SÃO PAULO
À FRENTE

SÃO PAULO FUTEBOL CLUBE · ELEIÇÃO 2026

Plano de Gestão 2027–2029

Três anos de intensa reconstrução

À frente de tudo. À frente de todos.

OUTUBRO DE 2026

SÃO PAULO À FRENTE

Plano de Gestão 2027–2029

ABERTURA

Um plano maior que nomes

O São Paulo viveu nos últimos anos um período difícil de gestão e de confiança. Este plano nasce do reconhecimento de que os controles do São Paulo Futebol Clube falharam, e isso jamais pode se repetir.

Não basta trocar nomes. É preciso trocar regras.

Ele resulta da conexão com diversas vozes do clube, da torcida e de personagens de fora do São Paulo. É um plano de ação focado não em uma disputa política, mas em um debate sobre o futuro do próprio SPFC. Foi escrito para ser cumprido por quem estiver na presidência e cobrado por quem estiver no Conselho, e será protocolado no Conselho Deliberativo como plano plurianual, com indicadores e prazos que sobrevivem a qualquer mudança de nomes.

Propósito

Recolocar o São Paulo entre as instituições esportivas mais respeitadas e bem administradas do futebol, preservando sua identidade associativa e esportiva, com gestões distintas em seus objetivos.

Horizonte e assinatura

Janeiro de 2027 a dezembro de 2029: três anos de intensa reconstrução, com o São Paulo sempre à frente.
À frente de tudo. À frente de todos.

COMO LER

Três camadas, uma regra

O plano separa o que é compromisso político do que é execução. Assim, cada promessa tem um responsável e uma forma de ser cobrada.

1 **Compromissos políticos**
Os cinco compromissos inegociáveis e o que não faremos. Valem para todo o mandato e não dependem de diagnóstico.

2 **Quatro pilares e quatro transversais**
O que cada área entrega, com propósito até 2029 e uma ficha de execução: entregável, indicador de conclusão, cargo responsável, prazo e instância de aprovação.

3 **Vinte projetos estratégicos**
O portfólio priorizado que concentra o resultado do mandato, acompanhado por um Escritório de Projetos desde o primeiro dia.

> Regra de ouro: nenhuma entrega é cumprida pela simples realização de uma atividade. O critério é o resultado, medido por indicador e validado pelo órgão competente.

Só publicamos o que está validado. Regras e direções estão definidas desde já. Os parâmetros que dependem dos números reais do clube são confirmados nos 100 dias e publicados com a explicação de cada ajuste. Resultados financeiros e esportivos aparecem neste plano como expectativas e projeções, nunca como promessa.

COMO LER

Legenda: os nomes usados neste plano

Cada termo tem um único nome e um único sentido em todo o plano.

Termo	O que significa
Sócio e **associado**	Associado do clube social: dono do clube e com direito a voto. Os dois nomes têm o mesmo sentido.
Pilar	Frente do clube: Futebol, Sócio, Patrimônio ou Outros esportes.
Transversal	Função de gestão que atravessa todos os pilares: Geração de receita, Financeiro, ESG ou Operações e tecnologia.
Sócio-torcedor	Programa de relacionamento com a torcida.
Torcedor	Quem acompanha o clube, seja sócio ou não.
Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo	Órgãos que já existem no Estatuto, com as competências nele previstas.
Conselhão e **câmaras temáticas**	Órgão consultivo e voluntário da sociedade civil, novo neste plano, com câmaras de especialistas.
COO, CFO e diretores	Equipe executiva profissional. O COO faz com que as metas e regras sejam cumpridas, o CFO cuida de Financeiro, Risco e Controle.
Comitê executivo	COO, CFO e diretores reunidos para priorizar, integrar e aprovar recomendações.
Escritório de Projetos (PMO)	Equipe que acompanha prazos, dependências e benefícios dos projetos estratégicos.
Alçada	Limite de decisão de cada pessoa ou órgão, por tipo, valor e prazo.
Ficha de execução	Quadro de cada pilar e transversal com iniciativa, entregável, indicador de conclusão, responsável e prazo.
Dia 1, Dia 100	Dias contados a partir da posse da nova gestão.
Expectativa e projeção	Estimativa calibrada na auditoria de abertura e publicada com suas premissas. Não é promessa de resultado, mas uma projeção a ser executada.

COMPROMISSOS POLÍTICOS

Cinco compromissos inegociáveis

O plano tem quatro pilares e quatro transversais, e o resultado do mandato se concentra em cinco apostas.

1

Verdade e renegociação da dívida

Mapa do caixa e da dívida publicado em até 30 dias, renegociação por prioridade, com as obrigações de risco esportivo primeiro, e receitas futuras protegidas de antecipação sem estratégia.

2

Integridade e governança

Compliance independente do presidente, matriz de alçadas, responsabilização efetiva dos dirigentes e reforma estatutária em fases, com consulta aos sócios e torcedores.

3

Valorizar o sócio

Reserva, fila e pagamento digitais, tecnologia embarcada nos sistemas de controle, zeladoria com prazo de reparo e um clube social que caminha para se sustentar.

4

Futebol masculino, feminino e Cotia

Modelo esportivo permanente, que sobrevive às trocas de comissão técnica, com o feminino no mesmo patamar e a base protegida de vendas emergenciais.

5

Patrimônio que gera receita

Morumbi, espaços e torcedor como patrimônio: espaços em uso o ano inteiro, o torcedor mais bem atendido nos jogos e rentabilidade medida por evento.

COMPROMISSOS POLÍTICOS

O que não faremos

Um plano sério também diz o que se proíbe. Estes limites valem para todas as decisões a partir da posse e os compromissos já assinados serão revistos à luz deles.

1. Não anteciparemos receitas de mandatos futuros sem aprovação dos Conselhos.
2. Não venderemos atleta formado em Cotia sem contrato renovado e percentual retido.
3. Não contrataremos parentes de dirigentes ou conselheiros.
4. Não usaremos ingressos e camarotes como moeda política.
5. Não firmaremos contrato com parte relacionada sem aprovação colegiada e divulgação.
6. Não montaremos orçamento que dependa de título ou de venda extraordinária de atletas.
7. Não transferiremos o controle do futebol sem a aprovação dos associados.

Fases do mandato

100 DIAS
Transição
Controle, verdade, liderança, caminhos e execução.

2027
Reconstrução: fundamentos
Pessoas, processos, contratos e futebol.

2028
Reconstrução: evolução
Receita recorrente e dívida em trajetória de queda.

2029
Reconstrução: consolidação
Modelo institucionalizado e transição.

Serão três anos de intensa reconstrução.

ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

As cinco escolhas que o plano responde

Para cada escolha, a regra de decisão vale desde já; o parâmetro numérico é validado com os dados reais nos 100 dias.

Escolha	Regra de decisão, desde já	Validado nos 100 dias
Quanto investir no futebol sem comprometer a recuperação financeira?	Folha do futebol limitada a um percentual da receita recorrente; custo total do elenco limitado por cenário	Percentual e teto em reais por cenário: base, conservador e adverso
Qual trajetória de dívida e caixa é aceitável?	Renegociação prioritária da dívida, começando pelas obrigações com risco de sanção; caixa operacional recorrente como condição para investir	Trajetória por credor, com prazo, custo e garantia
Qual é a ambição esportiva do ciclo e quanto custa?	Reconstruir o modelo esportivo: identidade de jogo, comitê de elenco, saúde e base. O plano não promete resultado esportivo a qualquer custo, nem se compromete com o que não controla. Seu foco é a recuperação concreta do São Paulo	Custo de cada nível de ambição, por cenário
De onde virá a receita para financiar essa ambição?	Sócio-torcedor, patrocínios diversificados, patrimônio em uso o ano inteiro, licenciamento e vendas de Cotia por estratégia, nunca por necessidade	Projeção por alavanca, com responsável e prazo
Quais projetos são essenciais?	Vinte projetos estratégicos, com Escritório de Projetos desde o primeiro dia	Escopo, orçamento e marcos de cada projeto

ARQUITETURA

Quatro pilares e quatro transversais

Os pilares são as grandes frentes do clube. As transversais são as funções de gestão que atravessam todos os pilares. Cada uma tem um responsável e uma ficha de execução nas páginas seguintes.

Pilares: as frentes do clube

1 Futebol
A reconstrução do futebol: masculino, feminino e base com peso equivalente, e Cotia protegida.

2 Sócio
Valorizar o sócio: serviços, presença e voz do associado.

3 Patrimônio
Morumbi, centros de treinamento, clube social e torcedor como ativos estratégicos.

4 Outros esportes
Modalidades com propósito, orçamento visível e captação própria.

Transversais: as funções que atravessam todos os pilares

R Geração de receita
Receitas recorrentes e diversificadas, sem depender de venda extraordinária de atletas.

F Financeiro
Caixa previsível, dívida renegociada por prioridade e transparência.

E ESG
Controles que funcionam, inclusão com objetivos claros e consumo ambiental medido.

O Operações e tecnologia
Sistemas, dados, zeladoria e uma organização profissional que entregam no dia a dia.

