



# VASCO DA GAMA

## A RECONQUISTA DE UMA NAÇÃO

Plano de Governo da Cruzada Vascaína

15 de fevereiro de 2011

## **Um Povo, Uma Paixão**

A marca diferenciada da Cruzada Vascaína é a unidade da diversidade. Sempre acreditamos que as diferenças presentes nos diversos grupos podem ser utilizadas positivamente para fortalecer, potencializar, ampliar nossos espaços de diálogo, planos compartilhados e consenso, ao promover o melhor alcance dos objetivos do Vasco e de todos os vascaínos.

Sabemos do enorme desafio que temos pela frente. No contexto competitivo em que estamos inseridos, privilegia-se o embate, o enfrentamento, o poder, a crítica. Nossos valores estão construídos em princípios de conexão, postura respeitosa, competências pessoais e confiança. Podemos discordar, mas sem destruir o outro.

Queremos somar de forma articulada e integrada. Compartilhamos sonhos, desejos e ideais tão publicitados pela mídia, pelo time e pela torcida vascaína. Acreditamos que, juntos, seremos mais e melhor.

Creemos que não basta definir o que queremos; temos de definir também as estratégias para alcançarmos o que queremos. Precisamos colocar em movimento os nossos objetivos. Para isso, propomos um plano de desenvolvimento das ações com os conhecimentos, habilidades e atitudes que possuímos.

O Plano de Governo, elaborado de forma coletiva, prioriza nossa história, as experiências, as melhores competências e os desafios: quem somos, o que sentimos e o que fazemos. Temos de resgatar, no Vasco, os nossos valores e princípios.

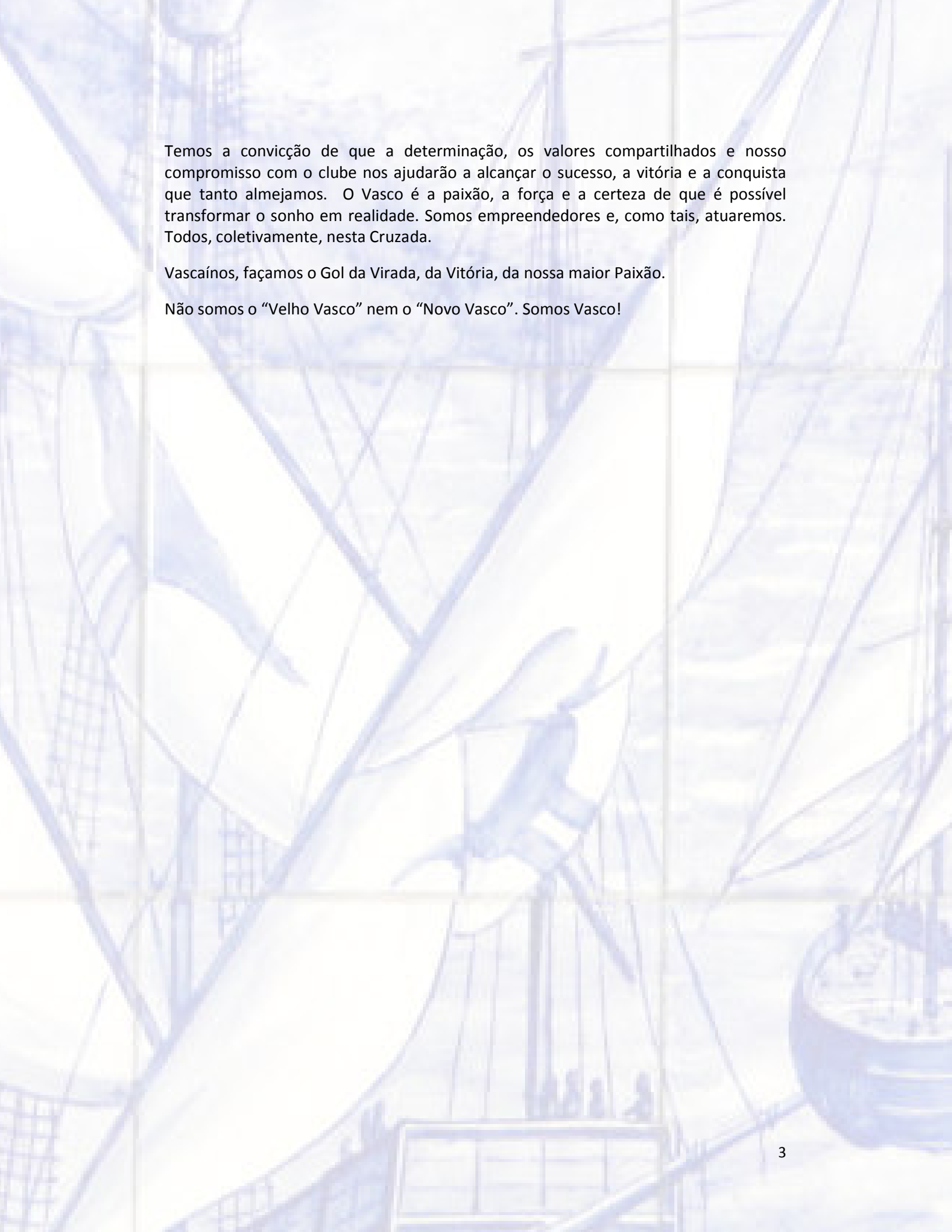
Qual é o sentido de ser Vascaíno? Vivenciar a paixão pelo time, torcer, vibrar, fazer pulsar. Que repercussão tem, na vida de cada um de nós, essas sensações memoráveis? Como manter essa chama acesa e com potência?

Somos todos responsáveis pela concretização dessas metas; somos todos participantes ativos desta história. Propomos recuperar nossa identidade, o sentido de pertencimento e o senso coletivo de sermos vascaínos. Nossa inspiração e desejo têm como base decisões apaixonadas.

Não queremos anular o passado, a história, mas queremos apreciar os melhores momentos e usar as melhores credenciais para projetar o futuro. Precisamos trazer para o presente o que fomos, o que somos e o que queremos ser.

Queremos manter a paixão e agregar a ela nossa competência para planejar, monitorar e avaliar, e, assim, alcançar os melhores resultados, o melhor placar, o título, a vitória. Queremos colocar na centralidade dessa proposta o maior desejo de cada um e de todos nós: o Club de Regatas Vasco da Gama campeão.

Muitos planos já foram elaborados, e todos apresentam os melhores e maiores sonhos. Queremos ir além, queremos planejar, definir estratégias, elaborar metas e realizar o planejado. Sabemos que os sonhos são grandiosos, do tamanho da paixão pelo Vasco. Precisamos gerenciar com competência e eficiência.



Temos a convicção de que a determinação, os valores compartilhados e nosso compromisso com o clube nos ajudarão a alcançar o sucesso, a vitória e a conquista que tanto almejamos. O Vasco é a paixão, a força e a certeza de que é possível transformar o sonho em realidade. Somos empreendedores e, como tais, atuaremos. Todos, coletivamente, nesta Cruzada.

Vascaínos, façamos o Gol da Virada, da Vitória, da nossa maior Paixão.

Não somos o “Velho Vasco” nem o “Novo Vasco”. Somos Vasco!

## **A Reconquista de uma Nação**

O Vasco da Gama vem sofrendo há décadas com lutas políticas nas quais o clube é o maior perdedor. À exceção do período entre meados da década de 1980 e final da década de 1990, quando ganhamos vários títulos, a história recente do Vasco apresenta administrações que sucessivamente, em função das circunstâncias políticas, afastam o nosso clube de seus objetivos mais permanentes, objetivos que se consolidaram em 112 anos de história, mas, que nos últimos 10 anos, estão relegados a segundo ou terceiro plano.

São os objetivos permanentes do Club de Regatas Vasco da Gama que, no entendimento da Cruzada Vascaína, devem guiar todas as diretrizes do Plano de Governo. Cabe aqui um esclarecimento inicial, porque estamos designando como Plano de Governo e não como plano de gestão ou plano de administração. Porque, em nossa visão, o Vasco da Gama não é uma empresa, uma associação ou uma organização apenas, o Vasco da Gama é muito mais que isso; o Vasco da Gama é uma nação. Uma nação com mais de 16 milhões de torcedores e, em função disso, deve seguir os princípios da administração de um país, os princípios de solidez, modernidade e crescimento.

Os objetivos permanentes do Vasco são:

- **Autodeterminação** – o Vasco criou, ao longo de toda a sua jornada, identidade e valores que não podem ser abandonados ou apartados em função de conjunturas políticas ou arranjos comerciais. As decisões sobre suas orientações e ações devem ser soberanas, discutidas e decididas dentro do clube; não podem ser tomadas ou influenciadas sobremaneira por terceiros.
- **Expansão Crescente** – A reafirmação e a renovação dos valores e tradições devem trazer um crescimento contínuo da instituição. Esse crescimento deve ser traduzido em incremento do quadro social, aumento do número de torcedores em âmbito nacional, divulgação do clube em nível internacional e ampliação do patrimônio.
- **Prosperidade e Prestígio** – O Vasco deve se manter como uma instituição saudável, sólida e respeitada pelo exemplo de aplicação de seus princípios e valores. O Vasco deve ser visto como uma reserva de responsabilidade, respeito e solidariedade. Suas práticas e ações devem ser reflexo de sua identidade.

