



sãopaulofc

## “Um ano de consolidação. É hora de avançar”

É impossível falar sobre esse primeiro ano de nova gestão sem lembrar o cenário que encontramos ainda no final de outubro de 2015, quando fui eleito pela primeira vez para completar o mandato do presidente que havia renunciado. O cenário era preocupante, com dívidas que travavam a operação do clube, a credibilidade arranhada no mercado e uma comunidade desiludida com tudo o que estava acontecendo.

Com responsabilidade, começamos o trabalho e tivemos como foco a reestruturação financeira, de crédito e de imagem. Cortamos custos, refinanciamos dívidas e voltamos ao mercado como um novo São Paulo Futebol Clube.

Mesmo em um cenário de enormes dificuldades, obtivemos avanços notáveis: fomos à semifinal da Copa Libertadores da América após seis anos, reduzimos substancialmente a dívida e aprovamos o novo Estatuto Social, que trouxe modernidade e profissionalização para o Morumbi. O êxito desses esforços foi referendado em 18 de abril de 2017, quando esta gestão foi eleita para um mandato até dezembro de 2020.

Neste um ano de nova gestão, as mudanças que iniciamos começaram a surtir efeito e os resultados já aparecem com maior clareza. Resultados, estes, que tenho tranquilidade em dizer, foram enormes diante do cenário que encontramos. Hoje temos equilíbrio financeiro, celebramos o resgate de imagem que fica ilustrado em parcerias como as firmadas com a Adidas e o Banco Inter, e uma gestão modernizada que contempla um Conselho de Administração e uma Diretoria Executiva, edificada com o importante apoio do Conselho Deliberativo. Pavimentamos a estrada.

Este São Paulo é forte, correto e responsável. Este São Paulo não aceita desvio de conduta, tem e faz memória, age balizado pela retidão.

Neste São Paulo trabalha-se muito, e a alegria diária que tenho ao ver como a comunidade e o corpo de colaboradores se envolve é o que me move. O São Paulo vive muito forte dentro de todas essas pessoas.

Fizemos um ano deste mandato, ano de implementação do funcionamento de um novo São Paulo, de consolidação das nossas novas bases, e agora vamos colher, com orgulho de sermos são-paulinos”

Carlos Augusto de Barros e Silva  
Presidente da Diretoria: 2017-2020



## I – Resgate De Credibilidade

### Ao lado dos grandes

Ainda no fim de 2017, a Diretoria Executiva do São Paulo iniciou um movimento para garantir que o clube tivesse como parceiro no fornecimento de material esportivo uma das grandes marcas mundiais.

Foi feita uma análise de como as principais marcas iriam se comportar e quais seriam os movimentos mais prováveis em 2018, em termos de investimento de cada uma no mercado brasileiro – afetado pelo protagonismo de aporte na Copa do Mundo da Rússia – e decidiu-se iniciar uma cuidadosa reaproximação com um gigante parceiro de outrora: a adidas, que entre 1985 e 1990 e, depois, entre 1996 e 1998, vestiu o Tricolor.

O interesse foi mútuo e, a partir do momento em que as partes viram que o negócio seria possível, caminhou-se para um acordo, sem participação de intermediários.

Em 27 de fevereiro de 2018, a Diretoria Executiva chegou a um acordo e aprovou a proposta da adidas, com validade até dezembro de 2023. Posteriormente, o acordo foi referendado pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Deliberativo, seguindo as disposições do novo Estatuto Social.

O acordo com a adidas, marca que disputa a liderança mundial no mercado de fardamento esportivo, honra o São Paulo Futebol Clube pela parceria com um nome tão importante do cenário do futebol e também reafirma os valores que este São Paulo transparece para o mercado.

### O poder da nossa marca

Em janeiro de 2017, quando ainda se chamava Intermedium, o Banco Inter iniciou relacionamento com o São Paulo e passou a ter sua marca estampada nas costas do uniforme do time de futebol. A parceria rapidamente começou a se mostrar vantajosa para ambas as partes e, em maio do ano passado, a empresa assinou um novo contrato e se tornou a patrocinadora principal do uniforme até 2020. Além da exposição na camisa, o Banco Inter passou a desenvolver uma série de ações e ativações com o clube, como o cartão de crédito customizado para o São Paulo e seus torcedores, cujas transações rendem um percentual para o clube.

Bom para o Tricolor, bom para o Banco Inter. Associar-se a um dos clubes mais vencedores do mundo se mostrou uma estratégia acertada: de acordo com o balanço do exercício de 2017, o número de correntistas saltou de 90 mil para 370 mil, crescimento de mais de 400%

em apenas um ano. O case de sucesso apenas referenda a força de exposição de quem se associa a uma marca da força do São Paulo.



### Cuidados institucionais

Para que esteja fortalecido e resguardado institucionalmente no futebol, o São Paulo tem dedicado tempo para reestabelecer conexões e também construir relações que estavam adormecidas.

Hoje celebra-se um relacionamento cordial com clubes coirmãos, de igual para igual e com diálogo aberto entre diretorias, e também com entidades como a Federação Paulista de Futebol (FPF) e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) – agora presidida por nosso conselheiro vitalício Rogério Langanke Caboclo.

Em 2018, o São Paulo ainda instituiu o cargo de Superintendente de Relações Institucionais, ocupado por Diego Lugano, ex-zagueiro e ídolo do clube que se aposentou após a temporada de 2017. O uruguaio é responsável por representar o São Paulo e seus princípios fora do clube e difundir seus valores internamente, principalmente com atuação no departamento de futebol.