ARQUITETURA

Como pilares e transversais se cruzam

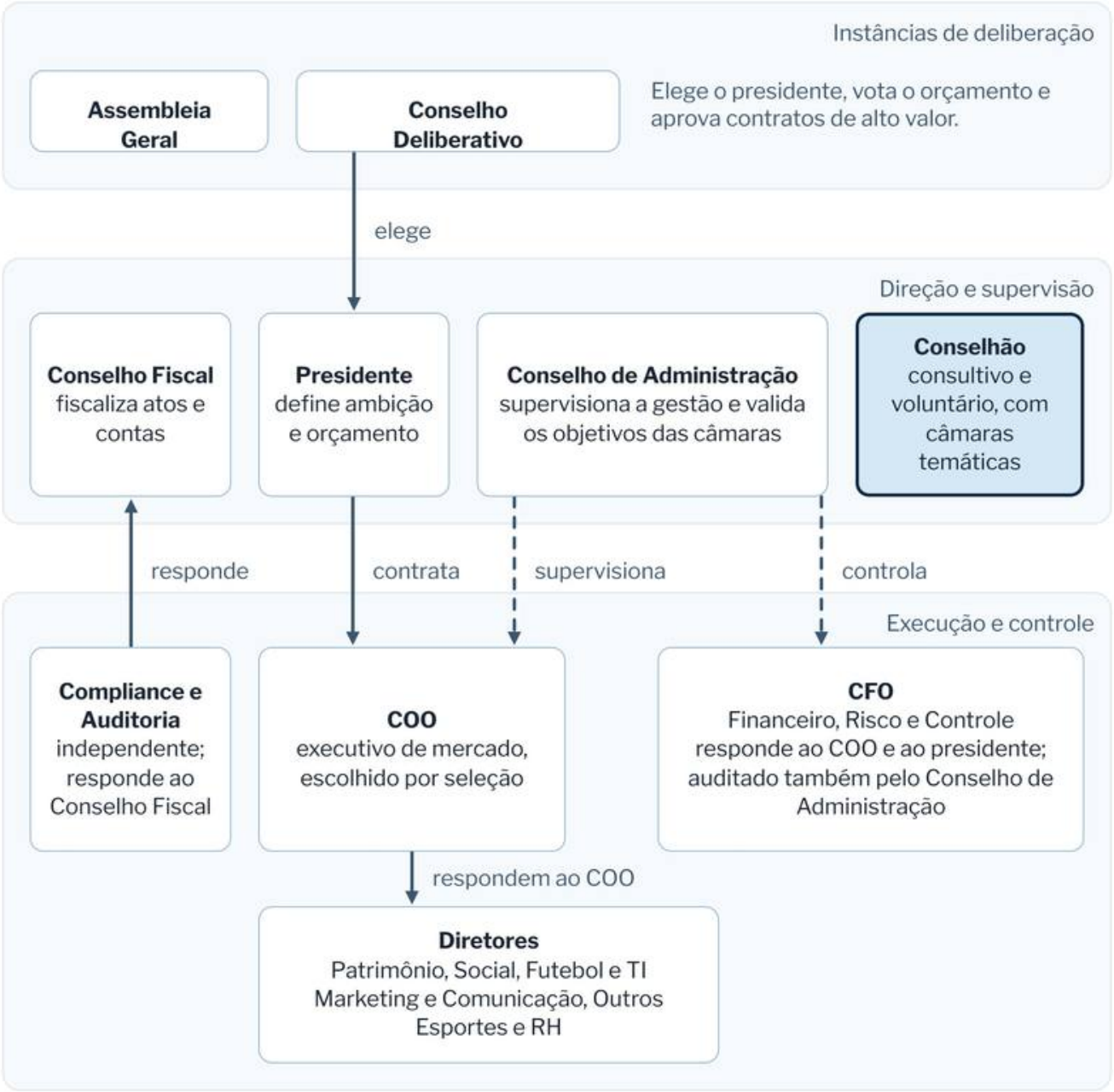
Cada cruzamento tem dono e vira iniciativa nas fichas de execução.

Transversal	Futebol	Sócio	Patrimônio	Outros esportes
Geração de receita	Imagem, licenciamento e vendas planejadas	Parcerias com benefício real e rentabilização do social	Espaços ociosos, eventos, naming e hospitalidade	Patrocínio por modalidade e leis de incentivo
Financeiro	Teto da folha e regras de venda de atletas	Receita do social no orçamento, com demonstração própria	Investimento só com plano de negócio e fonte de recursos	Orçamento por modalidade; apoio cruzado explícito
ESG	Futebol feminino e proteção de crianças e adolescentes	Voz do sócio, de jovens e de mulheres; acessibilidade e direitos do sócio PCD; transparência	Água, energia e resíduos	Inclusão e formação
Operações e tecnologia	Comitê de elenco, saúde e performance	Aplicativo, reservas digitais, atendimento e zeladoria	Regulamentação e benefícios da cadeira cativa; manutenção preventiva e calendário integrado	Calendário e uso dos espaços

GOVERNANÇA

Quem é dono, quem supervisiona e quem executa

O plano separa os donos do clube, a supervisão da gestão e a execução profissional. É uma estrutura de Estado, não de governo: vale para qualquer gestão.



Em destaque, o órgão novo. Linhas tracejadas: supervisão e controle.

GOVERNANÇA

Conselhão, câmaras e equipe executiva

O que continua como está

A Assembleia Geral e o Conselho Deliberativo seguem como órgãos máximos, com as competências do Estatuto: eleger o presidente, votar o orçamento, aprovar contratos de alto valor e votar a destituição. O Conselho Consultivo continua guardião das tradições do clube. O plano melhora a informação que chega a eles: balancetes trimestrais e o relatório bimestral de contratos, publicados também aos associados.

Conselhão e câmaras temáticas

- **Quem:** torcedores, associados, empresários, pessoas da academia, pensadores e executivos da sociedade civil organizada do São Paulo.
- **O que faz:** fiscaliza, recebe respostas da gestão, vocaliza perguntas, recebe tarefas e ajuda a resolver problemas do clube. É consultivo e não remunerado.
- **Câmaras de especialistas:** Tecnologia e IA, Saúde, Experiência do Associado, Futebol, Patrimônio, Jurídico e Financeiro. Cada uma tem um diretor como contraparte, propõe objetivos semestrais ao Conselho de Administração, acompanha a execução e publica um relatório por trimestre.
- **Regras:** seleção pública, mandato definido, declaração de conflitos e prazo de resposta aos pedidos de informação.

Execução profissional

- **COO:** executivo de mercado, escolhido por processo seletivo, com objetivos de desempenho aprovados pelo Conselho de Administração e mandato que não acompanha o ciclo político.
- **CFO:** Financeiro, Risco e Controle; responde ao COO e ao presidente e é auditado e controlado também pelo Conselho de Administração.
- **Compliance e Auditoria:** função independente, sem subordinação à gestão, que responde ao Conselho Fiscal e presta contas ao Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade.
- **Diretores:** Patrimônio, Social, Futebol, TI, Marketing e Comunicação, Outros Esportes e RH. Formam comitês para se autofiscalizarem e colaborarem entre si.
- Os cargos estatutários seguem honoríficos. Cada nova posição substitui uma existente ou se paga com o resultado que entrega.

GOVERNANÇA

Alçadas e responsabilização

Cada decisão tem um dono, e cada dono responde por ela.

Quem decide

Matriz de alçadas: quem propõe, valida, aprova e controla cada tipo de decisão, com limites por valor e prazo.

Quem responde

Responsabilização pessoal dos dirigentes, já prevista no Estatuto e agora tornada efetiva, com rito, prazo e quem aciona.

Como se vê

Registro público de partes relacionadas, relatório de contratos e prestação de contas a cada trimestre.

Alçadas claras e responsabilização efetiva são o diferencial deste plano: ninguém decide sem limite, e ninguém responde sem rito.

GOVERNANÇA

Alçadas e responsabilização

Matriz de alçadas

Decisão	Propõe	Valida	Aprova	Controla
Orçamento e plano plurianual	Comitê executivo	CFO e riscos	Conselho de Administração e órgãos estatutários	Conselho Fiscal e auditoria
Contratação de atleta	Diretor de Futebol	Scouting, médico, jurídico e financeiro	Alçada por valor	Auditoria de processo
Contrato comercial estratégico	Marketing e Comunicação	Jurídico, compliance e financeiro	Alçada por prazo e valor	Comitê de Auditoria
Pagamento	Área demandante	Controladoria	Tesouraria, conforme alçada	Conciliação e auditoria
Operação com parte relacionada	Área competente	Compliance independente	Órgão sem conflito	Divulgação específica

Acima dos limites da matriz vale o Estatuto: contratos de 5.000 contribuições associativas ou mais, ou que passem do mandato da Diretoria, exceto os de atletas e comissão técnica, são aprovados antes pelo Conselho Deliberativo.

Responsabilização em três camadas

Camada	O que contém
Já vigente no Estatuto	Dirigentes respondem pessoalmente por culpa, dolo ou violação do Estatuto (art. 98, §1º); indenização por prejuízo, inelegibilidade de 5 a 10 anos e eliminação por gestão irregular ou temerária (art. 34).
Por ato da Diretoria, sem mudar o Estatuto	Código de conduta; declaração de conflitos de interesse e de patrimônio; registro público de partes relacionadas e de contratos; prazo e rito para apurar denúncias graves; devolução de bônus nos contratos dos executivos.
Por proposta estatutária	Tipificar as condutas (uso de recursos para fins pessoais, sonegação, contratação de empresas de familiares, conflito de interesses, falta de transparência, descumprimento do orçamento) e definir quem aciona e em que prazo.

A responsabilização vale para atos dolosos, culposos ou contrários ao Estatuto, nos termos da lei.

GOVERNANÇA

Governança · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Alçadas temporárias	Matriz provisória publicada	Nenhuma decisão fora de alçada	Presidente e COO	Dia 1
Pacto de integridade	Termos assinados	Todos os dirigentes e executivos	Presidente	Dia 30
Seleção de COO e CFO	Processo seletivo com objetivos públicos	Processo concluído, com objetivos aprovados pelo Conselho de Administração e interinos até a posse	Presidente e Conselho de Administração	Dias 16 a 100
Compliance e Auditoria independente	Responsável pela função e Comitê de Auditoria	Canal ativo, com prazos de apuração	Conselho Fiscal	Dia 60
Matriz de alçadas permanente	Matriz aprovada	Decisões relevantes com trilha completa	COO	Dia 60
Código de conduta e conflitos	Código, declaração de conflitos e de patrimônio	Entregues por todos os dirigentes	Compliance	Dia 100
Partes relacionadas e contratos	Registro e relatório públicos	Publicado a cada trimestre	Compliance	1º tri 2027
Conselhão e câmaras	Regimento e primeira composição	Câmaras instaladas, com relatório trimestral	Presidente	Dia 100
Ouvidoria com prazo	Equipe, sistema e relatório	Respostas dentro dos 15 dias do Estatuto	Ouvidoria, com apoio do COO	Dia 100
Reforma estatutária	Cronograma e minuta pública	Cronograma publicado no dia 1; minuta antes de qualquer votação	Presidente	Dia 1

Dependências

Estatuto vigente, para a presidência do Conselho de Administração separada da do clube; acesso a todos os contratos e atas no dia 1.

Instância de aprovação

Conselho de Administração para alçadas e políticas; Conselho Deliberativo e Assembleia Geral para o Estatuto.

GOVERNANÇA

Mudança estatutária: o começo da jornada

Todas as mudanças de organização e de fiscalização deste plano chegam ao Estatuto, e chegam em fases, com mais tempo e participação, para formar o maior apoio possível e não apenas vencer uma votação. O Conselho Deliberativo rejeitou em agosto de 2026 a proposta de reforma então apresentada. Os temas continuam necessários, e este plano os retoma com debate aberto e votação por temas.

O que o plano leva ao Estatuto

- Conselho de Administração como instância de supervisão, com mais membros independentes e a presidência separada da presidência da Diretoria.
- Compliance e Ouvidoria com mais autonomia.
- Orçamento detalhado, com limites por área (futebol, social e demais) e execução acompanhada.
- Balancetes trimestrais discutidos com o Conselho Deliberativo.
- Responsabilização efetiva: tipificação de condutas, com quem aciona e em que prazo.
- Conselho Fiscal mais atuante e qualificado, e continuidade administrativa na troca de gestões.
- Reconhecimento do Conselhão e das câmaras temáticas.