A realidade do Vasco deixa o clube com imensas dificuldades de retomar a busca constante por seus objetivos. É o resultado da aplicação de modelos de administração desgastados e corroídos. Tanto a administração anterior quanto a atual executaram as mesmas linhas de ação. Debilitaram o clube, afetaram seu equilíbrio econômico e financeiro, comprometeram sua posição no cenário esportivo nacional e colocaram o Vasco em uma crise que beira a inviabilidade como instituição.

É esse cenário que a Cruzada Vascaína quer começar a mudar. Chega de décadas perdidas. É hora de iniciar um ciclo de recuperação do Vasco; um ciclo que certamente não se dará da noite para o dia; um ciclo que exige muito planejamento e muito trabalho. E que exige a união dos mais de 16 milhões de vascaínos. Essa é a força principal do programa de governo da Cruzada, a grandeza do Vasco e de seus milhões de apaixonados. Enquanto as administrações do clube não valorizarem seus sócios e sua torcida, não há perspectiva de reerguimento. Ela é o maior propagador da identidade e dos valores do Vasco, e representa seu maior ativo.

Esse é o compromisso da Cruzada Vascaína. Apresentar de forma clara as nossas propostas e as limitações que enfrentaremos para executá-las. Cabe ao Torcedor e ao sócio avaliá-las e comparar com a das outras chapas.

Este Plano é uma consolidação das grandes diretrizes de nossa proposta para o governo do Vasco no próximo mandato. É um comprometimento de todos os membros da Cruzada Vascaína e de todos que nos apoiam. É uma aposta no presente visando ao futuro do Vasco, não uma aposta infundada, mas uma aposta baseada em toda uma história de superação e na força de mais de 16 milhões de apaixonados. Esse Plano tenta traduzir as demandas dessa massa vascaína. O futuro do Vasco é agora.

### **Encarando a Crise**

Todo o cenário que levantamos do Vasco de hoje e que avaliamos mostra que a jornada é difícil e com muitos obstáculos. Não queremos iludir o sócio e o torcedor; não criamos um mundo ideal nem uma proposta de governo imaginária. Sabemos das limitações que nos aguardam.

- No campo político – um cenário de guerra civil no clube, total desentendimento entre os poderes constituídos, falta de representatividade nas áreas externas, discussão de virtudes e defeitos individuais, ausência de propostas e programas, e valorização dos projetos pessoais em detrimento do Vasco.
- No campo administrativo – caos estrutural, falta de motivação, uso político de cargos, organização arcaica, desvalorização do corpo funcional, não utilização de ferramentas administrativo-financeiras básicas, terceirização descontrolada e práticas mistificadoras.
- No campo econômico – endividamento descontrolado com a consequente perda de crédito, gestão da dívida deficiente provocando comprometimento das receitas pelas penhoras judiciais, distorções graves entre o orçamento e o realizado do clube e falta de um direcionamento claro e abrangente de recuperação financeira.
- No campo psicossocial – opinião dos vascaínos desorientada pela demagogia mistificadora, tensão entre a atual e antiga administração inflada artificialmente, meios de comunicação ainda pressionados por essa dicotomia, desânimo na torcida, incentivo do conformismo com o apequenamento do clube.

Enquanto muitos – incluindo a atual administração – encaram isso como desculpas, nós encaramos como desafio. E um desafio que não será vencido com a vinda de um “salvador da pátria”, e sim um desafio que será vencido com um programa consistente e com muito trabalho.

### **Estabelecendo o Foco**

Sabemos aonde queremos chegar. Para nos mantermos em nossos objetivos permanentes, identificamos áreas estratégicas que devem receber ações específicas para maximizar o resultado para o clube. Áreas não refletem exatamente a estrutura organizacional nem são uma proposição de nova estrutura. São áreas de interesse que aglutinarão conjuntos de ações em comum. Vamos elencar aqui as iniciativas que planejamos para essas áreas, e que serão detalhadas em programas individuais. A base para esses programas é resultado dos grupos de trabalho criados pela Cruzada Vascaína para estudar os problemas do Vasco, pesquisas sobre casos de sucesso em administração esportiva, visitas a clubes do Brasil e do exterior e ideias enviadas por vários vascaínos preocupados com a situação do clube.

São áreas estratégicas para o reerguimento do Vasco:

- Governança – trata exatamente do *modus operandi* da administração do clube. É a área cujas ações vão tirar o Vasco do modelo arcaico de gestão, da administração empírica, com base no conhecimento e na vontade individual, e colocá-lo em um regime de modernidade. Nossas propostas visam à reafirmação dos princípios e valores básicos do clube no tocante à sua condução.
- Relações Externas – é a área de interação com todo ambiente externo ao clube, de relacionamento nos âmbitos políticos, esportivos, comerciais e sociais. Nossas propostas se concentram na integração e otimização desses contatos, na valorização das posições do Vasco e no estabelecimento de relações de parceria e cooperação.
- Relações Internas – área de relacionamento entre os poderes do clube, corpo social e torcedores. Nossas propostas para essa área estratégica objetivam a maior integração entre os poderes, redução das áreas de atrito e respeito aos papéis e responsabilidades de cada um.
- Expansão – área estratégica que concentra as ações para manutenção e ampliação dos sócios e torcedores. As propostas da Cruzada Vascaína se concentram na quantificação e qualificação da base de torcedores e no desenvolvimento de iniciativas para captação de novos vascaínos.
- Sustentabilidade – área não só estratégica como também crítica em face do atual endividamento e passivo judicial do clube. Temos propostas para estabelecer um programa de recuperação financeira, criar novas receitas, reduzir racionalmente as despesas e estabelecer ferramentas de administração financeira e jurídica mais efetiva.

- Futebol, Remo e Outros Esportes – área estratégica central do clube. Para o principal esporte, para o esporte fundador do clube e para as demais modalidades, apresentaremos aqui nossas propostas para esportes profissionais e amadores.
- Responsabilidade Social – área estratégica par em importância com a área de esportes, já que envolve atividades-fim do clube. Concentra as ações ligadas ao estreitamento dos laços com as comunidades em que o Vasco da Gama está inserido e à ampliação das atividades sociais do clube.
- Inovação – área estratégica onde estão as ações de desenvolvimento tecnológico, de desenvolvimento da imagem do clube e de marketing. É uma área que não existe por si só, mas é fundamental ao prover o ferramental necessário ao bom desenvolvimento das ações das demais áreas estratégicas.

## **O Resgate do Vasco**

### **Governança**

#### Reforma do Estatuto

Reestruturar o clube, ressaltando suas tradições e preparando-o para os novos tempos, é o grande desafio dessa área estratégica. Como ponto de partida, a lei maior do clube, o equivalente a sua constituição, a sua Carta Magna, deve ser revista e atualizada, de forma a deixar claros e formalizados os processos, os poderes, os direitos e as relações da instituição. A reforma do estatuto, promessa de campanha da atual administração, não foi realizada. A Cruzada Vascaína, inclusive, apresentou em meados de 2010 sua proposta de novo estatuto para a Comissão de Reforma e para o Conselho Deliberativo, cujos principais pontos são apresentamos a seguir. A proposta completa encontra-se disponível para download em nosso site através do link <http://wordpress.cruzadavascaina.com.br/2010/07/projeto-de-reforma-do-estatuto-do-crvg/>.

- Modernização do Estatuto – a Cruzada Vascaína propôs alterações no estatuto nos itens que necessitam ser modernizados e adequados à legislação vigente, em especial ao Código Civil.
- Ficha Limpa - a Cruzada Vascaína entende que somente pessoas idôneas, capacitadas, desprovidas de interesses pessoais e comprometidas com a instituição poderão se candidatar a qualquer cargo eletivo. A instituição não servirá de trampolim político e econômico a quem quer que seja. Para tomar posse, os eleitos deverão comprovar idoneidade, por meio de certidões de inexistência de inadimplência de dívidas pessoais, que não possuem título protestado, nem sofreram execução ou respondem a ações cíveis desabonadoras nas justiças estadual e federal. Deverão também apresentar declaração de bens antes de assumir os cargos diretivos do clube. Por fim, deverão apresentar certidões de inexistência de antecedentes criminais, emitidas pelos distribuidores das justiças estadual e federal. Responsabilização na esfera administrativa, sem prejuízo das ações cíveis e penais nas justiças estadual e federal, dos administradores por improbidade administrativa e

malversação dos bens e erário do clube. Os membros da diretoria administrativa responderão com os seus patrimônios particulares em caso de comprovada administração fraudulenta e/ou temerária.