### Responsabilidade Social

Ciente do seu papel de agente transformador na sociedade, o São Paulo implementou em 2018 um núcleo de responsabilidade social para que consiga identificar causas sensíveis

em relação às quais não se pode permanecer passivo. A partir de então, voltou-se a ação social do clube para iniciativas que promovam impacto verdadeiro, tendo a transformação social através da atuação do clube como grande objetivo, acima de qualquer monetização da solidariedade.

Com o movimento nomeado "O SPFC se importa", o primeiro tema abordado por este núcleo foi a discriminação da mulher. A partir do futebol, o São Paulo se manifestou sobre desigualdade de gênero, violência contra a mulher e iniciou uma série de iniciativas em respeito a suas torcedoras para dar apoio na mobilização feminina na conquista por direitos.

Posteriormente, "O SPFC se importa" aproveitou o Dia Internacional da Síndrome de Down para dar início a ações que promovam inclusão social e profissional para jovens portadores de síndrome de down.

Esta nova agenda de responsabilidade social do São Paulo não se escreve por meio de ações pontuais, mas sim por um compromisso perene, contínuo, de um clube que sabe o alcance que tem e o poder de transformação que pode promover.



## II - Reestruturação Financeira

### Do vermelho ao azul

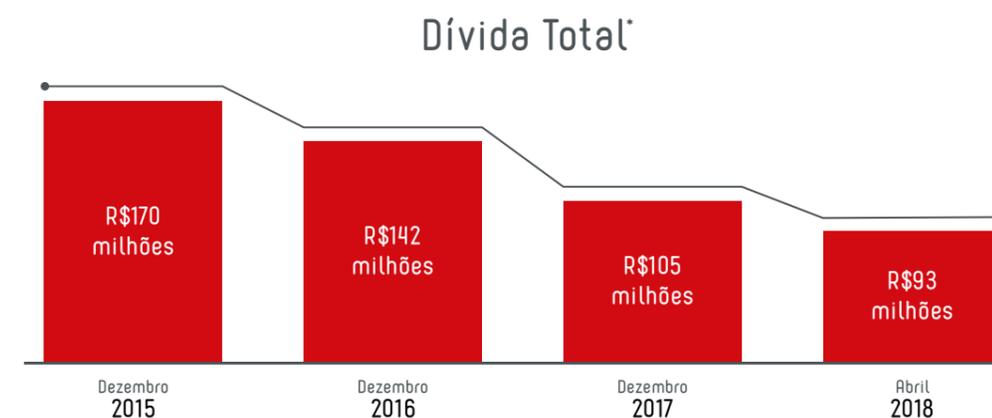
No balanço patrimonial referente ao exercício de 2015, o São Paulo se viu com déficit de R\$72 milhões. Um ano depois, no balanço referente ao exercício de 2016, a demonstração de recuperação foi clara ao se apontar que o clube encerrou o período com superávit de R\$ 1 milhão. Agora, em 2018, o avanço se confirmou.

No dia 23 de março deste ano, o Conselho Deliberativo aprovou o balanço referente ao exercício de 2017, que apontou superávit de R\$ 15 milhões. A evolução da performance financeira do clube ano a ano, demonstrada por seus balanços, atesta o compromisso da instituição e da Diretoria Executiva em fazer uma gestão responsável, que tenha como objetivo primordial o bem do clube a longo prazo e sua recuperação em todos os sentidos.

### Redução da dívida

Em dezembro de 2015, uma auditoria da PricewaterhouseCoopers indicou que a dívida total do São Paulo era de R\$247 milhões. Deste montante, R\$77 milhões relacionados a débitos tributários foram equacionados com a adesão ao Profut. Iniciou-se, então, árduo esforço para reduzir os R\$ 170 milhões entre débitos bancários e operacionais.

De lá para cá, o que se viu foi um vigoroso processo de reconstrução e os resultados são expressivos e dignos de se comemorar. Hoje, a dívida total do clube, descontada a parcela equacionada no Profut está na casa dos R\$90 milhões. A dívida bancária, por sua vez, está em R\$ 45 milhões.



\*Não incluso os valores do Profut.

## A integração do Conselho de Administração

Órgão independente e colegiado, o Conselho de Administração foi uma das inovações do novo Estatuto Social e tem como atribuições fiscalizar as diretorias Eleita, Executiva e Social, além da aprovação da nomeação dos membros da Diretoria Executiva, aprovações dos contratos mais importantes do clube e validação do orçamento anual.

Compõem o Conselho de Administração: o Presidente Carlos Augusto de Barros e Silva, o Vice-Presidente Roberto Rormens Alves Natel, os membros eleitos Silvio Médici, Júlio Casares e Adilson Alves Martins, escolhidos pelo Conselho Deliberativo, o membro indicado pelo Conselho Consultivo, José Eduardo Mesquita Pimenta, além do empresário Júlio Conejero, o Secretário de Estado do Governo de São Paulo, Saulo de Castro Abreu Filho e do jornalista Marcio Aith, membros independentes do órgão.



“É um órgão extremamente importante porque traz uma administração compartilhada como acontece nas grandes empresas, que adota um plano estratégico macro a ser trabalhado em médio e longo prazo, que aumenta a transparência das discussões de contratos e da gestão como um todo, e principalmente, traz uma visão mais ampla da administração por ter membros com visão interna e externa do clube, e por ter pessoas com a cultura do mundo corporativo.