O plano é associativo: profissionaliza o clube dentro do modelo atual, e nenhuma decisão sobre transferir o controle do futebol será tomada sem a aprovação dos associados.

Três fases

Fase	O que acontece	Aprovação
1. Já, sem alterar o Estatuto (primeiros 100 dias)	Entra em vigor o que cabe por ato da Diretoria: seleção de COO e CFO, balancetes trimestrais, código de conduta, Ouvidoria com prazo, comitês e o Conselhão.	Presidente e Conselho de Administração
2. Consulta aberta	Minuta pública antes de qualquer votação, rodadas com associados, conselheiros e torcidas, contribuições e respostas publicadas.	Comissão Legislativa do Conselho Deliberativo
3. Votação por temas	Cada tema é votado separadamente, sem pacote fechado, em calendário definido com a Mesa do Deliberativo e publicado no primeiro dia.	Conselho Deliberativo e Assembleia Geral

EXECUÇÃO

Quem decide e com que frequência

Uma estrutura enxuta, para que a transição não seja consumida por diagnósticos e reuniões.

Instância	Composição	Papel
Patrocinador	Presidente	Remove impedimentos e decide os temas críticos
Comitê executivo	COO, CFO e diretores	Prioriza, integra e aprova recomendações
Escritório de Projetos (PMO)	Parte de Operações e tecnologia, com coordenação central desde o dia 1; responde ao COO	Controla entregas, dependências, riscos e comunicação
Equipes por pilar e transversal	Times técnicos	Executam análises e produzem os entregáveis

Cadência

Ritual	Participantes	Finalidade
Sala de situação semanal	Presidente e executivos	Caixa, futebol, riscos e decisões urgentes
Revisão mensal	Comitê executivo	Resultados, desvios e plano corretivo
Revisão trimestral	Conselho de Administração e executivos	Estratégia, orçamento, riscos e indicadores
Fórum do Sócio, trimestral e aberto	Associados, conselheiros e diretoria	Prestação de contas, perguntas e propostas
Revisão anual	Órgãos competentes	Objetivos, orçamento e atualização do plano até 2029

EXECUÇÃO

Comitês e ritos

Todo comitê tem pauta com indicadores, ata e prazo para cada decisão, e nenhum decide fora da sua alçada.

Rito	Frequência	Quem preside	O que produz
Sala de situação	Semanal	Presidente	Caixa, riscos e decisões urgentes
Comitê de liquidez e orçamento	Semanal no primeiro ano	CFO	Caixa de 13 semanas e prioridades de pagamento
Comitê de receitas	Quinzenal	Diretor de Marketing e Comunicação	Pipeline e projeções de receita
Ronda de zeladoria	Semanal	Diretor de Patrimônio	Falhas, prazo e responsável
Comitê de elenco	Semanal	Diretor de Futebol	Contratar, renovar, emprestar e vender
Comitê do sócio	Mensal	Diretor Social	Plano de melhorias, com sócios, jovens e mulheres
Comitê de tecnologia e dados	Mensal	Diretor de TI	Roteiro de sistemas, cadastro único e segurança
Comitê de patrimônio e calendário	Mensal	Diretor de Patrimônio	Calendário integrado e manutenção
Comitê de modalidades	Mensal	Diretor de Outros Esportes	Orçamento e captação por modalidade
Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade	Mensal	Membro independente do Conselho de Administração	Riscos, denúncias e partes relacionadas
Câmaras do Conselhão	Mensal, com relatório trimestral	Presidente de cada câmara	Objetivos semestrais e acompanhamento
Revisão trimestral de resultados	Trimestral	Conselho de Administração	Resultados, desvios e plano corretivo
Fórum do Sócio	Trimestral, aberto	Diretor Social	Prestação de contas, perguntas e propostas

PORTFÓLIO

Vinte projetos estratégicos (1 de 2)

O portfólio priorizado do mandato, acompanhado pelo Escritório de Projetos.

Destaque para os 5 primeiros projetos, que são a prioridade imediata da nova gestão.

Projeto	Responsável	Início	Entrega principal
★ 1. Mapa e renegociação prioritária da dívida	**CFO**	**Dia 16**	**Mapa publicado e plano de renegociação por prioridade aprovado**
★ 2. Caixa de 13 semanas e orçamento-base	**CFO**	**Dia 16**	**Orçamento sem venda de atletas e caixa previsível**
★ 3. Portal de transparência	**Diretor de ESG**	**Dia 16**	**Dívida, orçamento e indicadores atualizados todo mês**
★ 4. Reforma estatutária em fases	**Diretor de ESG**	**Dia 16**	**Cronograma publicado, consulta aberta e votação por temas**
★ 5. Estrutura executiva profissional	**Diretor de Operações e tecnologia**	**Dia 16**	**COO, CFO e diretores selecionados, com objetivos públicos**
6. Conselhão e câmaras temáticas	Diretor de ESG	Dia 31	Regimento, primeira composição e relatório trimestral
7. Modelo esportivo e comitê de elenco	Diretor de Futebol	Dia 1	Identidade de jogo e decisões de elenco por dossiê
8. Saúde e redução de lesões	Diretor de Futebol	2027	Protocolos e prontuário integrado do atleta
9. Futebol feminino 2027	Diretor de Futebol	Dia 31	Plano para a Libertadores e a Copa do Mundo como janela de marca
10. Cotia: funil e proteção contratual	Diretor de Futebol	Dia 30	Talentos prioritários renovados antes da estreia

PORTFÓLIO

Vinte projetos estratégicos (2 de 2)

O portfólio priorizado do mandato, acompanhado pelo Escritório de Projetos.

Projeto	Responsável	Início	Entrega principal
11. Experiência do torcedor e política de ingressos	Diretor de Patrimônio	Dia 61	Protocolo de jogo, pesquisa pós-jogo e política de ingressos em consulta
12. Cadastro único e sócio-torcedor	Diretor de Geração de receita	Dia 31	Base integrada e programa redesenhado
13. Portfólio comercial, conteúdo e e-commerce	Diretor de Geração de receita	Dia 31	Patrocínios diversificados, conteúdo próprio e loja online
14. Experiência digital do sócio	Diretor de Sócio	Dia 31	Reservas, filas e pagamentos digitais; painel público de chamados
15. Mulheres no clube social	Diretor de Sócio	Dia 61	Programas, horários e espaços para mulheres, com escuta das sócias
16. Acessibilidade e sócios PCD	Diretor de Sócio	Dia 61	Diagnóstico de acessibilidade e critérios públicos de acesso e benefícios
17. Plano diretor do Morumbi	Diretor de Patrimônio	Dia 61	Investimentos com plano de negócio e fonte de recursos
18. Clube social em direção ao superávit	Diretor de Sócio	2027	Demonstração própria, ocupação dos espaços e parcerias
19. Compliance independente e alçadas	Diretor de ESG	Dia 61	Matriz permanente, Comitê de Auditoria e canal de denúncias
20. Rentabilização do torcedor	Diretor de Geração de receita	Dia 61	Plano de experiências, produtos e parcerias por perfil de torcedor

PILAR 1 · FUTEBOL

O DNA Tricolor

Masculino, feminino e base, com peso equivalente e uma política esportiva que sobrevive às trocas de comissão técnica.

O DNA Tricolor define uma direção consistente para o SPFC: identidade e modelo de jogo institucionais, categoria profissional e base respeitando esse modelo de jogo e o perfil das posições, decisão por dossiê, saúde e performance, elenco sustentável e Cotia como origem. **É um modelo de gestão do futebol**, com processos, responsabilidades, critérios de decisão, objetivos e indicadores.

Futebol profissional

Modelo esportivo permanente: identidade de jogo, decisões por dossiê e elenco sustentável.

Futebol feminino

Orçamento próprio, base estruturada e uma modalidade que cresce junto com o clube.

Cotia e formação

Formar para jogar, proteger talentos e converter desenvolvimento em valor esportivo.

Planejamento e elenco

Prioridades por competição definidas antes da temporada, política de contratações mais assertiva e decisões explicadas à torcida no Fórum do Torcedor: o torcedor sabe o que esperar e por quê.

O plano não promete resultado esportivo. Promete que cada decisão sobre o time será tomada por método, com dados e com explicação à torcida.

PILAR 1 · FUTEBOL

O torcedor representado em campo, com caixa restrito

Com pouco dinheiro, o São Paulo não compra resultado, mas pode garantir que o torcedor veja o clube bem representado em campo. As quatro alavancas dependem mais de método do que de caixa.

I Identidade de jogo reconhecível

A torcida sabe como o São Paulo joga e passa a cobrar isso do treinador e do elenco. Não custa dinheiro: custa clareza e constância.

2 Cotia em campo

Atletas formados no clube como base do elenco, protegidos por contrato. A camisa é vestida por quem cresceu nela.

3 Contratar menos e melhor

Poucas contratações, por dossiê, em mercados de menor custo e com avaliação posterior. O objetivo é evitar o erro caro.

4 Elenco disponível

Prevenção de lesões, gestão de carga e retorno ao jogo bem feito: o melhor time em campo mais vezes.

PILAR 1 · FUTEBOL

Cinco frentes da reconstrução

O que muda no futebol e como cada mudança será verificada. O processo é o que a gestão controla.

I Identidade de jogo

Modelo esportivo escrito no início da gestão e mantido nas trocas de comissão técnica: protagonismo, intensidade, organização e capacidade de jogar sob pressão. **Verifica-se por:** documento do modelo usado em toda contratação.

2 Decisão por dossiê

Comitê de elenco multidisciplinar. Toda contratação, renovação, empréstimo ou venda passa por critérios mínimos e por parecer financeiro e jurídico. **Verifica-se por:** todas as decisões de elenco com dossiê.

3 Saúde e performance

Prontuário integrado do atleta, protocolos de carga e de retorno ao jogo, segunda opinião e análise independente das lesões recorrentes. **Verifica-se por:** protocolos em uso e lesões acompanhadas.

4 Elenco sustentável

Folha limitada a um percentual da receita recorrente, custo total do elenco por cenário e vendas de atletas por estratégia, nunca por necessidade. **Verifica-se por:** elenco dentro do limite aprovado pelos conselhos.

5 Cotia como origem

Funil de formação, renovação antes da estreia, percentual retido nas vendas e comitê de transição Cotia–Barra Funda. **Verifica-se por:** talentos prioritários protegidos por contrato.

PILAR 1 · FUTEBOL

I Futebol masculino, feminino e base

Propósito: elencos sustentáveis, identidade de jogo e decisões baseadas em evidências, nos dois times, com foco na recuperação concreta do São Paulo.

O presidente define ambição, orçamento e lideranças; o Diretor de Futebol conduz a operação, com mandato vinculado a objetivos e não ao calendário eleitoral; contratações passam por comitê multidisciplinar. Masculino, feminino e base têm peso equivalente, e a política esportiva sobrevive às trocas de comissão técnica.