- Eleições – a Cruzada Vascaína se comprometerá com o Estado Democrático de Direito e sempre apoiará eleições limpas e que traduzam a vontade do quadro social. A eleição para os cargos diretivos do clube deverá ser direta, com segundo turno na hipótese de os candidatos e chapa vencedores não obterem mais de 50% dos votos. Nesse caso, será realizado um segundo turno entre os dois primeiros colocados, no prazo máximo de duas semanas. Os candidatos a serem votados serão o Presidente, 1º Vice-Presidente e 2º Vice-Presidente, além da respectiva chapa para compor o Conselho Deliberativo. Ademais, os participantes de chapa não poderão participar de outra, sendo permitida apenas uma inscrição. Também não será permitido, aos candidatos a uma das vagas ao Conselho Deliberativo, a troca de chapa entre o primeiro e o segundo turno. Será admitida apenas uma reeleição consecutiva para o cargo de Presidente do Club de Regatas Vasco da Gama. O sócio, para adquirir aptidão para votar, deverá ser associado há pelo menos um ano e estar com as mensalidades em dia. O pagamento das mensalidades para efeitos de regularização somente serão aceitos até o 5º dia que anteceder a realização da Assembléia Geral, devendo ser comprovado na secretaria do clube no mesmo período. A votação poderá ser realizada por cédula única ou urna eletrônica (chancelada pelo TRE).
- Adequação das Categorias de Sócios – a Cruzada Vascaína entende que a categoria “Sócio Torcedor” deverá ter o devido reconhecimento no estatuto, uma vez que a voz da torcida será de extrema importância na recondução do Vasco ao patamar de destaque no cenário esportivo mundial. Será criada a modalidade sócio torcedor, uma vez que inexistente no estatuto. As categorias de sócios correspondentes e patrimoniais não mais existirão para novos pedidos de associação, permanecendo os sócios existentes.
- Facilidade de Pagamento das Mensalidades dos Sócios – o quadro social tem de ser valorizado e ter todas as formas de pagamento disponíveis. É inadmissível que os sócios e os torcedores sejam prejudicados e sofram constrangimentos pela incompetência de empresas que não estão à altura da instituição. O pagamento das mensalidades será admitido por cartão de crédito, débito, boleto bancário, depósito identificado e na própria tesouraria do clube.
- Alteração do Tempo de Associação para Ter o Direito à Remissão – devido ao aumento da expectativa de vida da população brasileira e da necessidade do clube em arrecadar, a Cruzada Vascaína lutará pelo aumento do tempo de contribuição para a remissão, respeitando o direito dos associados que já compõem o quadro social. A remissão para novos sócios passará a ser concedida com 35 anos de contribuição.



- Indicação de Beneméritos – a Cruzada Vascaína defende que as indicações à mencionada categoria seja por merecimento, e não motivada por questões políticas e/ou pessoais. A indicação dos títulos de benemerência deverá respeitar integralmente o Regulamento para Outorga de Títulos Honoríficos, além de ser comprovada a pontuação e demonstrada a todo o quadro social a sua veracidade e regularidade. Nenhum benemérito ou grande benemérito poderá exercer função remunerada pelo clube, sob pena de perda da benemerência. O associado que fizer jus à indicação para benemérito deverá conquistar essa condição por serviços comprovadamente prestados ao Club de Regatas Vasco da Gama. A Cruzada Vascaína levará ao conhecimento do quadro social o “Regulamento para Outorga de Títulos Honoríficos”, para que todos os sócios tenham o conhecimento da pontuação necessária para conquistar tal honraria. Além disso, a Cruzada Vascaína divulgará no site do clube as credenciais de quem for indicado a benemérito.
- Devido Processo Legal – o processo de exclusão de qualquer sócio deverá respeitar as garantias constitucionais da ampla defesa, sendo decidida a exclusão por maioria específica de dois terços. A fim de evitar arbitrariedades e uso político com a expulsão dos sócios nos processos administrativos internos, a Cruzada Vascaína exigirá e respeitará os princípios constitucionais do Devido Processo Legal e da Ampla Defesa.
- Uniforme – Com a finalidade de não descaracterizar o uniforme e nortear o marketing em confecções futuras, a Cruzada Vascaína alinhará a tradição vascaína à necessidade do mercado. Propomos a aprovação do terceiro uniforme, sendo permitido o seu uso em competições oficiais e limitado em 20% da quantidade de jogos oficiais por temporada. Além disso, este não poderá ser utilizado em partidas oficiais que envolvam disputas de títulos. O terceiro uniforme deverá ter obrigatoriamente uma das três cruces (cruz de malta, cruz de cristo ou cruz pátea).

#### Código de Ética

Além de um estatuto revisado e atualizado, outra ferramenta fundamental para a consolidação dos princípios de governança é o código de ética. É ele que irá orientar todos os membros da administração do Vasco da Gama em suas ações, de forma que os valores do clube sejam sempre não só respeitados, mas divulgados indiretamente pelo exemplo de conduta. A Cruzada Vascaína apresentará uma proposta de Código de Ética para ser aprovada pelos poderes do clube.

## Planejamento, Orçamento e Gestão

Em nosso entendimento, uma preocupação constante da gestão do Vasco, potencializada pela crise financeira vivida no clube hoje, é o planejamento do uso dos recursos. Na cultura dos clubes de futebol em geral, e no Vasco em particular, o foco no curto prazo, a pressão da imprensa e da torcida, e o componente emocional conduzem a decisões financeiramente irracionais. Esses pontos devem ser neutralizados e, para isso, propomos a criação de uma área de Planejamento, Orçamento e Gestão, vinculada à presidência do clube. Na reforma do estatuto, essa área deve ser transformada em uma vice-presidência.

Nas atribuições dessa área, estão o planejamento geral da administração, o planejamento de investimentos, o controle do orçamento, a análise de viabilidade de projetos e contratações, a liberação de recursos para investimentos e o planejamento de custeio do clube. Esta atuará de forma muito integrada com a vice-presidência de finanças e terá a responsabilidade de desenvolver os planos plurianuais, ou seja, terá a obrigação de pensar o Vasco a médio e longo prazos.

Também dentro de suas atribuições está zelar pelo cumprimento dos prazos para a divulgação, análise e aprovação do orçamento e das prestações de contas. É nossa proposta que essa prestação de contas aos poderes do clube passe de anual para trimestral e não contemple apenas o balanço e os balancetes, mas também o acompanhamento orçamentário. Além disso, propomos que o processo de elaboração do orçamento seja iniciado em julho, com a apresentação para análise e aprovação em novembro. O processo orçamentário é contínuo e envolve não só a elaboração, mas o acompanhamento e as revisões periódicas. Com a extensão do processo e a prestação de contas trimestral, o orçamento deixará de ser uma peça decorativa e passará a ser uma ferramenta efetiva de gestão.

## Gestão de Colaboradores

A atual estrutura de administração de recursos humanos do Vasco é arcaica e permite várias distorções. Esse problema já foi destacado pela Cruzada Vascaína em nota oficial de setembro de 2009 (<http://wordpress.cruzadavascaina.com.br/2009/09/nota-oficial-atraso-no-salario-dos-funcionarios/>) e nada foi feito de significativo. Para a correção desse problema, a Cruzada propõe a aplicação de práticas modernas de gestão de RH. É necessário o desenvolvimento de um plano de cargos e salários adequado à realidade do clube, um levantamento das capacidades do corpo funcional atual, a identificação dos *gaps* de conhecimento necessário e a elaboração de um plano de capacitação.

Todas as áreas do clube, incluindo o futebol profissional, devem ser apoiadas pela área de gestão de colaboradores. Os princípios de provisão, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento de recursos humanos devem ser comuns a todas as suas áreas. A Cruzada Vascaína defende que os processos de recrutamento e seleção, definição e integração de cargos, capacitação, grade de remuneração, benefícios e relações trabalhistas sejam utilizados não só na esfera administrativa, mas também na esportiva. Pretendemos implementar a experiência bem-sucedida do Barcelona em utilizar ferramentas de Recursos Humanos para recrutamento, seleção e

remuneração de técnicos e jogadores, como requisitos para contratação, grade de salários e remuneração variável.

### **Relações Externas**

O clube deverá centralizar a coordenação das relações externas, de modo a otimizar a rede de relacionamentos. Cada vez mais os pontos de contato se integram e o relacionamento com governo, parceiros comerciais e parceiros esportivos tem pontos em comum. Com eventos de porte como Copa do Mundo e Olimpíadas se aproximando, os projetos e propostas devem abranger mais de um departamento do clube, e negociações e contatos isolados podem não explorar todo o potencial que o Vasco pode obter nas oportunidades proporcionadas por esses eventos.

Para esses objetivos, a Cruzada propõe:

- A criação de uma coordenação de relações externas vinculada diretamente à presidência.

O estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais com entidades esportivas. O complexo de São Januário pode ser usado por delegações estrangeiras para treinamento em esportes como natação, rúgbi, futebol, entre outros. Essas parcerias podem trazer recursos e auxiliar na modernização do complexo.

- Manutenção e fortalecimento das relações com os representantes do governo português e membros da comunidade portuguesa no Brasil. O Vasco da Gama deve se viabilizar como principal parceiro dos clubes portugueses e candidato preferencial a receber investimentos e patrocínios de empresas portuguesas.
- Apresentação aos órgãos do governo estadual e à administração municipal das necessidades do Vasco em relação às melhorias do entorno de São Januário, como acessos, infraestrutura e implantação de programas de desenvolvimento, segurança nas comunidades próximas, como a Barreira do Vasco e o Tuiuti, integração com o PEU de São Cristóvão e criação de um terminal rodoviário próximo. Não se trata de novos programas a serem criados. Eles já existem e podem ser empregados, causando impacto muito positivo para o Vasco.
- Fortalecimento da parceria com a Associação Comercial de São Cristóvão e com a Associação de Moradores de São Cristóvão. O bairro vem recebendo vários empreendimentos residenciais, além de abrigar várias empresas. Com o processo de modernização, São Januário precisa ser a primeira opção como centro de esportes e lazer para essa crescente população, ampliando a sua utilização, fortalecendo o vínculo com a comunidade e gerando novas fontes de receita.
- Atuação, em conjunto com outros clubes de futebol, para que seja incluída a informação “clube para o qual torce” nas pesquisas do IBGE. Essa informação é de extrema utilidade na quantificação e qualificação da torcida e importantíssima para o relacionamento com a comunidade de torcedores e sócios, patrocinadores e outros parceiros.