Está sendo uma experiência extremamente positiva, o São Paulo vem exercendo essa atividade através de uma participação compartilhada, onde o presidente abre as decisões para um colegiado sem que se abra mão de um regime presidencialista. O órgão já vem dando bons resultados, basta ver o exercício financeiro positivo, a redução da dívida, a forma como novos contratos estão sendo desenvolvidos e as novas parcerias são estabelecidas. São inúmeros ganhos que possibilitarão ao clube tirar proveito dessas ações e, assim, conseguir ter ganhos também no campo esportivo. A partir daí, teremos condições fortalecer ainda mais as demais áreas do clube”

**Julio Casares, conselheiro, membro do Conselho de Administração**

É um passo importantíssimo - junto com o novo estatuto - para uma administração cada vez mais profissional no clube. O Conselho de Administração do São Paulo é multidisciplinar, composto por executivos de diversas áreas, o que garante um importante debate de ideias e experiências. Importante mencionar também que este é um processo que evolui constantemente: não devemos achar que tudo será resolvido em poucos meses, é um processo de aprendizado, no qual a estrutura vai se fortalecendo e se tornando peça chave na governança.

Saímos do modelo de abnegados para o modelo de executivos. Não se discute a importância e a capacidade de grandes são-paulinos que muito nos ajudaram sem receber nada por isso, chegamos até aqui por causa deles, mas é preciso reconhecer que no mundo de hoje, pelo tamanho do negócio futebol e pelo tamanho do SPFC, não cabe mais este tipo de gestão. Ter um órgão como esse é um processo muito mais democrático e transparente, afinal o dono do São Paulo Futebol Clube são seus sócios e seus milhões de torcedores”

**Julio Conejero, membro independente do Conselho de Administração**

### **A Diretoria Executiva**

Desde maio de 2017 o São Paulo conta com a Diretoria Executiva para planejar e desenvolver as atividades das áreas centrais. Desde então, os departamentos conseguem estabelecer um planejamento estratégico integrado, uma vez que os responsáveis pelas áreas passaram a acompanhar também a execução das atividades.

Raí (Futebol), Rodrigo Gaspar (Administrativo), Guilherme Palenzuela (Comunicação), Rafael Palma (Estádio), Elias Albarello (Financeiro), Eduardo Rebouças (Infraestrutura), Leonardo Serafim dos Anjos (Jurídico) e Luiz Fiorese (Marketing) compõem a diretoria executiva.



### **Compromisso com o Estatuto Social**

Para os trabalhos determinados nas disposições transitórias do novo Estatuto Social a respeito da separação entre o futebol e o clube social, e do direito a voto dos sócios patrimoniais, o São Paulo constituiu comissões que vêm desenvolvendo ações tendentes a serem apreciadas proximamente.

### **Processos controlados, gestão fortalecida**

Neste um ano de gestão, o São Paulo depositou esforços em ampliar a sinergia entre departamentos e unidades, hoje distribuídos dentro da Diretoria Executiva. Nos últimos 12 meses foram implementadas iniciativas administrativas para maior suporte e coordenação de funcionários, além de avaliação, mensuração e integração entre os setores, o que hoje controla e padroniza processos em todo o clube.

Apesar de ser um único clube, o São Paulo até pouco tempo não operava sob os mesmos processos e práticas de gestão. A diretoria, então, passou a trabalhar para padronizar os processos e hoje é possível dizer que Morumbi, Barra Funda e Cotia funcionam de maneira integrada e uniforme, um ajuste fundamental para melhorar os resultados operacionais.

Para que isso fosse possível, fizeram-se ajustes administrativos com inclusão e alocação de profissionais nas três unidades sob a mesma supervisão.

### **Implantação do SAP**

Desde fevereiro deste ano o São Paulo conta com o importante auxílio do SAP para a integração e controle dos seus processos internos, em trabalho coordenado por Mario Jorge Quezada Paredes. O software de gestão integrada é um dos mais modernos do mundo e garante muito mais fluidez e agilidade nos processos gerais além de aumentar o controle interno sobre cada etapa. A novidade une o Tricolor a gigantes como Bayern de Munique, Manchester City e Seleção da Alemanha, usuárias do sistema, e é um marco no processo de profissionalização da administração.

### **Desenvolvimento do RH estratégico**

Em iniciativa inédita para entender e conversar com seus funcionários, o São Paulo promoveu uma pesquisa de clima organizacional. Os resultados foram extremamente animadores e mostraram que os colaboradores têm grande orgulho e satisfação em fazer parte do clube.

### **Superintendência de gestão de contratos**

Outra importante medida tomada pela gestão na direção da profissionalização foi a criação da Superintendência de Gestão de Contratos, liderada por Paulo Mutti, um órgão autônomo que tem como principal atribuição acompanhar o desenvolvimento dos contratos, visando eventuais correções, autonomia de providências, medidas e ajustes para que sejam cumpridos com qualidade, segurança e economia.

### **Desenvolvimento da área social**

Apesar do futebol estar no seu DNA, a gestão tratou sua sede social com todo cuidado para garantir aos seus associados um ambiente cada vez mais acolhedor, agradável e que favoreça o convívio e integração entre amigos e famílias.

A grande mudança implementada na área social nos últimos 12 meses foi no processo: a integração de todas as diretorias do complexo passaram a se organizar num único núcleo administrativo. Hoje, todas as diretorias estão unidas e trabalham juntas em favor do associado. Os recursos são geridos de acordo com as necessidades mais urgentes de qualquer uma das diretorias sociais. Com isso otimizaram-se os resultados em benefício do associado. As finanças do complexo social estão equilibradas e dentro do orçamento previsto.