Identidade e princípios
Protagonismo, intensidade, organização e capacidade de jogar sob pressão. Elenco equilibrado por idade, custo e potencial de revenda.

Limite de custo do elenco
Custo total do elenco limitado por cenário, dentro do teto de folha do Financeiro.

Disponibilidade
Prontuário integrado, protocolos de carga e retorno ao jogo e análise independente das lesões recorrentes.

Comissão técnica
Escolhida pela identidade de jogo; substituição antecipada só por gatilhos registrados no início da temporada.

Governança das decisões de elenco

Decisão	Critérios mínimos
Contratar	Necessidade posicional, adequação, dossiê médico e financeiro, risco aceitável
Renovar	Desempenho, disponibilidade, liderança, custo futuro e sucessão
Emprestar	Plano de minutos, clube adequado, acompanhamento mensal e proteção contratual
Vender	Momento de valor, necessidade de caixa, impacto esportivo e participação futura
Desligar	Custo de permanência versus saída, impacto esportivo e jurídico

PILAR 1 · FUTEBOL

Planejamento esportivo e política de contratações

Competitividade com pouco caixa depende de método: saber o que cada torneio exige e acertar mais nas escolhas de elenco.

Planejamento por competição

- Linha de planejamento anual com todas as competições, prioridades por torneio e critérios de rodízio, definidos antes da temporada.
- Janelas de contratação, preparação física e gestão de carga alinhadas ao calendário.
- Documento apresentado ao Conselho de Administração e à comissão técnica, e revisto a cada janela.

Política de contratações e assertividade na montagem do elenco

- Perfis por posição ligados ao modelo de jogo e dossiê completo para cada contratação (técnico, médico, comportamental, financeiro e jurídico).
- Mercado de menor custo e maior retorno: empréstimos com opção, atletas livres, mercado sul-americano e a base de Cotia.
- Poucas contratações por janela, com limite ligado ao orçamento, cláusulas de proteção e pós-análise de cada contratação aos 6 e aos 12 meses.

Como a assertividade será medida

Indicador	O que mede
Contratações que se firmam	% das contratações que se tornam titulares ou regulares após 12 meses
Custo por minuto utilizado	Quanto cada contratação custa por minuto em campo
Retorno de empréstimos	Uso e valorização dos atletas emprestados e dos que voltam
Aderência ao planejamento	Prioridades e rodízio cumpridos ao longo da temporada
Disponibilidade do elenco	Dias perdidos por lesão e reincidência

PILAR 1 · FUTEBOL

Três anos de reconstrução

Expectativas, não promessas: o que cada ano deve deixar de pé no futebol, no feminino e em Cotia.

2027

Fundamentos

Masculino
Comando e identidade de jogo estáveis; comitê de elenco e protocolos de saúde funcionando.

Feminino
Libertadores e Copa do Mundo usadas para ampliar público, patrocínio e cadastro.

Cotia
Talentos prioritários mapeados e protegidos por contrato.

2028

Evolução

Masculino
Elenco equilibrado por idade, custo e potencial de revenda.

Feminino
Receitas próprias em crescimento e base feminina estruturada.

Cotia
Base em uso efetivo no elenco principal.

2029

Consolidação

Masculino
Modelo esportivo consolidado e sustentável, que não depende da troca de comissão técnica.

Feminino
Modalidade com orçamento próprio, base estruturada e receitas consolidadas.

Cotia
Formação com resultado gerencial próprio e vendas planejadas.

Expectativas calibradas depois da auditoria de abertura. Nenhuma delas é promessa de resultado esportivo.

PILAR 1 · FUTEBOL

I O feminino no mesmo patamar

O São Paulo é o atual campeão brasileiro feminino, com o título conquistado em 3 de outubro de 2026 diante de 49.405 pessoas no Morumbi, o maior público já registrado em jogo de clubes femininos no país. Em 2027, o time disputa a Libertadores e a Copa do Mundo Feminina é jogada no Brasil, com 10 jogos em São Paulo.

Propósito: um futebol feminino com orçamento próprio, categorias de base estruturadas e receitas que crescem com a modalidade.

Governança

Gestão própria, com objetivos, orçamento plurianual protegido e o mesmo comitê de elenco e a mesma ciência do masculino.

Marca e receita

Patrocínio e propriedades próprios, plano específico no sócio-torcedor e a Copa do Mundo de 2027 como janela de marca.

Estádio e público

Jogos decisivos no Morumbi, no calendário integrado, com a mesma operação dos jogos do masculino.

Formação e saúde

Base feminina com estrutura equivalente à masculina e protocolo de saúde que considera o risco de lesão, com espaços seguros e inclusivos.

Ano	Expectativa
2027	Libertadores e Copa do Mundo usadas para ampliar público, patrocínio e cadastro
2028	Receitas próprias em crescimento e base feminina estruturada
2029	Modalidade com orçamento próprio, base estruturada e receitas consolidadas

Fontes: Poder360, Máquina do Esporte e Correio, outubro de 2026; FIFA e Prefeitura de São Paulo, sobre a Copa do Mundo Feminina de 2027.

PILAR 1 · FUTEBOL

I

Cotia e formação

Propósito: formar para jogar. Proteger talentos e converter desenvolvimento em valor esportivo e econômico, no masculino e no feminino.

Renovação antes da estreia
Contrato obrigatório, superior a 24 meses para talentos prioritários, dentro dos limites legais de idade e de contrato.

Percentual retido
Retenção mínima em toda venda de atleta formado no clube.

Resultado gerencial próprio
Parte do resultado de Cotia é reinvestida na própria base, por regra.

Presença da base
Expectativa de ampliar a presença de atletas formados no elenco principal.

Funil de desenvolvimento

Captação	Sub-15	Sub-17	Sub-20	Profissional

Critérios de promoção em cada etapa: desempenho, maturidade física, avaliação comportamental e plano de minutos.

- **Talentos prioritários e riscos contratuais** mapeados no dia 15, com plano individual para cada um.
- **Governança da transição:** coordenador exclusivo Cotia–Barra Funda e comitê semanal de promoções, empréstimos e renovações.
- **Formação além do futebol:** acompanhamento escolar, psicológico, familiar e planejamento de carreira.

Futsal (futebol de salão): a nova casa em Cotia

A sede do futsal do São Paulo será em Cotia, o que traz vantagens para os dois esportes e aproveita os benefícios técnicos e cognitivos de cada modalidade.

Vantagens para o futebol profissional. O futsal desenvolve características técnicas que contribuem para a formação de jogadores de campo, como controle de bola em espaços reduzidos, agilidade e mudança de direção, criatividade e capacidade de improvisação, entre outras.

Vantagens para o futsal. A estrutura multidisciplinar de preparação física de Cotia pode beneficiar os atletas do futsal no desenvolvimento de força e potência muscular, de resistência e na recuperação física, entre outros aspectos.

PILAR 1 · FUTEBOL

I Futebol profissional · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Diretor de Futebol	Seleção por perfil	Selecionado e indicado, com objetivos públicos	Presidente	Dias 1 a 5
Comitê de elenco	Regimento	Todas as decisões com dossiê	Diretor de Futebol	Dia 5
Identidade do modelo	Documento do modelo esportivo	Usado em toda contratação	Diretor de Futebol	Dia 30
Planejamento por competição	Documento anual de prioridades, rodízio e janelas	Apresentado ao Conselho de Administração antes da temporada	Diretor de Futebol	Dia 30
Política de contratações	Política revisada, com perfis, limites por janela e pós-análise	Política em vigor, com dossiê obrigatório e calendário de avaliação: todas as contratações com dossiê e avaliação aos 6 e 12 meses	Diretor de Futebol	Dia 30
Custo do elenco	Limite por cenário	Elenco dentro do limite	Diretor de Futebol e CFO	Dia 60
Saúde e performance	Protocolos e prontuário	Protocolos em uso e lesões acompanhadas	Responsável por Saúde e Performance	2027

Dependências

Teto de folha e cenários (Financeiro); calendário do Morumbi (Patrimônio).

Instância de aprovação

Comitê executivo; Conselho de Administração para o limite de custo do elenco, a política de contratações, o planejamento por competição e o Diretor de Futebol.

PILAR 1 · FUTEBOL

I Cotia e feminino · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Cotia: talentos prioritários	Mapa com riscos contratuais	Todos os prioritários mapeados	Responsável por Formação	Dia 15
Cotia: proteção contratual	Renovações antes da estreia	Nenhuma estreia sem contrato	Responsável por Formação e Jurídico	Dia 60
Cotia: comitê de transição	Reunião semanal	Empréstimos acompanhados mês a mês	Coordenador de transição	Dia 30
Cotia: resultado gerencial	Demonstração própria de Cotia	Reinvestimento conforme a regra	CFO	Dia 100
Feminino: orçamento	Orçamento plurianual	Executado conforme aprovado	Responsável pelo Futebol Feminino	Dia 100
Feminino: 2027	Plano para a Libertadores e a Copa	Público e patrocínio acompanhados	Responsável pelo Futebol Feminino e Marketing e Comunicação	2027
Base feminina	Plano de estrutura	Categorias estruturadas	Responsável por Formação	2028

Dependências

Regras de venda e teto de folha (Financeiro); comitê de elenco (Futebol profissional).

Instância de aprovação

Comitê executivo; Conselho de Administração para vendas acima da alçada e para as regras de destinação.

PILAR 2 · SÓCIO

2 Valorizar o sócio

O associado que paga a mensalidade e frequenta o clube é a base do social. O social passa a ter ainda mais importância na recuperação do clube, mudando a perspectiva externa sobre o seu papel: a expectativa é que ele caminhe para o superávit. O responsável é o Diretor Social, com a Câmara de Experiência do Associado do Conselhão como contraparte.

Dois públicos, duas regras. O associado do clube social é dono do clube e vota. O sócio-torcedor é um programa de relacionamento: não dá direito a voto e fica fora da comunicação eleitoral.

O que o diagnóstico encontrou

- **Muito ainda depende de papel.** A reserva da churrasqueira vira recibo manuscrito, a fila da piscina fica num caderno da secretaria e a mensalidade se paga no balcão.
- **A tecnologia precisa acompanhar.** O aplicativo e o site oscilam, e as catracas e a iluminação têm falhas visíveis, sinal de que a zeladoria precisa de prazo e de método.
- **Espaço e demanda precisam se conectar.** O coworking lota em qualquer horário e não comporta quem quer entrar, enquanto outros espaços ficam vazios durante a semana.
- **Os benefícios existem e precisam ser conhecidos.** Há descontos em restaurantes e posto de combustível, e falta um canal de comunicação com o sócio.
- **Os jovens precisam de mais motivos para ficar.** Há evasão de adolescentes de 12 a 16 anos, para quem o clube oferece pouco além do futebol.
- **A voz do associado precisa de resposta mais rápida.** A Ouvidoria precisa de equipe e sistema à altura da demanda.