## Relações Internas

Esse aspecto merece uma atenção especial em virtude da sucessão de atritos entre poderes e áreas do clube. Além disso, o Vasco não apresenta canais claros de comunicação pelos quais sócios, atletas e funcionários possam tirar dúvidas e encaminhar críticas e sugestões. A falta de integração interna dificulta sobremaneira a execução de qualquer ação de recuperação do Vasco, além de produzir uma péssima imagem do clube, afastando potenciais parceiros e criando descrédito perante o torcedor. Para mudar esse quadro, a Cruzada Vascaína tem ações previstas:

- Ouvidoria – Um dos pontos fundamentais no relacionamento da administração do Vasco com seus sócios e funcionários é a ouvidoria do clube, que está relegada a um plano periférico e ineficiente há muitos anos. A proposta da Cruzada Vascaína é dividir a ouvidoria em duas frentes. A primeira, voltada para funcionários, atletas e pais de atletas; a segunda, direcionada aos sócios do clube. É fundamental um mecanismo de apuração e resposta a todos que entrarem em contato com essas ouvidorias o mais rápido possível. O que acontece no Vasco hoje é a impossibilidade de contato ou ausência de respostas e soluções para os que entram em contato com o Clube. No caso dos sócios, a Ouvidoria estaria na página da internet dos sócios do Vasco. Com relação a funcionários, atletas e pais de atletas, a ouvidoria ficaria dentro de São Januário. A humanização no trato com os sócios e funcionários do clube é premissa básica para que o Vasco volte a ser um clube realmente democrático.
- Conselho Fiscal – A tensão criada com o Conselho Fiscal por essa administração em nada contribui para o bom andamento das atividades do clube. Na visão da Cruzada Vascaína, o papel desse conselho deve ser ampliado. Além de suas atribuições estatutárias, o Conselho Fiscal, dada sua especialização, deve atuar também como um órgão consultivo, agindo proativamente, com sugestões e recomendações geradas a partir de suas avaliações de contas mensais, minimizando potenciais impasses nos momentos de elaboração de parecer. A administração da Cruzada Vascaína vai trabalhar em efetiva parceria com o Conselho Fiscal, mas sem descaracterizar sua independência.
- Conselho de Beneméritos e Conselho Deliberativo – Nas reuniões trimestrais de prestação de contas, haverá também um resumo das principais ações em cada uma das vice-presidências, nas quais deverá ocorrer a interação com esses poderes por meio da discussão de críticas e sugestões. A transformação do que é tratado hoje como formalidade em um canal de comunicação é um enorme passo para a eliminação do clima de guerra civil que atualmente impera no clube.

## **Expansão**

A Cruzada Vascaína entende que o maior patrimônio do Club de Regatas Vasco da Gama é a sua torcida. Mais de 16 milhões de seguidores fiéis e apaixonados formam um número maior que a população de muitos países. Todo o Plano de Governo da Cruzada está fundamentado na massa de torcedores do Vasco. É com base nela que vamos nos reerguer e voltar a crescer. Só a mobilização de toda a torcida nos fará voltar à posição de destaque no cenário esportivo nacional e internacional que nos é de direito.

Como primeiro passo, devemos quantificar e qualificar nossa torcida. Não podemos questionar as pesquisas sobre torcidas apenas com os argumentos de nossa paixão. Sabemos o quanto as interpretações questionáveis das pesquisas realizadas, como redução da torcida e avanço dos rivais, prejudicam nossa imagem e nos colocam em desvantagem na negociação de parcerias e patrocínios. Para resolver esse problema, a Cruzada lançará o projeto Censo Vascaíno.

### Censo Vascaíno

O Censo Vascaíno é um projeto a ser desenvolvido via internet para cadastramento e identificação do perfil do Vascaíno. Por meio de um cadastro simples, sem nenhuma informação de caráter restrito, como números de documentos, o torcedor passará a fazer parte de uma base de dados e estará automaticamente incluído em uma série de pesquisas de opinião que refinarão e darão o norte, alinhada com a torcida para as ações da administração da Cruzada Vascaína. Cada torcedor, após efetuar seu cadastro, indicará até cinco amigos vascaínos para se juntarem ao censo e, assim, multiplicar a participação. Haverá uma série de incentivos para a participação, como:

- Sorteio de camisas oficiais ao se cadastrar e indicar amigos.
- Nova inclusão em sorteios de camisas oficiais, ingressos para jogos, entrada com o time em campo para cada participação em pesquisas.
- Para os cadastrados de fora do Rio de Janeiro, haverá sorteio de viagens ao Rio para assistir a um jogo do Vasco na tribuna de honra de São Januário, com direito a passagem aérea, hospedagem e transporte entre aeroporto, hotel e São Januário.
- Realização de jogo do Vasco na cidade em que mais houver torcedores cadastrados fora do Rio de Janeiro (ou na cidade mais próxima, caso o local vencedor não possua estádio adequado).

Esse cadastramento receberá informações de gênero, localização, escolaridade, localização, faixa de renda, de modo a se fazer uma análise de quais ações são mais adequadas à torcida. É uma base científica para ajustar as ações do plano de governo e outras ações da operação diária, como contratação de jogadores e treinadores, promoções em jogos e programação de eventos. Para a Cruzada Vascaína, a opinião do torcedor é muito importante e será ouvida e valorizada.

O Censo Vascaíno fornecerá ao clube um perfil muito mais sólido de sua torcida, incentivará a adesão ao programa de sócios e abrirá um canal efetivo de comunicação com os torcedores.

#### Casa do Vascaíno

Para reforçar a posição de um clube com presença nacional, a Cruzada implementará o projeto Casa do Vascaíno. Fora do Rio de Janeiro, o clube credenciará locais, de preferência bares e restaurantes, que se tornarão pontos de encontro de vascaínos, especialmente em dias de jogos. Para o credenciamento desses locais, o Vasco avaliará se estes preenchem as condições para receber o número de torcedores esperado e cumprem algumas condições, como exibir todos os jogos do Vasco e ostentar a identificação “Casa do Vascaíno”. Esse local será um ponto de referência para os torcedores da cidade e, periodicamente, receberá a visita de um membro da direção do Vasco para divulgar as ações da administração e incentivar a associação ao clube.

#### Ponto de Encontro Vascaíno

A Cruzada Vascaína se compromete a garantir a permanência da sede do Calabouço e transformá-la em ponto de encontro do Vascaíno. Essa maravilhosa sede do Vasco sempre foi subutilizada. Por outro lado, está localizada em um cartão postal da cidade e em hipótese alguma pode ser desprezada. Sendo assim, a Cruzada Vascaína propõe melhor exploração do bar-restaurant do Calabouço. O estabelecimento que o fizer, ficará responsável pela construção de um bar e um restaurante condizentes com o local, que atenderão sócios e não sócios. O clube, através de seu programa de sócios, irá incentivar o torcedor a comparecer ao Calabouço, principalmente em dias de jogos, semeando a confraternização entre vascaínos. O local também é perfeito para a comemoração de títulos, que hoje estão escassos, mas que certamente voltarão a acontecer. O torcedor do Vasco já tem um lugar perfeito para comemorar seus títulos, basta aproveitá-lo.

Outra medida para aumentar a participação do sócio na sede do Calabouço é a criação de um sistema de transporte em dias de jogos. Os ônibus sairão do Calabouço diretamente para São Januário. Ao fim do jogo, os ônibus voltarão ao Calabouço. Tal medida facilitará o acesso de sócios vascaínos de inúmeros bairros do Rio de Janeiro, bem como de torcedores de outros estados que chegarem via aeroporto Santos Dumont.

Ao ativar a sede do Calabouço, o Vasco ganha mais uma oportunidade não só de ampliar suas finanças, mas também de criar uma referência para sócios e torcedores.

#### Dia Vascaíno

A sede do Calabouço, como referência e ponto de encontro dos torcedores, abre espaço para um projeto muito interessante: o Dia Vascaíno, voltado para os torcedores de fora da cidade que gostariam de viver a experiência do jogo. Através de uma parceria com uma agência de viagem, o Vascaíno comprará um pacote no qual estará incluído almoço na sede do Calabouço, traslado de ida e volta para o estádio e ingresso para o jogo. Tudo em um clima de amizade, natural do Vascaíno. Viver a experiência Vasco solidifica o espírito Vascaíno.

## Modernização do Complexo de São Januário

Há tempos que nós vascaínos ouvimos falar que o complexo de São Januário será reformado ou ampliado. De fato, nosso estádio, que é motivo de orgulho para 10 entre 10 vascaínos, merece passar por reformas que deixem-no mais confortável para o público. Para os mais saudosistas que acham que o estádio não deve ceder aos arautos da modernidade, sob pena de perder seu encanto, pedimos um pouco mais de reflexão. O encanto e força do estádio de São Januário é fruto do esforço de cada imigrante português que participou ativamente de sua construção e das glórias que o Vasco já conquistou ali. Dessa forma, não será uma obra de modernização que descaracterizará nossa bela casa.