### **Modernização do Morumbi**

O Morumbi também recebeu importantes intervenções neste último ano. O gramado foi totalmente reformado e os sistemas de drenagem foram aperfeiçoados. Mais de 1 milhão de litros de água foram escoados no dia 21 de março, antes da partida das quartas de final do Campeonato Paulista contra o São Caetano.

A pintura das cadeiras da arquibancada também foi revitalizada e em breve se dará início aos retoques no pavimento térreo. Nos serviços, houve a troca da fornecedora de alimentos e bebidas para uma nova opção que oferece um cardápio bastante variado e de grande qualidade. Além de atender bem o público, o acordo também deve garantir receitas até 20% maiores ao clube.

### **Barra Funda até 2062**

Ponto fundamental no cuidado institucional com nosso patrimônio foi a obtenção da concessão do terreno onde está situado o CT da Barra Funda por mais 40 anos, em trabalho brilhantemente conduzido por José Jacobson Neto, assessor especial da presidência para fins de relações institucionais. A Câmara dos Vereadores de São Paulo aprovou no fim de 2017 a concessão por mais 20 anos, a partir de 2022, e com renovação por outros 20 anos, até 2062, que foi sancionada pela Prefeitura.



## Mudança na gestão do futebol

Principal razão de ser do São Paulo, o departamento de futebol passa por um processo gradual de mudanças e aprimoramentos. A nomeação de Raí para o posto de executivo iniciou um processo de revisão de métodos que vai sendo implementado. O objetivo é trazer as melhores práticas para dentro dos CTs da Barra Funda e Cotia e fazer com que isso se reflita em resultados dentro e fora de campo: métodos mais eficientes de análise de jogadores, treinamentos e preparação física e, conseqüentemente, títulos.

O departamento de futebol passa por uma profunda transformação que tem como objetivo principal não apenas a conquista de títulos, mas também o resgate de uma identidade própria. Liderar um desafio desses só poderia ser feito com alguém que, além de profundo conhecimento do que é praticado nos principais centros do mundo, tem correndo no sangue o DNA do Tricolor. Não à toa que essa missão está nas mãos de Raí, ídolo da torcida e com grande vivência e experiência no mundo do futebol. É ele quem vem conduzindo esse processo e conseguindo resultados internos importantes.

## Conquistas em Cotia

Referência no Brasil, o trabalho com as categorias de base no Centro de Formação de Atletas Laudo Natel, em Cotia, dirigido por José Roberto Canassa, segue dando frutos e produzindo atletas capacitados para competir no alto escalão do futebol.

Ainda em competições de base, as categorias inferiores do São Paulo colecionaram troféus neste último ano: foram 12 conquistas, das quais se destacam o tricampeonato da Copa RS (Sub 20) e o título da Copa BH (Sub-17), além do vice-campeonato na Copa São Paulo.



## Processo verticalizado e integrado

O São Paulo também tem dado atenção especial ao processo de transição dos garotos das categorias de base para o time principal para que ele aconteça com naturalidade. Nos últimos meses, foram promovidos Brenner, Liziero, Militão, Bissoli, Caíque, Paulo Boia, Paulo Henrique, Pedro Augusto e Rony, os dois últimos emprestados para adquirir experiência.

André Jardine, técnico com currículo recheado de troféus pelos três anos em que atuou no comando da equipe sub-20, trocou Cotia pela Barra Funda e passou a integrar a comissão técnica fixa do elenco principal.



## Futebol

- Revisão, com auxílio e consultoria de profissional especializado, de todos os processos do departamento para garantir uma gestão mais eficiente
- Intensificação da integração entre time principal e as categorias de base, com visitas periódicas do executivo de futebol ao CFA para ajustar procedimentos e avaliar resultados, além do aumento da frequência dos treinos das equipes de base no CT da Barra Funda
- Estudo para projeto de modernização e reforma de do CT da Barra Funda, com novo espaço para o Reffis
- Aprimoramento das equipes de fisiologia, fisioterapia, nutrição e preparação física, que já contavam com grandes profissionais – alguns deles com passagens pelo CFA de Cotia – e contratação de Altamiro Bottino como coordenador científico para liderar o processo e fazer o elo entre as áreas de performance e o departamento médico
- Plano e formação de uma equipe de trabalho para o desenvolvimento e aprimoramento da área de análise de desempenho e captação de novos talentos
- Formação de uma equipe de trabalho responsável pela integração entre as categorias de base e o profissional
- Intercâmbios previstos com outros grandes centros de referência nas áreas de saúde, fisiologia, fisioterapia e performance



Resultados por Área

- Implementação do funcionamento de um novo programa para o futebol feminino, em parceria com a Associação Desportiva Centro Olímpico, que rendeu três títulos em três campeonatos disputados com a equipe de base. Formação, em andamento, da equipe profissional, num trabalho comandado por Antonio Luiz Belardo, inspirado naquele desenvolvido por Marco Aurélio Cunha na seleção brasileira

## Palavra do Executivo - Raí

"O São Paulo sempre foi um clube vencedor em sua essência e nosso trabalho é para retomar essa trajetória de sucesso. Mas não bastam apenas bons jogadores, é necessário investir cada vez mais em infraestrutura, equipe de apoio e acompanhar o que é feito de melhor nos grandes centros. Esse está sendo justamente nosso grande desafio neste momento, investir em todo o entorno para garantir que nossos jogadores tenham contato com metodologias, equipamentos e profissionais de ponta. Ter uma estrutura moderna é a chave para potencializar o rendimento dos nossos atletas, o que nos trará certamente títulos e outras conquistas com o passar dos anos."