PILAR 2 · SÓCIO

2 Seis dimensões do sócio

Dimensão	No clube (o que o sócio sente)	Na gestão (o que muda)	Indicador
Competência no dia a dia	Reserva, fila, mensalidade e agenda de quadras no aplicativo; catracas e iluminação funcionando	Ronda semanal de zeladoria; prazo de reparo por tipo de falha; painel público de chamados	Reservas digitais; falhas visíveis e tempo de reparo; disponibilidade do aplicativo
Presença	Atividades durante a semana: cursos, idiomas, eventos e gastronomia; coworking ampliado	Calendário único dos espaços; expectativa de ocupação por área; cessão e aluguel dos espaços ociosos	Frequência semanal; ocupação por área; lista de espera do coworking
Relevância	Programação para adolescentes de 12 a 16 anos e para a família	Pesquisa recorrente por faixa etária; programação desenhada com os próprios jovens	Evasão de 12 a 16 anos; participação por faixa etária
Transparência e voz	Prestação de contas em linguagem simples; resposta rápida às manifestações	Ouvidoria com equipe dimensionada; relatório trimestral; Fórum do Sócio aberto	Prazo de resposta; reclamações recorrentes por mil sócios
Mulheres no clube social	Programas, horários e modalidades pensados também para mulheres, em espaços seguros e inclusivos; mulheres como sócias, atletas e frequentadoras	Pesquisa periódica com as sócias; mulheres no Conselhão, nas câmaras e nos comitês na proporção da base de sócias	% de mulheres nas atividades e nos órgãos de gestão; satisfação das sócias
Sócios com deficiência (PCD)	Acessibilidade física, digital e de comunicação nas áreas do clube; critérios públicos e transparentes de acesso, vagas e benefícios	Diagnóstico de acessibilidade, plano de adequação e canal de escuta com os próprios sócios PCD	Pontos de acessibilidade adequados; prazo de resposta às demandas PCD

PILAR 2 · SÓCIO

2 100 dias e caminho ao superávit

O que o sócio verá nos primeiros 100 dias

- Reserva de churrasqueira e fila de piscina e armário em formato digital, com posição visível.
- Pagamento da mensalidade sem ir à secretaria: projeto aprovado nos 100 dias e no ar em seis meses.
- Painel público dos chamados de manutenção e do tempo de reparo, a começar pelas catracas.
- Catálogo único de benefícios (restaurantes, posto de combustível e parceiros) e canal de comunicação com o sócio.
- Projeto de ampliação do coworking e mapa dos espaços ociosos.

Como o social caminha para o superávit

1. **Ocupar os espaços.** Ampliar o coworking, ceder e alugar áreas ociosas, retomar escola de idiomas e cursos.
2. **Parcerias com benefício real.** Convênios de saúde, combustível, educação e restaurantes, oferecidos ao sócio com o consentimento dele, conforme a LGPD.
3. **Patrocínios menores e ambientes.** Pacotes por espaço e por evento, hoje pouco explorados.
4. **Cuidar para gastar menos.** Manutenção preventiva e zeladoria no lugar do conserto emergencial.

O diagnóstico do grupo projeta, de forma preliminar, que o setor social pode crescer de maneira relevante se alcançar a produtividade por metro quadrado de clubes de referência. A projeção será calculada na auditoria de abertura e publicada com as suas premissas.

PILAR 2 · SÓCIO

2 Sócio · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Serviços digitais	Reserva e fila (churrasqueiras, piscina e armários) em 100 dias; mensalidade sem passar pela secretaria em 6 meses	Reservas pelo aplicativo, com posição visível; projeto da mensalidade aprovado em 100 dias	Diretor Social, Diretor de TI e CFO	Dia 100 e 6 meses
Zeladoria com prazo	Ronda semanal, prazos de reparo e painel público	Falhas visíveis resolvidas no prazo	Diretor de Patrimônio	Dia 100
Catálogo de benefícios	Benefícios e canal de comunicação com o sócio	Catálogo publicado e atualizado	Diretor Social e Diretor de Marketing e Comunicação	Dia 100
Coworking e espaços ociosos	Mapa dos espaços e projeto de ampliação	Projeto aprovado; ocupação medida	Diretor de Patrimônio	Dia 100
Jovens e família	Pesquisa por faixa etária e programação desenhada com os jovens	Participação por faixa etária medida	Diretor Social	1º sem 2027
Ouvidoria e Fórum do Sócio	Relatório trimestral e fórum aberto	Prazo do Estatuto cumprido; primeiro fórum realizado	Ouvidoria e Diretor Social	Dia 100
Mulheres no clube social	Programas, horários e modalidades; pesquisa com as sócias; composição de Conselhão, câmaras e comitês	Participação e satisfação das sócias medidas	Diretor Social	1º sem 2027
Sócios PCD	Diagnóstico de acessibilidade e critérios públicos de acesso, vagas e benefícios	Plano aprovado; demandas respondidas no prazo	Diretor Social e Diretor de Patrimônio	Dia 100

Dependências

Plataforma de dados e aplicativo (Operações e tecnologia); separação de contas (Financeiro); regras de benefícios (Receita).

Instância de aprovação

Comitê executivo; Conselho Deliberativo para concessões e investimentos no patrimônio social.

PILAR 3 · PATRIMÔNIO

3 Patrimônio

Propósito: Morumbi, Barra Funda, Cotia, clube social, marca e acervo administrados por inventário, plano diretor e plano de negócio, e não por improviso. O responsável é o Diretor de Patrimônio, com a Câmara de Patrimônio do Conselhão como contraparte.

Nos primeiros seis meses, um plano diretor faz o diagnóstico técnico, comercial e operacional do Morumbi, da Barra Funda e de Cotia. As iniciativas são separadas em quatro tipos, cada uma com sua lógica de decisão:

Manutenção
Segurança, gramado e conservação. Prioridade absoluta e orçamento próprio.

Capacidade
Acessibilidade, circulação e mobilidade, com o poder público no entorno.

Receita
Hospitalidade, camarotes modulares, tour, museu, naming de setores e eventos.

Experiência
Entrada rápida, conectividade, alimentação e saída segura.

Nenhum investimento começa sem plano de negócio e fonte de financiamento identificada: receita do próprio projeto, parceiro investidor ou orçamento aprovado. O Morumbi não será oferecido em garantia. Cessões e explorações de longo prazo exigem laudo econômico, parecer jurídico e aprovação compatível com o Estatuto, que leva as transações de imóveis ao Deliberativo.

- **O torcedor é patrimônio do clube:** são cerca de 22 milhões de são-paulinos, uma base de audiência, consumo e relacionamento que o cadastro único passa a organizar e a rentabilizar.
- **Calendário governado:** comitê integrado entre futebol, estádio, comercial e operações; janelas mínimas para recuperação do gramado.
- **Margem por evento:** relatório de cada jogo e evento, com todos os custos e o efeito no gramado.
- **Clube social:** mapa e expectativa de ocupação dos espaços, coworking ampliado, cessão e aluguel de áreas ociosas, manutenção preventiva e política transparente de concessões.
- **Cotia e Barra Funda:** visão de dez anos para os centros de treinamento.

PILAR 3 · PATRIMÔNIO

O torcedor como patrimônio

O torcedor é o patrimônio do clube: são cerca de 22 milhões de são-paulinos, e o jogo é o principal momento de encontro entre o São Paulo e essa torcida. O plano trata esse encontro como prioridade de gestão.

Experiência do torcedor nos jogos

- Informação de acesso e transporte antes do jogo, entrada rápida e acessível, conectividade, alimentação, banheiros e saída segura.
- Acessibilidade para pessoas com deficiência (PCD), famílias e idosos, e canal de atendimento no dia do jogo.
- Pesquisa depois de cada jogo, com devolutiva pública do que será corrigido e do que já foi.

Política de valor dos ingressos

- Rediscutir preços e categorias com base em estudo de demanda por jogo, setor e perfil de torcedor: família, jovem, popular e sócio-torcedor.
- Regras previsíveis e transparentes, publicadas antes da temporada, com consulta a torcedores e torcidas organizadas.
- Equilíbrio entre receita e estádio cheio: o preço deve ajudar a ocupar o Morumbi, e não afastar quem sustenta o clube.

Voz do São Paulo nas entidades do futebol

- Representantes designados, com mandato e pauta, junto à CBF, à federação, à associação de clubes e às entidades continentais.
- Temas prioritários: calendário, arbitragem, direitos de transmissão, regras de competição e segurança nos estádios.
- Relatório semestral ao Conselho de Administração sobre a agenda e os resultados da interlocução.

PILAR 3 · PATRIMÔNIO

3 Patrimônio · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Comitê de calendário	Regimento e calendário integrado	Nenhum conflito com jogos	Diretor de Patrimônio	Dia 60
Gramado	Protocolo de proteção	Qualidade medida a cada evento	Diretor de Patrimônio	Dia 60
Margem por evento	Relatório padrão	Margem apurada em todos os eventos	Diretor de Patrimônio e CFO	Dia 100
Plano diretor do Morumbi	Diagnóstico e portfólio de investimentos	Aprovado pelos conselhos	Diretor de Patrimônio	1º sem 2027
Planos de negócio	Caso por investimento	Fonte de recursos identificada em cada um	Diretor de Patrimônio e CFO	2027
Inventário e valoração	Marca, acervo e imóveis	Inventário atualizado a cada ano	Diretor de Patrimônio	2027
Centros de treinamento	Plano de Barra Funda e Cotia	Prioridades aprovadas	Diretor de Patrimônio	2027
Torcedor como patrimônio	Cadastro único e plano de relacionamento por perfil	Base cadastrada com consentimento e acompanhada por indicador	Diretor de Marketing e Comunicação e Diretor de TI	1º sem 2027
Experiência do torcedor no estádio	Protocolo de jogo e pesquisa pós-jogo, com devolutiva pública	Tempo de entrada e satisfação do torcedor acompanhados	Diretor de Patrimônio e Diretor de Marketing e Comunicação	1º sem 2027
Política de ingressos	Estudo de demanda e proposta de preços por setor e perfil, em consulta	Política publicada antes da temporada	Diretor de Marketing e Comunicação e CFO	1º sem 2027
Voz nas entidades do futebol	Representantes designados e agenda de temas	Relatório semestral ao Conselho de Administração	Presidente e Diretor de Futebol	Dia 100

Dependências

Contratos vigentes de operação do estádio; regras de investimento (Financeiro); obras públicas no entorno.

Instância de aprovação

Comitê executivo; Conselho de Administração e Conselho Deliberativo para investimentos e cessões de longo prazo.