Apesar de se falar muito na reforma prevista para a realização do rúgbi em São Januário, cessa essa que somos extremamente a favor desde que se cumpram os pontos descritos em nossa nota oficial apresentada no link <http://wordpress.cruzadavascaina.com.br/2010/10/nota-oficial-modernizacao-de-sao-januario/>, apuramos que essa reforma não será algo nem perto do que imaginamos. Dentro do estádio, devem ser colocados assentos nas arquibancadas e algumas outras pequenas reformas. De qualquer forma, é importante que a gestão do Vasco aproveite o fato de sediar uma competição olímpica e o fato de o prefeito e o governador serem vascaínos para que sejam feitas obras relevantes no entorno de São Januário como um acesso direto para a Avenida Brasil e um terminal rodoviário próximo ao estádio. É nisso que nós da Cruzada Vascaína iremos focar junto ao COB, Prefeitura e Governo do Estado.

A questão da modernização do complexo de São Januário, que é uma das prioridades da Cruzada Vascaína em sua administração, terá que ser viabilizado de outra forma. Como o Vasco hoje atravessa uma grave crise financeira, para concretizar esse plano de reforma há a necessidade de se obter algum empréstimo ou então desenvolver parcerias para realizar a obra em troca da exploração do estádio por um período determinado.

A primeira alternativa foi desconsiderada por dois motivos. Um é que aumentaria ainda mais o passivo do clube e outro é que uma instituição que emprestasse um montante como esse, certamente exigiria bens em garantia e o Vasco já tem praticamente todo o seu patrimônio empenhado por causa das inúmeras dívidas.

Sendo assim, optamos por seguir o caminho da segunda alternativa. Para isso, estamos negociando uma parceria entre uma grande construtora brasileira que será a responsável pela obra, uma administradora americana de arenas que ficaria com a missão de trazer eventos para São Januário, de modo que o investimento feito pela construtora possa ser pago e o complexo de São Januário se torne lucrativo, o que não acontecerá caso se realizem apenas jogos do nosso clube ali.

O objetivo dessa reforma é ampliar a capacidade do estádio, com a provável construção de um segundo andar e fechamento do anel, além de um shopping center com praça de alimentação no estádio. Além disso, há a possibilidade de se construir andares de estacionamento para atender aqueles que forem de carro aos eventos e ao shopping. Neste momento, infelizmente ainda não podemos divulgar o nome das

empresas que a Cruzada Vascaína vem mantendo contato, porém, tão logo esses parceiros autorizem a divulgação, faremos isso através do nosso site.

### Festival de Jogos Históricos

A Cruzada Vascaína vai criar o Festival de Jogos Históricos, cuja idéia é, mensalmente, reunir sócios e torcedores numa das sedes do clube para assistir um jogo histórico do Vasco. Após cada jogo haverá uma mesa redonda envolvendo os presentes e serão convidadas personalidades envolvidas naquela partida.

### Embaixadores do Vasco da Gama

Com o objetivo de estreitar a relação do Vascaíno com seus ídolos, criaremos a figura Embaixador do Vasco da Gama, figuras ilustres que honrem nosso clube e sejam reconhecidos pela torcida como verdadeiros ícones de divulgação do nosso clube em seus meios. Nomes como Edmundo, Áureo Ameno, Bruno Mazzeo, Paulinho da Viola, João Ubaldo Ribeiro, entre outros, são verdadeiros símbolos da torcida vascaína e merecem essa homenagem. O primeiro Embaixador a ser nomeado será o maior ídolo da história do clube, Roberto Dinamite.

### Museu

Um clube com mais de 112 anos possui muita história para contar, histórias belíssimas, apaixonantes e inigualáveis. Histórias de desafios, lutas e glórias, que tornam o Vasco único. Organizar um museu é um ponto fundamental para manter e divulgar essa história. Seus objetivos são:

- Recuperar, consolidar e manter todo o conteúdo relacionado à história do clube, para mantê-la viva, atualizando a pesquisa histórica desde a sua criação, o seu desenvolvimento, e a sua história contemporânea.
- Valorizar todos os esportes praticados e atletas do clube seja ele amador ou profissional.
- Disponibilizar, não só aos vascaínos, os diversos conteúdos sob a forma de vídeos, fotos, excursões, exposições, eventos, documentos, palestras, publicações e ações educativas. O intuito é tornar público e disponível toda a pujante história do clube.

Para isto, contaremos com o apoio e suporte tecnológico adequado não só na documentação e registro dos fatos, mas também na distribuição e acesso as informações.

Em resumo, para quem vivenciou a história, o museu proporcionará a experiência de recordá-la e revivê-la. Para quem não a conheceu, dará a oportunidade de, aprendê-la, apreciá-la e renová-la.



### Torcidas Organizadas

Ressaltando nossa imensa torcida como patrimônio fundamental do clube e as torcidas organizadas como entidades populares potencialmente transformadoras, reconhecemos a necessidade de diálogo entre torcida e a direção do clube como postura fundamental e estratégica.

Valorizamos o universo de variadas dimensões e códigos – coreografia, instrumentos musicais, espetáculo, vibração, coros, musicalidade e bandeiras – e propomos a construção conjunta de uma carta de princípios que possa ter, de forma explícita, a identidade e o sentido de pertencimento de cada Vascaíno e da torcida, tornando público seus valores e crenças, e o compromisso das torcidas e do clube.

Queremos desenvolver um plano de ação em parceria com as torcidas, o qual possa definir os objetivos que compartilhamos. Sabemos das múltiplas diferenças, mas, sabemos também da possibilidade de unidade da diversidade quando compartilhamos um mesmo ideal. Acreditamos que a força, a motivação, a alegria e o tempo disponibilizado para o time poderão ser ampliados e potencializados com a articulação de projetos em parceria.

A força transformadora das torcidas deverá ser ampliada para outros espaços do clube, além das arquibancadas. Vamos assumir cotas de responsabilidade por meio de projetos de responsabilidade social, projetos de inclusão e de acessibilidade. A questão dos ingressos será discutida com as torcidas por meio do fortalecimento de princípios de contrapartida social, como doação de alimentos, distribuição de brinquedos em datas festivas, doação de sangue e participação voluntária em projetos do Vasco.

Temos também de entender, discutir e propor mudanças no Estatuto do Torcedor para que a vitória ou a derrota do Vasco não se transforme em questão de vida ou morte. Temos de assumir uma atitude política, de direitos, diante de realidade, pelo estabelecimento de um código de conduta. Vamos desenvolver alianças que gerem compromissos coletivos e participação de todos os envolvidos.

### Torcidas Infantis

O lema “Enquanto houver um coração infantil, o Vasco será imortal” é um emblema na história do nosso clube. São as crianças de hoje que no futuro darão brilho ao nosso clube, mantendo sua força e gigantismo. A partir de uma idéia desenvolvida no próprio grupo - a Cruzadinha Vascaína - planejamos, entre outras ações direcionadas ao público infantil, criar um espaço em São Januário destinado apenas a torcidas mirins. Isso permitirá que nossos pequenos vascaínos assistam a jogos fazendo uma festa particular acompanhado de seus pais sem tumulto e com toda a segurança.

### Pacotes de Ingressos

Uma das formas de atrair o torcedor ao estádio e aproximá-lo do clube e do time é por meio da venda de pacotes de ingresso. Há também o benefício paralelo financeiro pela antecipação da receita. Atualmente, no que diz respeito às receitas das partidas, essa é uma das fontes de renda do Vasco que está sendo mais mal administrada.

Nosso clube, no campeonato brasileiro de 2010, arrecadou aproximadamente R\$700 mil líquidos, uma quantia irrisória, muito influenciada por penhoras, que subtraíram do total um pouco mais de 50% da receita. Entretanto, três partidas em nosso estádio apresentaram prejuízo financeiro. Tivemos como média de renda líquida por partida em São Januário R\$49.500 e média de público pagante de 7.500 pessoas.

Temos como meta criar e disponibilizar o conceito de pacotes de ingressos por campeonato para os sócios e também para os torcedores, com promoções diversas envolvendo exclusivamente produtos do clube e possibilidade de pagamento por meios variados.

Para os sócios e torcedores, existirá o benefício de garantir a aquisição com preços infinitamente menores do que os atuais e com deságio, caso seja adquirido em sua totalidade, e para o clube aumentar e antecipar a receita, obtendo a previsibilidade a partir do devido controle, e aumentar o número de sócios.

Mais importante que os benefícios financeiros do pacote de ingressos, temos de citar a fidelização do torcedor, a possibilidade do aumento e da adequação da base de dados para obter informações, proporcionando promoções adicionais aos sócios, a redução ou eliminação de custos de terceiros no processo, além da redução de filas e tempo de espera de sócios e torcedores.

Temos a expectativa real de aquisição dos ingressos para o sócio com preços alcançando a quinta parte do valor de face do ingresso atual.

#### Programa de Sócios

A Cruzada Vascaína também entende o programa de sócios como um elemento fundamental no engajamento da torcida na recuperação do Vasco. Visando o bom funcionamento do programa e para que venha a atingir um grande número de sócios adimplentes, apresentamos uma série de tópicos com propostas de mudança, novas ações e novas características de associação.

Uma das principais ações propostas é relativa a uma reavaliação do contrato de prestação de serviço da empresa Torcedor Afinidade (e Novo Traço) para a administração do programa e posterior proposta de renegociação do mesmo visando que o Vasco tenha uma operação mais eficaz e maior receita.

Nossas propostas também visam total adequação do programa de sócios ao Estatuto do Vasco, removendo quaisquer discrepâncias, como, por exemplo, obrigar que dependentes tenham CPF.