## Administrativo

- Implantação do SAP, potencializando o fluxo de informações, reduzindo custos, controle processos, manejo logístico, análise e transparência dos dados entre todas as diretorias
- Substituição da empresa de comercialização de alimentos no estádio por uma fornecedora de qualidade, com cardápio variado e contrato anual de cerca 20% mais rentável financeiramente, e sem entrega de publicidade, além do investimento inicial de R\$ 500 mil da empresa no clube em concessões de grandes marcas de lanchonetes
- Gestão integrada de serviços e processos das unidades de negócio Morumbi, Barra Funda e Cotia, possibilitando a padronização de processos, rastreabilidade e melhora de performance de cada departamento
- Implantação de novo modelo de negociação de contratos comerciais, de prestação de serviços e permutas, gerando melhores resultados de forma transparente e objetiva
- Renegociação de contratos de limpeza, telefonia, coleta de resíduos e benefícios gerando economia real nas despesas
- Participação efetiva no processo da negociação com a adidas para fornecimento de material esportivo

- Desenvolvimento do RH estratégico, estruturando o departamento de modo com que passe a ter maior integração dos colaboradores e convergência nas metas e objetivos individuais e institucionais

- Realização da inédita pesquisa de clima organizacional, com participação maciça dos colaboradores e com o expressivo resultado de aprovação de atuação no clube por mais de 90% dos participantes

- Elaboração do plano de cargos e salários, que possibilitará o desenvolvimento do plano de carreira e desenvolvimento profissional, respeitando o processo e evitando distorções no corpo de colaboradores

- Reformulação das áreas de alimentação e bebidas da parte social, com inauguração prevista para junho/2018

- Início do processo de substituição das catracas do complexo social, ainda em 2018, com a implantação de acesso via impressão digital

## Palavra do Diretor Executivo - Rodrigo Gaspar

"O São Paulo precisa voltar à vanguarda no esporte e na gestão. Primeiramente colocar fim ao rótulo de soberano. Precisamos de desenvolvimento contínuo, buscar a excelência, pensar à frente e estrategicamente. Trabalhamos fortemente para que cada colaborador se sinta parte da instituição e dos objetivos traçados, dando o suporte necessário para conquistarmos os resultados esportivos e de gestão. Hoje vemos uma harmonia inspiradora na comunidade, o que nos dá boas perspectivas de futuro."

## Comunicação

- Implementação do núcleo de responsabilidade social a partir do "O SPFC se importa", que colocou o São Paulo com agente social no foco de discussões como a mobilização por direitos das mulheres. Elaboração de pesquisa, publicação de manifesto e reunião entre torcedoras para entender a melhor maneira de atuar como instituição no combate de componentes hostis à realidade feminina no futebol. Posteriormente, acerto de parceria com o FemiTaxi, aplicativo de mobilidade urbana exclusivo para mulheres, de modo a promover alternativa mais segura de acesso ao Morumbi para as torcedoras

- Parceria com o projeto "Galera do Click", também na sequência do movimento "O SPFC se importa", que promove a inclusão social e profissional de jovens portadores de síndrome de down através de oficinas práticas de fotografia. Por meio desta parceria, fotógrafos com síndrome de down passaram a trabalhar na cobertura fotográfica em jogos do São Paulo no Morumbi
- Idealização e coordenação do evento de aposentadoria do ex-lateral-direito Cicinho, com entrevista coletiva e homenagens no centro de mídia do estádio do Morumbi
- Incorporação da direção de arte do São Paulo ao departamento ,a partir da contratação de profissional de equipamento para a produção da demanda gráfica
- Reestruturação digital das redes sociais (Twitter, Instagram e Facebook) do São Paulo a partir de estudo e projeto específico para cada uma delas
- Reestruturação da SPFCtv, canal oficial do São Paulo no YouTube, com nova abordagem do material diário produzido pelo clube. Aumento de 92% em visualizações de vídeos e de 65% em tempo de exibição do canal entre 2017 e 2016
- Produção própria e livre de documentário em homenagem a Diego Lugano, sem custo adicional ao clube, veiculado na SPFCtv, no YouTube, que já conta com mais de 200 mil visualizações; a produção recebeu convite do Museu do Futebol para que seja transmitida em seu auditório em evento a ser realizado em 2018

## Palavra do Diretor Executivo - Guilherme Palenzuela

"Queremos um São Paulo mais próximo do são-paulino, que seja motivo de orgulho, e ao qual ele se sinta pertencente. Um São Paulo que, além de vencedor, seja agente de transformação social, que se importe, que através de seu enorme alcance consiga transmitir os valores que defende. Essa é nossa luta do Morumbi para fora. Do Morumbi para dentro, profissionalização, com processos internos muito bem definidos e retidão de conduta"

## Estádio

- Superávit de quase R\$8 milhões, sem contabilizar venda de ingressos
- Estudo de viabilidade de reforma e modernização dos vestiários dos atletas com possibilidade de entrega das melhorias até o final de 2018
- Análise do projeto de implantação de uma usina de energia limpa dentro do estádio com a construção de uma pequena cobertura de painéis solares fotovoltaicos na área da arquibancada do Morumbi. A energia acumulada produzirá uma economia financeira mensal equivalente às contas dos CT's da Barra Funda e Cotia juntos, cerca de R\$ 50 mil mensais
- Desvinculação do contrato com a Eletropaulo para compra de energia privada. A média do consumo energético mensal do estádio é de R\$ 350 mil a R\$ 400 mil, e, com a transição, o clube fará uma economia de R\$ 60 mil por mês - cerca de 20% do total, e uma redução de 30 a 40% no custo energético durante cinco anos, período do novo acordo
- Instalação de mais de 200 mini antenas ao longo do estádio, melhorando a qualidade de sinal de todas as operadoras de celular. O acordo dobrará o faturamento do clube em telefonia, durante o período em que estiverem vigentes os contratos com as operadoras e a empresa que fará a modernização dos sinais
- Conclusão da obra de asfaltamento da área interna do portão principal. Local não passava por reformas há 30 anos
- Finalização das pinturas das cadeiras do pavimento superior e início dos trabalhos do inferior ao custo de R\$ 130 mil, cerca de 90% menos que o orçado (R\$1,1 milhão), em uma ação em parceria com o departamento de Infraestrutura
- Revisão do contrato com a Passaporte FC com aumento em cinco vezes da participação do clube nos lucros
- Negociação com entidades municipais para fortalecimento do bolsão na frente do estádio como uma grande praça de alimentação e ponto de encontro de torcedores
- Desenvolvimento do novo projeto de identidade visual do estádio, atendendo as legislações pelo fato do Morumbi ser considerado uma área de visitação

