa⁴

Disponível em: <https://www.indiapor Portuguesa.com/a-viagem-de-vasco-da-gama.html>

⁵ ROGER CROWLEY



CROWLEY, Roger. Conquistadores.

⁹ Fonte: Twitter do GE (Globo). Acessado em 16/10/2020

Disponível em: <https://twitter.com/geglobo/status/982632107213246464>

¹⁰ Fonte: Vasco Campeão10

Disponível em: <https://vascocampeao.wordpress.com/galeria-de-fotos/>

¹¹ Fonte: Futebol Informe

Disponível em: http://futebolinforme.blogspot.com/2010/04/estadios-dos-principais-clubes_29.html

¹² Fonte: Uol

Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/lancepress/2018/09/18/vasco-recebe-o-festival-paralimpico-neste-sabado-em-sao-januario.htm?cpVersion=instant-article>

¹³ Fonte: Ronca Ronca

Disponível em: <http://www.roncaronca.com.br/category/vasco/page/4/>

¹⁴ Fonte: Vasco Notícias

Disponível em: <https://vasconoticias.com.br/noticias/vasco-campeao-do-campeonato-sul-americano-de-campeoes-em-1948.html>

¹⁵ Fonte: Isto é

Disponível em: <https://istoe.com.br/ao-l-mauro-galvao-recorda-desafios-do-vasco-ate-o-titulo-da-libertadores/>

¹⁶ Fonte: Vasco Notícias

Disponível em: https://twitter.com/wesley_curty/status/1296963983535218688
Acessado em 16/10/2020

¹⁷ Fonte: My Animals

Disponível em: <https://myanimals.com/pt/encher-um-aquario-pela-primeira-vez/>

²¹ SETH GODIN

SETH GODIN. Quebre as Regras e Reinvente – Qual foi a Última Vez que você Fez Algo pela Primeira Vez?

²² Fonte: Blog Fernando Oliveira

Disponível em: <https://fernandooliveira.com.br/2012/08/novos-resultados-precisam-de-uma-nova-abordagem/>

²³ Fonte: Echosis.

Disponível em: <https://www.echosis.com.br/site/wp-content/uploads/2018/08/portugal.jpg>

²⁴ Fonte: site do Sindicato da Indústria de Panificação

e Confeitaria do Município do Rio de Janeiro

Disponível em: <http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2016/09/72,96943/sindicato-de-panificacao-lanca-novo-uniforme-para-associados.html>