Quanto às melhorias que pretendemos aplicar para o maior sucesso do programa, resumimos em tópicos os pontos de atenção que julgamos mais necessários ao observar o programa de sócios atual, nestes quase 30 meses e o programa de sócios anterior do clube:

- Sócios de fora do estado que vierem assistir jogos no Rio de Janeiro poderão agendar previamente transporte de van para o traslado entre terminais – rodoviária, aeroporto - de forma gratuita, bastando apresentar a carteira de

sócio do clube e um documento de identidade oficial (menores devidamente acompanhado de pais ou responsáveis).

- Garantia de preço de ingresso mais barato do que o ingresso de meia-entrada para quaisquer setores do estádio, mesmo quando o Vasco mandar jogos em outro estádio (como Maracanã e Engenhão).
- Descontos garantidos para as lojas ou franquias oficiais do Vasco para compra de produtos oficiais do clube ou mesmo os licenciados.
- Preços reduzidos para quem quiser assinar publicações do Vasco, como a revista oficial do clube.
- Parceria para os sócios poderem adquirir pacotes para seguir o Vasco em partidas fora de casa nas competições nacionais ou internacionais, através de parceria com agências de turismo parceiras do clube;
- Retomada do parcelamento (6, 12, 18, 24, 30 e 36 meses) da associação ao clube como Sócio Proprietário, onde o aspirante permanece como sócio da categoria Torcedor Vascaíno (sócio-torcedor ou, para os de fora do estado, a atual categoria “Vascaíno de Norte a Sul”) e, após a quitação do título, o envio do diploma de sócio proprietário e a carteirinha de sócio proprietário. Também acompanhará uma carta de agradecimento e congratulação pela escolha, que inclui os direitos e deveres do sócio, e informações detalhadas do programa.
- Criação de camisa, a ser enviada para todos os sócios, em lotes organizados, exibindo sua associação com o clube;
- Manutenção do dia de exclusividade do sócio para compra de ingressos (seja por Internet ou presencialmente em postos de venda autorizados);
- Agilidade, segurança e conforto maiores quanto à aquisição de ingressos dos sócios. Filas exclusivas, mais atendentes, obediência ao Estatuto do Idoso, priorizando o seu atendimento e, ainda, priorização do atendimento para pessoas com crianças de colo, gestantes, e pessoas com necessidades especiais. Monitores na fila com alçada para resolver problemas de autorização para compra de ingressos para quem estiver sem carteirinha de sócio ou estiver com carteirinha antiga ou vencida.
- Horário diferenciado de funcionamento da central do programa de sócios desde dois dias antes de dias de jogo.
- Disponibilização online do extrato do sócio, relacionando cada contribuição efetuada e mostrando os três próximos compromissos.
- Possibilidade de cobrança de anuidade com desconto em vez de mensalidade.

## **Sustentabilidade**

### Jurídico

A Cruzada Vascaína tem como um de seus principais objetivos o investimento e o fortalecimento da vice-presidência jurídica para garantir o sucesso do clube diante das demandas que hoje inviabilizam a administração do Vasco.

Para realizar essa meta, a Cruzada Vascaína fará uma imersão, de modo a conhecer os principais passivos do clube. Após essa fase, serão realizados levantamentos e entrevistas com os advogados e prestadores de serviço, com o objetivo de identificar os principais processos, as demandas externas e internas e as perspectivas de ganho e perda. Após essas informações, o plano de gestão jurídica terá início.

Serão trabalhadas, em princípio, duas linhas básicas de planejamento:

- Definição de visão, missão, valores e objetivos corporativos, com base no quadro encontrado, para aplicação das soluções imediatas, levando em consideração a disponibilidade financeira e as condições do mercado. Será um planejamento essencial, a fim de definir o foco de atuação do jurídico.
- Com a definição citada e os principais objetivos claramente definidos no planejamento estratégico, a Cruzada Vascaína promoverá o desenvolvimento do plano de gestão, composto de atividades que envolvam o contencioso e o consultivo, tendo como objetivo a prestação de uma assistência jurídica personalizada, de forma segura, eficiente e ágil, estruturada por pessoal altamente qualificado em suas respectivas especialidades.

Principais ações a serem promovidas de imediato no departamento jurídico:

- Levantamento dos processos judiciais e administrativos em curso.
- Estudo jurisprudencial para identificar as chances de êxito das ações.
- Análise dos serviços de contencioso e de consultoria.
- Elaboração de normas para terceirização e remodelagem do setor.
- Planejamento interno de regulamentação do departamento.
- Criação de procedimentos de rotina, seleção e contratação de pessoal.
- Negociação, incentivo ao desligamento e fórmulas de descentralização dos serviços.
- Reformulação de critérios de honorários, com licitação para contratação de novos escritórios ou manutenção dos já existentes, desde que submetidos a novos contratos de prestação de serviços.
- Aquisição de softwares de controle e gestão de processos.

- Fiscalização de ações sob responsabilidade dos escritórios terceirizados.
- Implantação de uma estrutura jurídica mais adequada às necessidades do clube.
- Profissionalização e fortalecimento do jurídico interno, a fim de proporcionar segurança jurídica e reduzir os custos operacionais, com a adoção de ferramentas de gestão empresarial. O departamento jurídico passará a auxiliar e sustentar os novos negócios da instituição.
- Implantação de sistema customizado que possibilite armazenar e gerar informações estratégicas para o desempenho do clube. A gestão será controlada via sistema de software, para o controle de processos, contratos, consultas, pareceres e assuntos corporativos relevantes.
- Criação de um histórico evolutivo das relações contratuais, com a habilitação, prevenção e previsão (por parte dos advogados internos) dos custos jurídicos decorrentes das relações de negócio da instituição.
- Quanto às questões contenciosas, o departamento jurídico deverá se tornar apto a provisionar, com cada vez mais precisão, os gastos com contencioso cível, trabalhista e tributário, utilizando-se do registro histórico (se existente), e armazená-los em software para aferir o custo com determinados tipos de demandas.
- Contratação de advogados que conheçam a realidade do clube e seus problemas, a fim de promover soluções e informações que construam o conhecimento jurídico específico para cada consulta/processo. O departamento jurídico desenvolverá um banco de dados que poderá ser aproveitado por novos advogados que venham a integrá-lo no futuro.
- Os benefícios dessa gestão poderão ser percebidos na capacidade de o departamento demonstrar o custo de manutenção de uma equipe interna de advogados de contencioso e consultivo, possibilitando uma avaliação sobre a contratação de advogados internos ou a terceirização de escritórios especializados nas áreas cível, trabalhista e tributária.
- O departamento jurídico deverá apresentar propostas e indicadores para aplicação de medidas preventivas, resultando em ganhos de qualidade, eficiência e menor custo. A equipe interna terá uma atuação preventiva, por meio do mapeamento dos principais problemas jurídicos do clube, com o auxílio de software específico, para definir quais as melhores práticas preventivas aplicáveis à determinada área de atuação. Dessa forma, o departamento jurídico irá gerar informações estratégicas para sua própria atuação e para as tomadas de decisões de outras áreas do clube.

Além da reestruturação da área jurídica, a Cruzada Vascaína dará especial ênfase ao ato vigente do TRT da 1ª Região. Serão envidados todos os esforços legais no sentido de remodelá-lo e assim viabilizar seu fiel cumprimento até a satisfação de todos os créditos trabalhistas devidos.

## Finanças

A situação financeira crítica vivida pelo Vasco impõe a necessidade de um rigor extremo na administração financeira. Ao lado do Jurídico, é a área vital para a sustentabilidade do clube. No plano da Cruzada Vascaína, não há nenhuma grande inovação nas ferramentas que devem ser utilizadas para a gestão financeira. O que pregamos é que essas ferramentas sejam efetivamente utilizadas seguindo sempre um princípio de responsabilidade e austeridade. Os principais pontos são:

- Implantação de processos de controle e planejamento financeiro, com adoção de instrumentos úteis para indicação de alocação de recursos e compromissos financeiros. No planejamento financeiro deverão ser contemplados orçamentos gerenciais que permitam o acompanhamento do desempenho do clube com as análises dos desvios do plano e suas readequações e controles.
- Compromisso com a regularidade no funcionamento da contabilidade do clube, garantindo as condições para execução de suas funções, e que esteja apta a fornecer todos os elementos necessários à tomada de decisões pelos administradores, além da prestação de informações ao público.
- Definição de uma abordagem estratégica na utilização do fluxo de caixa dos negócios do clube, e não apenas restrita ao acompanhamento de curto prazo. Esse fundamental instrumento estará diretamente associado às decisões estratégicas da administração.
- Adoção de políticas responsáveis e disciplinadas de redução de despesas administrativas e dos departamentos, passando necessariamente por uma modernização de toda a estrutura administrativa do clube.
- Levantamento minucioso dos processos judiciais com a situação detalhada para cada caso, que servirá de base para avaliação de riscos de penhoras e de eventuais negociações de acordos.
- Sistematização de compras e contratação de serviços, visando à otimização das rotinas e à consequente redução de custos.

## Ações Antipirataria

Um ponto vital para a geração de novas receitas para o clube é a implantação de um plano de ação contra a venda de produtos não licenciados. É inaceitável que os muros de São Januário continuem servindo de vitrine para a venda de produtos piratas. O Vasco não pode mais pagar a conta de tamanho amadorismo. Cabe ressaltar que o objetivo da Cruzada Vascaína não é retirar o sustento dos moradores dos arredores do clube, mas sim, lutar por um direito constituído, que é o recebimento na venda de produtos com o nome do Vasco.