PILAR 4 · OUTROS ESPORTES

4 Outros esportes

Propósito: cada modalidade com um propósito definido e um orçamento visível, para ser recuperada, revitalizada ou reorganizada com critério, e não por inércia. O responsável é o Diretor de Outros Esportes.

- **Propósito por modalidade:** formação, representação, inclusão, alto rendimento ou serviço ao associado. O diagnóstico mostra participação, custo, receita e lista de espera, e decide se a modalidade é mantida, revitalizada, feita em parceria ou encerrada, com critério público.
- **Orçamento e prestação de contas separados do futebol.** Qualquer apoio cruzado é explícito, aprovado e medido.
- **Receita própria:** patrocínio por modalidade, escolinhas que financiam parte das atividades, eventos e festivais, programas de férias, leis de incentivo ao esporte e parcerias com universidades e escolas.
- **Atividades para os associados:** ampliar vagas onde há fila, como a piscina, e recuperar atividades que o sócio deixou de ter.
- **Mulheres e jovens** com objetivos de participação em todas as modalidades.
- **Gestão profissional por modalidade:** cada modalidade com responsável técnico e administrativo, objetivos anuais e prestação de contas.
- **Atividades dirigidas por sócios:** grupos conduzidos pelos próprios sócios, como futebol de mesa e bolinha de gude, com espaço, calendário e regras do clube.

Ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Prazo
Diagnóstico por modalidade	Participação, custo, receita e lista de espera	Linha de base publicada	Dia 100
Propósito e orçamento	Decisão por modalidade, com critério público	Orçamento visível por modalidade	2027
Vagas e filas	Plano de ampliação onde há fila	Tempo de espera acompanhado	2027
Receita própria	Plano de captação por modalidade	Modalidades com financiamento próprio	2028
Mulheres e jovens	Objetivos de participação por modalidade	Participação medida	2027
Gestão profissional	Responsável e objetivos anuais por modalidade	Todas as modalidades com responsável	2027
Atividades dirigidas por sócios	Regras, espaço e calendário para grupos de sócios	Grupos ativos e participação medida	2027

Responsável: Diretor de Outros Esportes. Aprovação: comitê executivo; Conselho Deliberativo para concessões e investimentos no patrimônio social.

TRANSVERSAL · GERAÇÃO DE RECEITA

Geração de receita

Propósito: receita recorrente e diversificada, sem depender de venda extraordinária de atletas.

O Diretor de Marketing e Comunicação coordena a transversal, com o Diretor de Patrimônio nos espaços e o Diretor Social no clube social.

Frente	O que muda	Expectativa e indicador
Patrocínios	Inventário e valoração de todas as propriedades, com contas-alvo por segmento: camisa e futebol, hospitalidade, Cotia e educação, tecnologia, feminino e impacto social, parceiros internacionais. Contratos sem concentração excessiva, sem cessão longa sem cláusula de revisão e com comissões controladas.	Expectativa de crescimento das receitas comerciais recorrentes, projetada após o inventário e publicada por semestre; concentração no maior parceiro
Sócio-torcedor	Planos por perfil, com benefícios que não dependem de ir ao Morumbi; gerência dedicada e central multicanal; regras de ingresso publicadas por plano.	Base ativa auditada em 100 dias; expectativa de crescimento líquido, com inadimplência e cancelamento em queda
Marca, licenciamento e cadastro único	Plataforma de marca e calendário integrado; licenciamento profissional e combate à pirataria; cadastro único do torcedor e do sócio, com consentimento e conforme a LGPD; porta-voz e protocolo de crise.	Base única unificada; royalties rastreados; chamados respondidos no prazo
Rentabilização do torcedor	Receita a partir de experiências e produtos direcionados ao torcedor do São Paulo, com ofertas por perfil a partir do cadastro único (ver a página sobre o torcedor).	Receita por torcedor cadastrado; conversão em sócio-torcedor
Conteúdo	Conteúdo próprio (vídeo, áudio, redes e streaming) tratado como produto: calendário editorial, plataforma própria, direitos de imagem e de transmissão geridos como ativos e conteúdo como veículo de patrocínio.	Audiência e receita de conteúdo por canal; custo de produção
E-commerce	Loja online integrada ao cadastro único: catálogo, logística, licenciamento e campanhas por perfil de torcedor, com aplicativo próprio de compra.	Receita, conversão e ticket médio da loja
Clube social e espaços	Coworking ampliado, cessão e aluguel de espaços ociosos, cursos e idiomas, parcerias com benefício ao sócio (ver Valorizar o sócio).	Receita por metro quadrado; ocupação semanal

As projeções serão calculadas depois da auditoria de abertura e publicadas com as suas premissas.

R

TRANSVERSAL · GERAÇÃO DE RECEITA

Sócio-torcedor: seis planos

O programa deixa de ser só desconto e prioridade de ingresso. Cada plano tem proposta de valor própria; os preços saem da pesquisa dos primeiros 100 dias e são publicados com as regras.

Plano	Para quem	O que recebe, além do ingresso
Estádio	Quem frequenta o Morumbi	Prioridade de compra, pontos por presença, descontos em bares e loja
Família	Grupos com crianças	Titular e dependentes, setor família, descontos em escolinhas
Jovem	16 a 24 anos	Preço de entrada, experiências digitais e migração automática
Nacional	Fora da Grande São Paulo	Prioridade em jogos fora, encontros em outras cidades, parceiros nacionais
Internacional	Fora do Brasil	Conteúdo multilíngue, loja com envio internacional, comunidades locais
Premium	Quem quer hospitalidade	Hospitalidade, visitas a treinos, encontros com ídolos, atendimento dedicado

Regras do programa

Pagamento recorrente por Pix automático e cartão; upgrade entre planos; benefícios crescentes por tempo de associação; ação de retorno para quem cancela.

Governança

O sócio-torcedor é um programa de relacionamento e não dá direito a voto. Fica fora da comunicação eleitoral, e nenhuma regra muda em período de eleição. A escuta é garantida pelo Fórum do Torcedor.

TRANSVERSAL · GERAÇÃO DE RECEITA

O que precisa fechar entre si

Um cancelamento de 2,5% ao mês equivale a cerca de 26% ao ano: sem reter, o programa precisa captar mais de um quarto da base só para ficar parado. Por isso a retenção vem antes da captação, e as projeções partem de uma linha de base auditada.

Ponto de partida público: em janeiro de 2026, o São Paulo era o 12º no ranking de sócios adimplentes, com 48.281 sócios e queda de 12% em seis meses. A auditoria pode reduzir esse número; a queda inicial é esperada e será declarada.

Indicador	2027	Expectativa até 2029
Base de sócios adimplentes	Linha de base auditada e datada	Crescimento líquido, sustentado por retenção
Cancelamento	Voluntário e involuntário, por plano e tempo	Em queda, com projeção calibrada
Captação bruta	Medida mês a mês	Proporcional à base, sem depender de campanhas pontuais
Inadimplência	Medida por plano	Em queda
Receita recorrente mensal	Linha de base e ticket médio por plano	Peso do programa na receita do clube publicado
Satisfação (NPS)	Linha de base por plano	Em alta, medida a cada semestre
Atendimento	Resposta em 1 dia útil, resolução em 5	Prazos cumpridos e satisfação medida

Referência: ranking de sócios adimplentes, ge, 30/01/2026.

TRANSVERSAL · GERAÇÃO DE RECEITA

Rentabilização do torcedor

O torcedor do São Paulo, cerca de 22 milhões de pessoas, é a maior base de receita potencial do clube. Rentabilizar o torcedor é gerar receita a partir de experiências e produtos pensados para ele, sem afastar quem sustenta o clube.

Torcedor | **Cadastro** | **Sócio-torcedor** | **Comprador recorrente**

Alavanca	O que muda	Indicador
Experiências	Hospitalidade, tour e museu, encontros com ídolos, viagens de torcedores para jogos fora, eventos temáticos e pacotes de jogo com ingresso, transporte e alimentação.	Receita e margem por experiência; ocupação
Produtos	Linhas licenciadas por perfil (vestuário, infantil, colecionáveis e retrô), loja online e lojas físicas, com lançamentos ligados ao calendário e à história do clube.	Receita e ticket médio por categoria
Parcerias e serviços	Cartão, seguros, telefonia, saúde, educação e viagens com benefício ao torcedor, oferecidos com consentimento.	Receita de parcerias por torcedor cadastrado
Conteúdo e assinatura	Conteúdo exclusivo e canais próprios, com assinatura e patrocínio.	Assinantes e receita por canal
Dados e ofertas	Cadastro único com consentimento e ofertas por perfil: idade, região, frequência e interesse.	Receita por torcedor cadastrado; conversão em sócio-torcedor

Regras da rentabilização

Consentimento e LGPD em toda oferta; preço justo e transparente; nada que afaste o torcedor fiel; benefícios do sócio-torcedor preservados; qualidade de produto e de serviço.

TRANSVERSAL · GERAÇÃO DE RECEITA

Receita · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Inventário de ativos	Propriedades, direitos e concentração	Todas as propriedades valoradas	Diretor de Marketing e Comunicação	Dia 60
Auditoria do sócio-torcedor	Base, duplicidades e inadimplência	Linha de base publicada	Diretor de Marketing e Comunicação	Dia 60
Pesquisa com torcedores	Ativos, antigos e não sócios	Preços e planos definidos	Diretor de Marketing e Comunicação	Dia 100
Cadastro único	Base integrada com consentimento	Sócios no cadastro integrado	Diretor de TI e Diretor de Marketing e Comunicação	1º sem 2027
Programa redesenhado	Seis planos com regras públicas	Planos em operação	Diretor de Marketing e Comunicação	2027
Pipeline comercial e licenciamento	Contas-alvo, propostas, modelo de licenciamento e combate à pirataria	Nenhum setor com peso excessivo; receita de licenciamento por semestre	Diretor de Marketing e Comunicação	2027
Conteúdo e e-commerce	Calendário editorial, plataforma própria e loja online integrada ao cadastro único	Audiência, receita e conversão acompanhadas	Diretor de Marketing e Comunicação e Diretor de TI	2027
Rentabilização do torcedor	Plano de experiências, produtos e parcerias por perfil	Receita por torcedor cadastrado acompanhada	Diretor de Marketing e Comunicação	2027
Fórum do Torcedor	Reuniões periódicas, pesquisas e explicação das decisões esportivas	Devolutiva publicada a cada reunião	Diretor de Marketing e Comunicação e Diretor de Futebol	1º sem 2027

Dependências

Contratos comerciais vigentes; plataforma de dados (Operações e tecnologia); calendário do Morumbi (Patrimônio).

Instância de aprovação

Comitê executivo; Conselho de Administração para contratos estratégicos acima da alçada.