- Reforma e modernização do gramado e sistema de drenagem
- Modernização da estrutura física e manutenção do Morumbi
- Estudo de ampliação de todo o anel inferior para mais próximo do campo
- Ajuste de espaço de camarotes com 68 deles já entregues e três em reforma
- Estudo de implantação de softwares e aplicativos móveis para centralização de informações do estádio, integrando visitantes e operações do Morumbi

## Palavra do Executivo - Rafael Palma

“Nesse um ano de gestão, a diretoria de Estádio aprimorou seus resultados financeiros sem deixar de lado o permanente cuidado com a parte operacional do Morumbi. Houve muitas ações administrativas, mas em nenhum momento nossa operação foi deixada de lado. Intensificamos a manutenção contínua, viramos referência no cuidado com o gramado e estamos sempre atentos às novidades e possibilidades que possam aumentar a experiência do nosso maior patrimônio que é o torcedor tricolor”

## Financeiro

- Redução da dívida total (descontado o Profut) de R\$170 milhões para R\$93 milhões desde outubro de 2015: queda de 46%. O resultado provém da mudança de perfil da dívida (priorizando o pagamento das dívidas bancárias, de juros mais altos) e alongando outros débitos
- Redução da dívida bancária de R\$91 milhões (outubro de 2015) para R\$45 milhões: queda de 51%. Essa é a dívida mais onerosa para um clube porque representa prazos mais curtos, de juros altos. O controle rígido de pagamentos significa que os valores não se multipliquem exponencialmente
- Nova diretriz com vendas de atletas: 50% é direcionado para pagamento de dívidas
- Aproximação e resgate da confiança dos grandes agentes financeiros, como bancos e fundos, o que possibilita melhores taxas e alongamento de prazos para pagamento de dívidas e empréstimos
- Superávit financeiro de R\$ 15 milhões para o exercício de 2017. Em 2015, o clube fechou com déficit de R\$72 milhões

- Desenvolvimento de ações para compra de títulos, convivência social, ações para inadimplência e a construção de um programa para retomada de ex-sócios
- Criação de uma ferramenta para pagamentos online e via mobile, voltada aos sócios do clube, com início de implementação
- Política de responsabilidade para com os vencimentos de todos os colaboradores

## Palavra do Executivo - Elias Albarello

“O fortalecimento do São Paulo será por meio da sua gestão de recursos com responsabilidade nas ações. Estamos resolvendo os problemas e mostrando claramente a nossa situação. Cada vez mais queremos um time mais forte e competitivo, como o que estamos caminhando. Nossa meta é depender cada vez menos financeiramente do futebol e trabalhar outras receitas e modelos de negócios. Temos um novo fornecedor de material esportivo que trará novos horizontes, um estádio com diversas possibilidades de geração de receita, camarotes corporativos e diversas possibilidades de geração de receita para ficarmos cada vez menos dependentes da venda de atletas. Assim conseguiremos tornar o futebol muito mais forte. Nosso objetivo é liquidar as dívidas bancárias até o fim de 2019”

## Infraestrutura

- Manutenção dos 72 amortecedores ao custo de cerca de R\$120 mil. Previsão inicial para a troca dos amortecedores estava orçada em R\$2 milhões
- Modernização do setor elétrico, com troca de painéis e transformadores para modelos mais econômicos
- Revisão e atualização de todos os laudos de segurança do estádio para garantir que o Morumbi esteja totalmente enquadrado nas normas exigidas
- Correção de vazamentos das piscinas da área social
- Troca, até o fim do ano, de todos os refletores do Morumbi para modelos de LED, de custo muito mais barato e maior durabilidade
- Projeto para a modernização do CT da Barra Funda com novos vestiários, área do Reffis e imprensa
- Estudo para a colocação de dois telões no estádio do Morumbi
- Projeto de edifício garagem

## Palavra do Executivo - Eduardo Rebouças

“Prevenção é a palavra que melhor se encaixa no nosso departamento. Ter os olhos atentos e fazer pequenas correções pontuais causam enorme economia de tempo e dinheiro, como no caso dos amortecedores e na parceria que nos fez economizar quase R\$1 milhão na pintura das cadeiras, em projeto desenvolvido ao lado da diretoria executiva do estádio. Temos, também, projetos ambiciosos que esperamos começar a desenvolver em breve, sempre prezando a integração entre os departamentos para que o São Paulo continue se desenvolvendo também do ponto de vista da infraestrutura”