O Clube terá um cadastro atualizado de todos os produtos licenciados, para que desta maneira possa administrar de forma eficaz o que está sendo comercializado e/ou lançado no mercado.

Além disso, para a implementação de um controle antipirataria em todos os materiais licenciados com a marca Club de Regatas Vasco da Gama, será criado um selo de garantia do Vasco, que legitimará os produtos. Para a saúde financeira do Vasco, o controle dos produtos licenciados é tão importante quanto o dos materiais piratas.

É também comprometimento da Cruzada Vascaína, a luta por uma camisa popular do Vasco, com preços dentro da realidade da grande maioria de nossos torcedores. Esta é uma idéia antiga que nunca foi colocada em prática, e se mostra muito democrática, já que permite que um número maior de vascaínos adquira um produto licenciado do clube, bem como eficiente, na medida em que, sendo um produto menos custoso para o torcedor, naturalmente combate a pirataria.

### **Futebol, Remo e Outros Esportes**

O futebol brasileiro é, sem dúvida, considerado o melhor do mundo, e somos a única seleção com cinco títulos mundiais no currículo. É fato que um título mundial influencia a vida de muitos brasileiros, pois a economia do país é diretamente afetada pela exposição e propaganda gerada em todo mundo. Em 1950, o Brasil foi sede do mundial e, naquele momento, o Club de Regatas Vasco da Gama já se sobressaía por ceder oito atletas de seu elenco, como: Barbosa, Ademir, Friaça, e Chico, e ainda é hoje o terceiro clube com mais atletas cedidos à Seleção Brasileira, com a marca de 35.

Nós, vascaínos, sabemos que nosso clube foi e sempre será diferenciado, não só por suas conquistas, mas também pelo que representa. Sua vocação de romper barreiras e preconceitos e o fato de ter revelado ao futebol brasileiro jogadores como Romário, Ademir, Roberto Dinamite, Geovani, Mazinho, entre outros que brilharam com a amarelinha do escrete nacional confirma isso.

Nos últimos anos, temos observado a grande dificuldade de nossa equipe de futebol. No entanto, esse projeto não tem como proposta demonstrar erros de gestões anteriores ou direcionar culpados para a falta de planejamento ou de organização, até porque não há como mensurar isso apenas pela imprensa ou com base em opiniões. Por meio deste plano, demonstramos que a Cruzada Vascaína é capaz de organizar, gerenciar e planejar todo o departamento de futebol do clube, com profissionais gabaritados, experientes, que venham a somar, pois o Vasco precisa continuar a ser referência mundial. Com muito trabalho, competência e dedicação, nos antecipamos para fazer a diferença nos próximos anos de gestão.

Nosso plano estrutura o futebol em três divisões: Futebol Social (escolinhas em comunidades carentes), Futebol de Formação (chamadas de categorias de base) e Futebol Profissional.

#### Futebol Social

Como todos sabem, além de ícone no futebol brasileiro, o Club de Regatas Vasco da Gama sempre representou um grande papel nas sociedades carioca, brasileira e portuguesa. Fomos o clube que rompeu preconceitos de raça e tratou o negro sem distinção no futebol. Além disso, representamos um elo do Brasil com a pátria-mãe de todos os brasileiros. O futebol é um grande alicerce para formação de cidadãos e o

Vasco, como expoente desse setor, deve contribuir para o desenvolvimento de crianças e jovens, como fez em toda a sua trajetória.

A criação de uma Divisão de Futebol Social permitirá ao Clube resgatar sua filosofia sobre questões sociais, atrelando a necessidade de buscar e encontrar novos talentos. Os projetos Garotos da Colina e o Colégio Vasco da Gama deverão se tornar grandes referências de projetos sociais no Brasil. Esses projetos estão diretamente associados aos projetos da área de responsabilidade social que apresentamos mais adiante.

#### Garotos da Colina

Nossa proposta é implantar, em vinte comunidades carentes no Estado do Rio de Janeiro, uma escolinha de futebol chamada de Garotos da Colina. Tal proposta tem foco e objetivos totalmente distintos dos núcleos oficiais do clube, que visam a mensalidades dos alunos e gerenciamentos independentes. O projeto Garotos da Colina visa dar oportunidade a crianças e adolescentes treinarem na filosofia da instituição Vasco da Gama, oferecendo aos melhores atletas a oportunidade de se transferirem para o Departamento de Formação, e aos melhores alunos, aqueles com melhor rendimento escolar, a transferência para o Colégio Vasco da Gama.

O custo para esse projeto é muito baixo, tendo em vista a grande probabilidade de encontrarmos talentos em aproximadamente vinte núcleos comunitários distribuídos em locais estratégicos em todo o Estado do Rio de Janeiro. Além disso, é grande também a possibilidade de rendimentos futuros para o Clube.

Cada escolinha terá um número máximo de trinta alunos por turma, com aulas diárias, de acordo com a disponibilidade dos horários das quadras esportivas nas comunidades. O requisito para o aluno-atleta continuar no programa será o bom rendimento escolar. Além disso, por intermédio de parceiros, disponibilizaremos, todo mês, cestas básicas para a família dos alunos.

Muitas empresas podem se interessar em patrocinar esse projeto, que será cadastrado na Lei de Incentivo ao Esporte, possibilitando a elas a redução da carga tributária. Assim, planejamos que até os custos com salários dos professores (formados em Educação Física) e dos agentes esportivos (que serão moradores da comunidade) serão custeados por esses parceiros.

Em relação ao fornecimento do material esportivo necessário para o projeto, é necessário que a contrato entre o Vasco e a fornecedora de material esportivo do clube seja alterado para contemplar o projeto. A tendência é termos de 880 a 1.200 atletas de comunidades carentes praticando a modalidade futebol/futsal.

É importante destacar que atualmente cresce a importância de encontrarmos atletas em seus níveis mais precoces. Assim, cada comunidade terá duas turmas por dia, sendo estas compostas por alunos entre 5 a 8 anos, e outra turma, composta por alunos entre 9 a 13 anos. Os professores terão toda estrutura pronta para direcionar uma metodologia que vise à formação do estudante com foco no desenvolvimento motor. Como prêmio por competência, a cada estudante do projeto que venha a se



tornar federado pelo clube, professor e agente comunitário responsáveis pelo núcleo ganharão um bônus financeiro. Além disso, caso o Vasco venda o atleta futuramente, este se compromete a investir 2% do valor obtido na venda dentro da comunidade.

O custo mensal para o projeto gira em torno de R\$156 mil, entre salários dos profissionais e as cestas básicas. Esse valor pode ser considerado baixo se for levado em conta o potencial de jogadores que podem ser revelados pelo clube.

#### Futebol de Formação (Categorias de Base)

Quando se fala em categoria de base, uma palavra deve ser bem destacada: FORMAÇÃO. O gerente responsável pelas categorias de base seguirá uma linha em que a paciência tem de ser fator preponderante. O objetivo das categorias de base é formar jogadores aptos a atuar bem no time profissional. Títulos nas categorias de base são secundários. Muitas vezes, vemos clubes priorizarem garotos mais fortes fisicamente em detrimento de outros mais talentosos, porém franzinos. Além disso, na ânsia de revelar jogadores e pelo medo de perder um jogador com a Lei Pelé, vários atletas são promovidos ainda com deficiências técnicas, o que configura um grande erro.

Segundo o jornal *Lance*, em 2008, período em que o Vasco estava com toda a base organizada com relação às metas, éramos o clube que mais promovia ao profissional, não obstante a possibilidade de ter tido um aproveitamento melhor, tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos, visto que muitos atletas eram promovidos de forma inesperada, devido à solicitação do treinador do profissional. Isso acabou prejudicando o fim do processo de formação dos atletas. Ainda assim, estávamos entre os maiores clubes formadores do Brasil.

Por fim, mesmo que títulos não sejam o objetivo da base, deve haver cobrança de resultados, em escala decrescente das categorias de maior idade para as mais novas, como parte do amadurecimento dos garotos.

A biomecânica deve ser direcionada para os atletas diferenciados. Esses atletas deverão sempre obedecer a um planejamento específico. Soma-se a isso as filmagens com os programas biomecânicos, que poderão facilitar o processo de ensino-aprendizagem nas correções das deficiências técnicas nos movimentos dos atletas.

Assim, dentro de nossa proposta, não cabe continuar chamando nossa categoria de base de Futebol Amador, assim como é comumente denominado na maioria dos clubes brasileiros. O nome adotado será Futebol de Formação, cujo real objetivo da divisão é formar atletas campeões.

#### Estrutura

No futebol de formação, uma das questões mais importantes é a estrutura oferecida aos atletas, comissões técnicas, pais e funcionários. Para que o trabalho possa fluir de forma prazerosa, é de suma importância para o processo ensino-aprendizagem a disponibilidade de campos gramados disponíveis para as categorias. Além disso, com campos para treinamentos específicos em cada posição desempenhada, obtemos um grande diferencial para o aperfeiçoamento da qualidade técnica das equipes. Sendo

assim, a solução em curto prazo é fechar parcerias com empresas e/ou prefeituras que disponibilizem campos para o treinamento dos atletas, até que, a médio prazo, venhamos a construir nosso Centro de Treinamento.

No Vasco há muitas casas abandonadas, que devem ser reformadas, com o intuito de servir de hotel para concentração dos atletas. A mesma alimentação e o mesmo cuidado adotado na Divisão Profissional serão implantados na Divisão de Formação.