F

TRANSVERSAL · FINANCEIRO

Financeiro

Propósito: conhecer a verdade do caixa e da dívida, renegociar por prioridade, gerar caixa recorrente, honrar obrigações e recuperar a liberdade de investir no futebol. O responsável é o CFO, com Financeiro, Risco e Controle. O CFO responde ao COO e ao presidente e é auditado e controlado também pelo Conselho de Administração.

Renegociação prioritária da dívida

Antes de qualquer proposta, o CFO faz o inventário das dívidas por credor, saldo, custo, vencimento, garantia e risco de sanção e projeta o caixa em 13 semanas. O inventário classifica as obrigações em quatro grupos, e cada um recebe uma estratégia própria. Não se trata apenas de alongar prazos.

Prioridade	Grupo	Objetivo da renegociação
1	Obrigações com risco de sanção esportiva ou trabalhista: salários, direitos de imagem, registros	Regularizar primeiro, com calendário e sem novo atraso
2	Dívida onerosa cara ou garantida por receitas futuras	Reduzir o custo, trocar por dívida mais barata e liberar receitas comprometidas, além de ampliar o prazo
3	Passivos tributários e judiciais	Acordos submetidos a análise econômica e alçada, com mapa completo de processos
4	Fornecedores e demais obrigações	Calendário e desconto por antecipação quando houver caixa

Cada grupo ganha projeções de custo, prazo e receita liberada depois do inventário. Nenhuma nova antecipação de receita sai sem aprovação do Conselho.

F

TRANSVERSAL · FINANCEIRO

Regras fiscais e trajetória esperada

Regra	Proposta	Gatilho de correção
Orçamento-base	Despesas recorrentes cobertas por receitas recorrentes, sem contar venda de atletas nem prêmios	Receita abaixo do orçado por dois meses: congelamento de novas despesas
Teto da folha do futebol	Percentual da receita recorrente e custo total do elenco por cenário, definido após a auditoria e aprovado pelos conselhos	Teto atingido: nenhuma contratação sem saída equivalente
Vendas de atletas	Divisão entre dívida, Cotia, reserva e elenco, definida após a auditoria e aprovada pelo Conselho	Destinação fixa, revista só pelo Conselho
Antecipações	Excepcionais, com teto anual, custo efetivo informado e aprovação do Conselho	Teto atingido: vedação até o exercício seguinte
Reserva de liquidez	Construção progressiva até cobrir folha e obrigações esportivas críticas	Reserva abaixo do mínimo: recomposição prioritária
Investimentos	Somente com plano de negócio, fonte de recursos e retorno definido	Sem fonte identificada: investimento não começa

Trajetória esperada

Projeção sujeita à auditoria de abertura, não promessa de resultado.

Indicador	2027	2028	2029
Salário e direitos de imagem	Regularização prioritária	Regularizada: salário em dia	Regularizada: salário em dia
Caixa operacional recorrente	Busca de equilíbrio	Tendência positiva	Previsibilidade
Dívida onerosa	Mapeada e priorizada	Custo em queda	Redução gradual
Custo financeiro médio	Renegociação em curso	Queda gradual	Aproximação do mercado
Dependência de venda emergencial	Em redução	Baixa	Excepcional

Transparência financeira. Balancetes trimestrais ao associado e ao Deliberativo, comparados ao orçamento: receita por unidade, despesas, caixa, dívida, obrigações vencidas, receitas comprometidas, investimentos e vendas de atletas. A folha é publicada por faixas, conforme a LGPD.

F

TRANSVERSAL · FINANCEIRO

Financeiro · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Caixa de 13 semanas	Projeção móvel	Atualizada toda semana	CFO	Dia 15
Mapa da dívida	Inventário por credor, custo, garantia e risco de sanção	Todas as obrigações mapeadas	CFO	Dia 15
Retrato financeiro público	Mapa do caixa e da dívida validado pela auditoria de abertura	Publicado no site do clube	CFO	Dia 30
Cenários integrados	Três cenários com o futebol	Revisão trimestral	CFO e Diretor de Futebol	Dia 60
Renegociação prioritária	Proposta aos credores dos grupos prioritários	Custo e prazo medidos por credor	CFO e Presidente	Dias 61 a 100
Orçamento-base	Orçamento sem venda de atletas	Desvios publicados	CFO	Dia 100
Regras fiscais	Política com gatilhos	Gatilhos acionados conforme a regra	CFO	Dia 100
DRE por unidade	Demonstração do social e de Cotia, separadas	Publicada a cada trimestre	CFO	Dia 100
Balancetes trimestrais	Publicação ao associado e ao Deliberativo	Publicados no prazo	CFO	1º tri 2027
Reserva de liquidez	Política de reserva	Cobertura crescente	CFO	2027

Dependências

Auditoria de abertura para a posição financeira; cenários esportivos (Futebol); adesão dos credores.

Instância de aprovação

Conselho de Administração e Conselho Fiscal; Conselho Deliberativo para limites de endividamento.

E

TRANSVERSAL · ESG

ESG

Propósito: controles que funcionam na prática, inclusão com objetivos claros e consumo ambiental medido. A função de Compliance e Auditoria, independente e subordinada ao Conselho Fiscal, responde pela governança; o Diretor Social e o Diretor de Patrimônio, pelas partes social e ambiental.

Governança e integridade

- **Pacto de integridade em 30 dias.** Presidente, vice, diretores e executivos assinam compromissos de integridade, conflito de interesses, confidencialidade e transparência patrimonial, e os conselheiros são convidados a aderir.
- **Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade,** com maioria independente, e auditoria interna baseada em riscos.
- **Canal de denúncias externo e anônimo,** com proteção contra retaliação e prazo de apuração.
- **Partes relacionadas:** cadastro, declaração anual de conflitos e aprovação por órgão sem conflito, com divulgação. Vedação ao nepotismo e política pública de contratação; compras com concorrência e trilha digital.
- **Ouvidoria:** o Estatuto já a prevê como autônoma e com resposta em 15 dias. O plano a dota de equipe e sistema, separa demandas de sócios e de torcedores e publica relatório trimestral.
- **Ingressos, camarotes e hospitalidade:** registro público trimestral de cortesias, alçada para exceções e tratamento igual a conselheiros e associados.

Social e ambiental

- **Representatividade:** mulheres no Conselhão, nas câmaras e nos comitês na proporção da base de sócias (30% a 40%, estimativa do diagnóstico), e programas para mulheres como sócias, atletas, profissionais e frequentadoras em todas as modalidades.
- **Pessoas com deficiência (PCD):** acessibilidade física, digital e de comunicação no clube social, no estádio e em Cotia; critérios públicos de acesso, vagas e benefícios para sócios PCD, com escuta dos próprios sócios.
- **Proteção:** política contra assédio, discriminação e violência; protocolos de proteção de crianças e adolescentes em Cotia e no clube social.
- **Ambiental:** objetivos de água, energia e resíduos nos complexos (Morumbi, Barra Funda, Cotia e clube social) e relatório anual de impacto.

E

TRANSVERSAL · ESG

ESG · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Pacto de integridade	Termos assinados	Todos os dirigentes e executivos	Presidente	Dia 30
Comitê de Auditoria, Riscos e Integridade	Regimento e composição com maioria independente	Comitê reunido todo mês	Conselho de Administração	Dia 60
Canal de denúncias externo	Canal ativo, com proteção e prazos	Denúncias apuradas no prazo da política	Compliance	Dia 60
Políticas prioritárias	Partes relacionadas, compras, conflitos de interesse e hospitalidade	Treinamento das lideranças	Compliance	Dia 100
Registro de cortesias	Relatório público	Publicado a cada trimestre	Compliance	1º tri 2027
Ouvidoria com prazo	Equipe, sistema e relatório trimestral	Respostas dentro do prazo do Estatuto	Ouvidoria, com apoio do COO	Dia 100
Proteção de crianças e adolescentes	Política e protocolos em Cotia e no social	Protocolos treinados e canal seguro ativo	Diretor Social e Diretor de Futebol	2027
Representatividade	Composição de órgãos consultivos e comitês publicada	Proporção da base de sócias	Presidente	Dia 100
Acessibilidade e sócios PCD	Diagnóstico de acessibilidade e critérios públicos de acesso e benefícios	Plano aprovado e acompanhado a cada trimestre	Diretor Social e Diretor de Patrimônio	1º sem 2027
Água, energia e resíduos	Linha de base por complexo e relatório anual	Consumo por evento e por metro quadrado acompanhado	Diretor de Patrimônio	2027

Dependências

Aprovação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal para a estrutura de Compliance e Auditoria; linha de base do patrimônio (Patrimônio).

Instância de aprovação

Conselho de Administração; Conselho Deliberativo para o que depende do Estatuto.

TRANSVERSAL · OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

Operações e tecnologia

Propósito: sistemas que funcionam, zeladoria com prazo e uma organização profissional que entrega. O Diretor de TI responde por tecnologia e dados, o Diretor de Patrimônio por zeladoria e estádio, e o COO pela execução dos projetos, por meio do Escritório de Projetos (PMO), que faz parte desta transversal.

Tecnologia e dados

- Aplicativo e site com disponibilidade monitorada e indicador publicado.
- Reserva de espaços, filas e pagamentos digitais, com comunicação em tempo real.
- Cadastro único do sócio e do torcedor, base da plataforma de dados do clube.
- **Segurança da informação e LGPD:** inventário de sistemas críticos, autenticação multifator, backups testados, encarregado de dados e treinamento contra fraude.
- **Aplicações de rentabilização:** desenvolvimento de e-commerce e de outras ferramentas que geram receita para o clube.
- **Dashboards dos sócios:** base ativa, frequência, inadimplência e satisfação em um painel único de acompanhamento.
- Roteiro de sistemas aprovado com a Câmara de Tecnologia e IA do Conselhão.

Zeladoria e estádio

- **Zeladoria em todos os complexos:** Cotia, Barra Funda e sede social, além do estádio, com ronda semanal, prazo máximo de reparo por tipo de falha e painel público de chamados. Falha pequena e visível é tratada como sinal de falta de zeladoria, e a tolerância a ela é zero.
- Manutenção preventiva no lugar do conserto emergencial, com inventário patrimonial atualizado.
- Experiência do torcedor no Morumbi: informação de acesso e transporte, entrada rápida e acessível, conectividade e saída segura.

Organização profissional

- COO, CFO e diretores contratados por processo seletivo, com verificação de referências e objetivos anuais.
- Escritório de Projetos (PMO) para controlar prazos, dependências e benefícios; controladoria independente das áreas comerciais e operacionais.
- RH: descrição formal dos cargos críticos, remuneração variável condicionada ao resultado global e ao cumprimento de controles, plano de sucessão e pesquisa de clima.