## Jurídico

- Êxito na defesa da ação trabalhista individual movida pelo ex-funcionário Milton Cruz, cujos pedidos atingiam a soma astronômica de cerca de R\$ 28 milhões, sendo que a sentença em primeira instância determinou a condenação do São Paulo em apenas R\$ 250 mil
- Após mudança de jurisprudência no Tribunal Superior do Trabalho (TST) houve uma mudança de estratégia na defesa do clube com relação aos processos de direitos de arena. Sendo assim, foi possível o desbloqueio judicial de R\$ 4,5 milhões, retornando ao caixa do Clube. Além disso, R\$ 13 milhões foram impedidos de penhora devido a garantias oferecidas nos processos
- Concessão de liminar em segunda instância, a qual suspendeu a exigibilidade da cobrança movida pela Receita Federal, referente à suposta incidência de PIS/COFINS sobre o valor de venda dos atletas
- Mudança de estratégia em ação movida pelo Ministério do Trabalho, que requeria o recolhimento de FGTS sobre valores pagos a título de direito de imagem de atletas. O São Paulo quitou parte do valor com os créditos provenientes do Timemania e aderiu ao parcelamento junto à Caixa Econômica Federal, para quitar em 60 parcelas, e liberar a Certidão Negativa de Débitos referente ao FGTS
- Obtenção da Certidão Negativa de Débito (CND), documento que evidencia ausência de débitos ou pendências e é um dos requisitos primordiais para a liberação dos recursos provenientes da Lei de Incentivo ao Esporte, após derrubar as duas principais barreiras (PIS/COFINS e FGTS), o que resultou em desbloqueio de R\$ 7,3 milhões de recursos anuais vindos da Lei de Incentivo ao Esporte, destinados e previstos em orçamento para manutenção do CFA de Cotia e do projeto Kiatleta

- Êxito em ação movida contra um específico escritório de advocacia que resultou em economia de cerca de R\$ 1 milhão referentes a cláusula de honorários, bem como, o ressarcimento de R\$ 750 mil já pagos
- Economia de R\$1,8 milhão em reclamação trabalhista movida contra o clube por Alexandre Bourgeois, que pleiteava reconhecimento do vínculo empregatício, pagamentos de salários, multas, verbas rescisórias, remuneração variável por performance e dano moral
- Pedido de habilitação de crédito atendido em decisão favorável ao São Paulo, reconhecendo o pagamento indevido de PIS desde abril de 1992. Apurou-se crédito em favor do clube, contra a União Federal, no montante de R\$ 1,4 milhão
- Monitoramento do caso Taça das Bolinhas. A partir do momento em que ocorrer o trânsito em julgado da ação do Sport Club do Recife, o São Paulo adquire o direito de posse definitiva do troféu
- Economia em R\$ 11,4 milhões, em valores corrigidos, após apresentação de instrumento para suspender a execução de uma ação da Prefeitura de São Paulo por recusa dos pedidos de isenção de IPTU
- Importante decisão favorável em primeira instância na ação movida pela Prefeitura, a qual visa a declaração de nulidade da escritura de doação do terreno em que foi construído o estádio do Morumbi
- Economia expressiva em ação movida pelo Orlando City, dos EUA, referente ao contrato de empréstimo do ex-atleta Kaká ao SPFC. Esforço jurídico e institucional que ainda resultou em reaproximação entre os clubes, que agora têm conversas periódicas, possibilidade de parceria e intercâmbio de atletas, expertise de gestões e ampliação de negócios
- Reconhecimento da ilegitimidade passiva do São Paulo na ação movida pela Prefeitura de Mogi das Cruzes, referente ao tumulto envolvendo torcedores são-paulinos no Estádio Municipal Prefeito Francisco Ribeiro Nogueira. A cobrança de R\$ 5,1 milhões não se aplica ao clube, mas apenas à torcida envolvida na confusão
- Atuação em todas as frentes com relação à queda do guarda-corpo presente nas cadeiras térreas do setor azul do Estádio do Morumbi durante partida contra o Atlético-MG, em maio de 2016. Ainda que tenha prestado todo o auxílio emergencial seguido de acompanhamento e suporte financeiro para todas as vítimas – entre cirurgias, internações, despesas médicas, tratamentos e reembolsos –, o São Paulo foi acionado por seis dos 20 torcedores que se envolveram no acidente. Das seis ações, três já foram julgadas, sendo que uma delas foi julgada improcedente, e as outras duas tiveram condenações de aproximadamente R\$ 15 mil cada

- Sentença favorável na ação movida pelo Ministério Público, pela qual pleiteava a condenação do São Paulo em R\$ 8 milhões a título de danos sociais, pela queda do guarda-corpo em maio de 2016. O valor baseava-se na renda total da partida
- Êxito na ação declaratória de inexistência da relação jurídico-tributária no que se refere às taxas cobradas juntamente ao ICMS pela transmissão e distribuição de energia elétrica, resultando em restituição de mais de R\$ 2,8 milhões
- Vitórias constantes em ações pertinentes ao Estatuto Social do clube. São 12 decisões favoráveis contra apenas 2 desfavoráveis, que inclusive já foram revertidas

## Palavra do Diretor Executivo - Leonardo Serafim dos Anjos

“Defender os interesses do clube é a atribuição mais conhecida pela maioria, mas podemos afirmar que o trabalho do Jurídico é muito mais amplo que executar e proteger; Temos trabalhado muito, com todo o esforço possível, para ajudar o São Paulo e viabilizar a operação desta gestão. Hoje são muitas as nossas vitórias dentro do escopo específico de trabalho do departamento, e assim esperamos que o êxito se multiplique”