TRANSVERSAL · OPERAÇÕES E TECNOLOGIA

Operações · ficha de execução

Iniciativa	Entregável	Indicador de conclusão	Responsável	Prazo
Escritório de Projetos (PMO)	Portfólio dos 20 projetos	Painel mensal publicado ao comitê	COO, em Operações e tecnologia	Dia 1
Transição	Interinos nomeados	Nenhuma posição crítica vaga	Presidente	Dia 30
Modelo operacional	Organograma e responsabilidades	Aprovado e comunicado	COO	Dia 30
Seleção de executivos	Perfis e processos seletivos	Posições críticas preenchidas	Diretor de RH	1º sem 2027
Objetivos executivos	Contratos de objetivos por executivo	Todos os executivos com objetivos	Diretor de RH	Dia 100
Segurança e LGPD	Inventário, MFA e encarregado	Sistemas críticos protegidos	Diretor de TI	Dia 100
Aplicativo e site	Monitoramento e indicador publicado	Disponibilidade medida todo mês	Diretor de TI	Dia 100
Plataforma de dados	Base integrada de gestão	Indicadores do plano automatizados	Diretor de TI	2027
Zeladoria nos três complexos	Ronda, prazos de reparo e painel público em Cotia, Barra Funda e sede social	Chamados resolvidos no prazo	Diretor de Patrimônio	Dia 100
Dashboards dos sócios	Painel único de base ativa, frequência, inadimplência e satisfação	Painel em uso pelo comitê do sócio	Diretor de TI	2027
Aplicações de rentabilização	Plano de desenvolvimento (e-commerce e outras ferramentas)	Aplicações priorizadas por retorno	Diretor de TI	2027

Dependências

Orçamento-base aprovado, para a contratação dos executivos; definição dos cargos no regimento da Diretoria.

Instância de aprovação

Comitê executivo; Conselho de Administração para a estrutura e os executivos de primeiro nível.

TRANSIÇÃO

Os primeiros 100 dias

CINCO ONDAS

De uma lista de entregas a um programa de transição

Cada onda tem um propósito, entregas e critérios de aceite. O Escritório de Projetos e a sala de situação funcionam desde o dia 1.

DIAS 1–5	**Instalar controle** Sala de situação, preservação documental, alçadas temporárias e cronograma da reforma estatutária publicado.
DIAS 6–15	**Produzir verdade** Caixa de 13 semanas, dívida e vencimentos, riscos jurídicos e diagnóstico do elenco.
DIAS 16–30	**Definir liderança** Auditoria de abertura, pacto de integridade, processo seletivo de COO e CFO e calendário de governança.
DIAS 31–60	**Escolher caminhos** Plano financeiro e renegociação por prioridade, contratos críticos, modelo de futebol, sócio-torcedor e consulta da reforma.
DIAS 61–100	**Estruturar execução** Orçamento-base, plano validado, objetivos executivos, políticas, Conselhão instalado, reserva e fila digitais, primeiro relatório público e primeiro Fórum do Sócio.

OS PRIMEIROS 100 DIAS

Quadro de metas

O que se buscará para a dívida, a liquidez, a folha, o investimento no futebol e a geração de receita, nos três cenários do plano.

Tema	Cenário base	Cenário conservador	Cenário adverso
Dívida	Custo da dívida onerosa em trajetória de redução, com renegociação das obrigações prioritárias.	Pressão dos vencimentos sobre o caixa reduzida por alongamento seletivo, com controle do custo da dívida.	Obrigações com risco de sanção priorizadas, com reprogramação de pagamentos para preservar a continuidade da operação.
Liquidez	Caixa operacional recorrente em direção ao equilíbrio, com formação gradual de reserva.	Liquidez preservada para a folha e os compromissos essenciais, com desembolsos ajustados à arrecadação.	Caixa de curto prazo protegido para salários e obrigações críticas, com adiamento dos desembolsos que puderem esperar.
Folha do futebol e receita recorrente	Peso da folha compatível com a receita recorrente e com o custo total do elenco aprovado para o cenário.	Peso da folha contido diante de uma receita menor, com reposições seletivas e compensação por saídas quando o teto for atingido.	Pressão da folha sobre a receita reduzida gradualmente, com revisão dos compromissos futuros e respeito aos contratos vigentes.
Investimento no futebol	Investimento seletivo em elenco, saúde e formação, com fonte de recursos identificada.	Recursos concentrados na disponibilidade do elenco, na formação e nas necessidades esportivas de maior prioridade.	Investimento limitado à continuidade esportiva e à proteção da formação, com reprogramação das demais iniciativas.
Geração de receita	Receitas recorrentes ampliadas e diversificadas por patrocínios, sócio-torcedor e uso do patrimônio.	Base de receita preservada por renovação de contratos, retenção de sócios-torcedores e ações comerciais de baixo custo.	Perdas de receita contidas, com prioridade ao recebimento dos contratos vigentes e à recuperação da inadimplência.

Os valores e as projeções de cada cenário são definidos e publicados no Dia 100, com as suas premissas.

Critérios de aceite de cada onda

Uma onda só termina quando seus critérios são cumpridos e a decisão esperada é tomada pela instância certa.

Onda	Critério de aceite	Decisão esperada	Instância
Instalar controle	Responsáveis formalizados, informações críticas preservadas, pauta decisória definida	Alçadas temporárias em vigor	Presidente
Produzir verdade	Linha de base única de caixa, dívida e riscos, com exposições e restrições destacadas	Decisões que não podem esperar	Comitê executivo
Definir liderança	Posições críticas validadas, vacâncias com interinos, critérios de seleção publicados	Estrutura executiva e calendário de governança	Conselho de Administração
Escolher caminhos	Alternativas comparadas para cada tema de maior impacto financeiro, esportivo e institucional	Plano financeiro e modelo do futebol	Conselho de Administração
Estruturar execução	Iniciativas com responsável, indicador e orçamento; agenda do primeiro ano	Orçamento-base e plano estratégico validado	Conselhos competentes

Dez decisões que não podem esperar

1. Quem controla o caixa e a prioridade de pagamentos.
2. Quais receitas futuras já estão comprometidas.
3. Quais dívidas podem gerar sanções esportivas.
4. Quem responde por cada unidade.
5. Quais contratos exigem revisão imediata.
6. Qual o teto real de investimento no futebol.
7. Qual identidade orienta elenco e treinador.
8. Como Cotia será protegida de vendas emergenciais.
9. Como os conselhos receberão informação a tempo.
10. Como a gestão prestará contas ao sócio e à torcida.

EXECUÇÃO

Mapa 2027–2029

O que cada pilar e cada transversal entrega em cada ano do mandato.

Pilar ou transversal	2027 · Fundamentos	2028 · Evolução	2029 · Consolidação
Pilar 1 · Futebol masculino	Modelo, saúde e proteção de Cotia	Elenco equilibrado e base em uso	Modelo consolidado e sustentável
Pilar 1 · Futebol feminino	Libertadores e Copa como janela	Receitas próprias e base estruturada	Modalidade consolidada
Pilar 2 · Sócio	Serviços digitais e diagnóstico	Modernização	Social em direção ao superávit
Pilar 3 · Patrimônio	Plano diretor	Investimentos prioritários	Espaços em uso o ano inteiro
Pilar 3 · Patrimônio (torcedor)	Para o torcedor: protocolo de jogo, política de ingressos em consulta e cadastro único	Experiência no estádio em evolução e rentabilização do torcedor	Relação consolidada entre o estádio e a torcida
Pilar 4 · Outros esportes	Propósito e orçamento por modalidade	Captação própria	Modalidades financiadas
Transversal · Geração de receita	Inventário, cadastro único e programa redesenhado	Monetização e exterior	Receitas diversificadas
Transversal · Financeiro	Mapa da dívida, renegociação prioritária e caixa previsível	Dívida em trajetória de queda	Reserva e liberdade para investir
Transversal · ESG	Compliance, alçadas, Conselhão e reforma em consulta	Maturidade e avaliação dos conselhos	Institucionalização e transição
Transversal · Operações e tecnologia	Estrutura executiva, aplicativo e zeladoria	Eficiência e dados	Sucessão e excelência

Expectativas para dezembro de 2029

- **Governança:** propostas de reforma votadas e as aprovadas em vigor; contratos estratégicos rastreáveis.
- **Financeira:** caixa operacional recorrente positivo e dívida onerosa em trajetória de queda, com custo mais próximo do mercado.
- **Sócio e clube social:** social em direção ao superávit, associado satisfeito e serviços digitais.
- **Futebol e Cotia:** modelo esportivo consolidado, elenco sustentável, base protegida e vendas planejadas.

GESTÃO DE RISCOS

Riscos do plano

Os riscos que podem desviar o plano, os sinais que os anunciam e a resposta já prevista.

Risco	Sinal de alerta	Resposta
Pressão política por cargos	Indicações sem perfil	Perfis de cargo, seleção e objetivos
Nova rejeição da reforma estatutária	Pedidos de mais prazo e de mais participação	Primeira fase sem alterar o Estatuto; consulta aberta; votação por temas
Resultado esportivo adverso	Mudanças impulsivas	Gatilhos definidos no início da temporada
Falta de caixa	Atrasos e novas antecipações	Caixa de 13 semanas, cenários e gatilhos de correção
Venda emergencial de Cotia	Propostas abaixo do potencial	Reserva, regras de venda e proteção contratual
Receita otimista	Orçamento dependente de títulos	Orçamento-base conservador
Projetos demais	Atrasos generalizados	Portfólio de 20 projetos e Escritório de Projetos
Crise reputacional	Mensagens contraditórias	Porta-voz único e fatos verificados
Descontinuidade futura	Projetos pessoais	Plano protocolado e transição obrigatória

COMPROMISSO

Prestação de contas

A gestão publica, em linguagem acessível, o que foi concluído, atrasado, replanejado ou cancelado, com justificativa e responsável.

Portal de transparência, todo mês

Dívida, execução do orçamento, caixa e andamento dos indicadores e dos 20 projetos, com data da última atualização.

Relatório, todo trimestre

Finanças versus orçamento, desempenho esportivo dos dois times, sócio-torcedor, Morumbi, clube social, riscos, integridade e cortesias concedidas.

> Serão três anos de intensa reconstrução. Em dezembro de 2029, o São Paulo terá recuperado a confiança, construído sustentabilidade e deixado um padrão de gestão como legado.

Fontes

- Estatuto Social do São Paulo FC, versão registrada em cartório, e página dos Conselhos, no site do clube (saopaulofc.net).
- TMC, resultado da votação da reforma do Estatuto no Conselho Deliberativo, 27/08/2026.
- Poder360, aprovação da reforma de gestão profissional do Flamengo, 15/09/2026.
- Poder360, Máquina do Esporte e Correio, final do Brasileiro Feminino, 3/10/2026.
- FIFA e Prefeitura de São Paulo, cidades-sede da Copa do Mundo Feminina de 2027.
- ge, ranking de sócios adimplentes, 30/01/2026.