## Marketing

- Parceria com a Adidas para o fornecimento de material esportivo com modelo diferenciado de participação do clube nos royalties sobre a venda de produtos, além da implementação da megaloja no estádio do Morumbi. O contrato foi feito sem intermediários, gerenciado por profissionais do clube
- Ganhos de cerca de R\$ 500 mil com a renovação de contrato de nove escolinhas de futebol licenciadas e a chegada de mais duas unidades
- Captação de patrocínio em parceria com o IG exclusivo para a categoria de base, com contrato no valor de R\$ 3 milhões, fato inédito na história do clube
- Reativação do setor de licenciamentos em 2018, com lucro por volta de R\$ 700 mil em contratos de licenciamento de produtos apenas entre fevereiro e abril, sendo 12 renovações e sete novos parceiros

- Realização de sete eventos, entre shows e ações pontuais, que juntas trouxeram mais de 400 mil pessoas no estádio
- Teste de ações voltadas ao torcedor, seguindo padrões de Fan Fest e Meeting Points, como no jogo entre São Paulo e Bahia no campeonato Brasileiro de 2017
- Renovação de patrocínio com a Urbano com incremento de 14% em relação ao contrato anterior
- Ampliação da parceria com o Banco Inter, iniciada em 2017, para o patrocínio máster até 2020. Criação de estratégias de ativações como o cartão de crédito customizado do São Paulo, cujas transações rendem um percentual para o clube
- Renovações de dez parcerias de permuta que garantem economia de cerca de R\$ 700 mil anuais ao clube
- Restruturação do formato de proposta institucional com relação aos camarotes para torná-los mais atrativo, gerando novas negócios e aproximação de parceiros estratégicos

## Palavra do Diretor Executivo - Luiz Fiorese

“Passei mais de 15 anos dentro de agências de publicidade e ver o São Paulo com essa estrutura profissional de departamentos integrados e com profissionais gabaritados no comando, me faz ver a força de podermos conectar as áreas certas para potencializar os melhores resultados ao clube. E é com essa força que trabalharemos para aumentar e potencializar as nossas parcerias e o engajamento da torcida. Serviremos como uma ferramenta para o futebol, entregando o máximo financeiramente e colaborando para voltarmos a ser pioneiros e protagonistas das ações dentro e fora de campo”

## Social

- Transmissão ao vivo na internet das finais dos campeonatos internos de futebol social de menores e adultos, com mais de 40 mil visualizações
- Início de projeto de incentivo e incremento dos esportes amadores, revitalização do handebol como esporte federado após anos afastado da federação da categoria. Aumento do número de equipes de base no voleibol e basquetebol

- Aumento do número de militantes, trabalho social do São Paulo reconhecido por diversos setores ligados ao bem estar do jovem carente
- Reforma da arquibancada do ginásio 2, utilizado pelo basquete, separando a torcida do São Paulo da dos visitantes
- Incorporação de diversas competições nacionais e internacionais de modalidades como judô, ginástica rítmica, kickboxing, jiu-jitsu e crossfit
- Consolidação do São Paulo como uma das casas da Federação Paulista de Tênis em finais de torneios e competições. Resultado obtido em razão da boa estrutura
- Reforma das quadras de Beach Tennis e investimento em trazer competições para dentro do São Paulo, sendo que algumas contaram com mais de 400 atletas
- Criação da Diretoria de Desenvolvimento, que tem obtido resultados excelentes. Setor foi responsável por todas as ações de captação de novos associados e do trabalho de retorno de sócios que haviam trancado o título ou parado de fazer o pagamento da mensalidade. Com forte atuação, conseguiu angariar 358 novos sócios titulares, o que corresponde a mais de mil novos associados
- Recuperação e melhoramento do Camarote do Sócio no estádio do Morumbi, agora com lugar agradável e admirado por todos os sócios, com alta frequência e a presença muito grande de crianças
- Implementação no futebol de amputados, parceria com a Associação Bola Pra Frente Esportes Amputados
- Milhares de pessoas estiveram na Festa Junina do São Paulo durante os três dias em que ela se realizou. Pela primeira vez os brinquedos infláveis foram gratuitos para as crianças até 12 anos, um antigo desejo dos associados. Melhorar do nível das atrações musicais
- Festa do Dia dos Pais três vezes maior. Em 2016, 300 associados estiveram no evento. Em 2017 foram 900 pessoas. Isso se deveu a melhora significativa do buffet e, principalmente, da atração musical, no caso o grupo Fundo de Quintal
- Melhorar da infraestrutura com instalação de arquibancadas móveis para os sócios poderem assistir confortavelmente o espetáculo no festival de ginástica e dança
- Realização da maior festa de Dia das Crianças já realizada no São Paulo. Com atrações, brinquedos, alimentação e monitores. Tudo gratuito

- Melhorar do nível de atrações e alimentação, sem aumento do valor cobrado ao associado, nos eventos de Dia das Mães e Dia Internacional da Mulher
- Mais de mil sócios presentes na Caminhada da Primavera, evento já tradicional pelo bairro do Morumbi, sem custos, com a colaboração de parceiros comerciais
- Realização do Projeto Verão, de 20 de janeiro a 1 de abril, com atividades recreativas e esportivas na piscina e por todo o clube

## Palavra do Diretor Geral do Clube Social – Carlos Belmonte

“Nosso grande ponto, nestes últimos 12 anos, foi a integração entre diretorias no complexo social. Isso afina o social do São Paulo ao modelo de administração da Diretoria Executiva. Foi um ano de melhorias administrativas e pontuais, e agora começaremos uma série de projetos, muitos deles fundamentais para que o parque social do São Paulo se torne ainda melhor. Será um ano de muitas obras e de muito progresso”



sãopaulofc