### Metodologia

A metodologia adotada na Divisão de Formação deverá sempre priorizar a formação dos atletas. Dessa forma, a primeira medida é que a escalação dos atletas não será mais uma decisão apenas do treinador. A escalação e as substituições dos atletas dos times na base serão definidas em conjunto pelo treinador e pelo coordenador técnico, prevalecendo a decisão deste último. O critério principal será manter um equilíbrio no tempo jogado por cada atleta durante a temporada. Essa regra não se aplica aos atletas claramente diferenciados.

Para que isso aconteça, é imprescindível conscientizar pais, familiares e empresários dos meninos, a fim de diminuir a pressão externa sobre a comissão técnica. O motivo de tal proposta é reduzir a margem de erro no processo de seleção de talentos, ou seja, quando damos total autonomia ao treinador de formação, trabalhamos seu ego, sua vaidade de sempre vencer, e este acaba não se preocupando apenas com o desenvolvimento dos atletas. É comum cada treinador ter um estilo de jogo diferente, tendo, assim, naturalmente, a preferência por perfis de atletas diferentes. Por isso, é comum atletas se destacarem com certos treinadores e nas categorias seguintes serem dispensados. Em nossa visão, esse não é o processo correto. Não se pode investir em garotos durante dez anos e simplesmente, na equipe de juniores, por exemplo, dispensá-lo. Temos de depurar esse processo para diminuir a margem de erro. Com nossa proposta, criamos uma metodologia de treinamento na qual sabemos exatamente todas as informações do atleta, desde a sua chegada; por exemplo: quantas lesões sofreu na carreira, seu tempo de jogo, o número de cartões, enfim, toda informação necessária para planejar o desenvolvimento do atleta.

### Equipe Multidisciplinar

É de grande importância para o sucesso do projeto que os profissionais que venham a trabalhar na divisão de formação sejam gabaritados, com formação superior, cursos técnicos ou especialização em suas respectivas áreas. O recrutamento de uma equipe extremamente capacitada agrega valores institucionais e proporciona geração de lucros, seja com a venda de atletas ou através de bons resultados na categoria profissional dos atletas formados em casa. Por isso, uma equipe multidisciplinar e interdisciplinar de boa qualidade será de grande importância para alcançarmos nossas metas com mais facilidade. Todos os cargos da equipe serão preenchidos por processos seletivos de recrutamento interno no primeiro momento e, posteriormente, externo, seguindo as premissas de nossos projetos de gestão de colaboradores.

## Transição Futsal-Campo

É notória a importância do futsal na formação do jogador de futebol. Essa modalidade é, sem dúvida, a mais importante para se encontrar e selecionar talentos. No entanto, para que o trabalho seja bem-sucedido, é fundamental que esteja totalmente ligado à divisão de Futebol de Formação até a categoria sub13. Dessa forma, é possível coordenar os trabalhos em ambos os esportes, a fim de que não haja sobrecarga no atleta. Além disso, é vital que haja uma comissão técnica específica para coordenar a transição do atleta da quadra para o campo, com o objetivo de acelerar a adaptação à bola, grama e chuteira.

## Laboratório Científico

Não há como, no futebol moderno, um clube não se preocupar em processar novas informações, agregar dados, para maximizar o processo de desenvolvimento do atleta. Tudo isso acontece por meio de pesquisas científicas. Os clubes de futebol devem sempre manter centros de pesquisa científica para realmente fazer a diferença. Sendo assim, recriaremos os centros de excelência que o Vasco tinha nas divisões de base até meados de 2008.

Uma das qualidades mais importantes em um jogador profissional é o vínculo emocional que ele tem com a instituição, o amor, a dedicação e o sonho de estrear com a camisa do clube. É comum garotos sonharem jogar em clubes europeus; no entanto, precisamos resgatar o amor à camisa do Vasco, que só virá com a educação e a formação adequada ao atleta.

Tanto na divisão Futebol Social, quanto na divisão Futebol de Formação, devemos priorizar o trabalho de longo prazo, mas não podemos deixar de mostrar para o jovem a importância de ser vencedor tanto no campo quanto na vida. Assim, nosso maior objetivo é formar Campeões Vascaínos.

## Futebol Profissional

O futebol no Brasil é mais do que uma modalidade esportiva. É paixão, sentimento, amor, alegria, tristeza, raiva, enfim, para muitos torcedores, a paixão por seu clube de coração é uma verdadeira religião.

No entanto, não se pode usar apenas a paixão para nortear a linha de atuação em relação ao futebol profissional do Vasco. Junto com a vontade de tornar o Vasco campeão novamente, precisamos trabalhar dentro de uma linha de planejamento sério, para que exista uma estrutura fora do campo capaz de fazer com que o clube obtenha bons resultados em campo. Para que o futebol profissional tenha sucesso, é fundamental que tanto o departamento jurídico quanto o departamento médico estejam bem organizados e equipados para evitar que o time sofra desfalques sucessivos. Os jogadores recebem salários altos, assim, qualquer jogo em que estes não possam estar à disposição da comissão técnica representa um alto prejuízo financeiro para o clube.

Outro fator externo que reflete grande influência em campo é o ambiente entre os jogadores e a comissão técnica. Para isso, é necessário que o gerente de futebol, o

supervisor e o psicólogo tenham uma postura proativa e procurem intervir sempre que houver iminência de um possível desgaste no elenco. Além disso, trabalharemos sempre com uma folha que possa ser paga pelo clube.

Para obter sucesso no futebol, a Cruzada Vascaína norteará sua gestão no Futebol Profissional em dois pilares:

- Estrutura - salários em dia, estrutura física, como sala de musculação moderna, departamento médico equipado, departamento jurídico forte e atuante.
- Bons profissionais - jogadores e comissão técnica.

#### Estrutura

É inadmissível o Vasco não ter um local específico para treinamento, com suporte para toda proposta de treinamento, alimentação e descanso. Sendo assim, de imediato, deve ser alugado, ou obtido através de cessão, um local para utilização dos treinos da equipe profissional que possa servir temporariamente como Centro de Treinamento para a equipe profissional. O complexo de São Januário seria uma boa opção, por possuir uma estrutura muito boa; no entanto, há limites para utilização do gramado, já que este é utilizado nos jogos da equipe. Em paralelo, estaremos com uma parte da diretoria empenhada em conseguir solução definitiva. Essa solução já vem negociada pela Cruzada em conversa com a prefeitura de alguns municípios para que seja cedida com esse fim. A receita para a construção viria dos sócios e de parcerias com empresas da iniciativa privada.

#### Bons profissionais

É de pleno conhecimento que o clube se encontra em situação financeira complicada. O orçamento apresentado pela atual diretoria disponibiliza a partir de julho a quantia de aproximadamente R\$ 2,7 milhões a serem investidos em salários e direitos de imagem dos jogadores. Nesse caso, a primeira ação a tomar seria uma reengenharia no atual elenco para acabar com distorções absurdas – como o segundo reserva de uma posição receber mais do que o titular da posição. Essa reengenharia, de imediato, traria a possibilidade de contratação de um reforço de peso. Pretendemos trabalhar com um elenco de 30 jogadores, sendo 22 profissionais e 8 juniores.

Esse reforço de impacto será decisivo para o clube. Hoje, a torcida do Vasco precisa ter sua autoestima levantada, e esta só se resgata com ídolos ou títulos. Como prometer títulos é um estelionato eleitoral, a solução imediata para despertar a torcida é a chegada de um jogador capaz de assumir incontestavelmente o status de ídolo.

A criação de uma comissão técnica própria para o Vasco é uma proposta nossa. Apenas o treinador e seu auxiliar não pertencerão ao quadro de funcionários do clube. A comissão técnica será uma equipe multidisciplinar coordenada por um gerente de condicionamento e um gerente técnico. Eles, ao lado do treinador, serão responsáveis pelo planejamento de cargos, volumes, intensidades e características táticas.

## Departamento Médico

A estrutura extra campo é fundamental para o sucesso do Vasco nas competições. Hoje, o valor dos salários dos atletas do futebol é extremamente significativo no total das despesas do clube. Sendo assim, o prejuízo financeiro causado pela ausência de um jogador em alguma partida é muito relevante.

Dessa forma, o departamento médico do Vasco em nossa gestão terá uma linha de atuação voltada não só para a recuperação de contusões, mas também para a implementação de programas de prevenção de lesões.

Além disso, ampliaremos a atuação do laboratório científico planejado para o Futebol de Formação de forma a manter o atleta o mínimo de tempo possível no departamento médico.

## Marketing do Futebol

Conforme ressaltado no item anterior, sem uma atuação forte do marketing e criatividade fica muito difícil reforçar o plantel vascaíno. Sendo assim, a Cruzada Vascaína colocará uma equipe de marketing formada por um gerente e um assistente, exclusivos para o Futebol Profissional. Essa equipe será ligada à vice-presidência de Marketing e terá a responsabilidade de captar empresas interessadas em explorar a imagem dos jogadores do Vasco e investir naqueles que possam envergar a nossa camisa. Além disso, o departamento jurídico estará instruído a inserir cláusulas no contrato de cada um, as quais permitam a utilização da imagem, visando ao retorno financeiro para o próprio jogador e para o clube.

Outra atribuição dessa equipe de marketing ligada ao Futebol Profissional é a busca de parcerias com empresas e clubes de outros países, de forma a atrair a vinda de craques estrangeiros para o Vasco, com o objetivo de aumentar a exposição da marca Vasco no exterior.

Um dos mercados alvos é a Ásia, e também já está sendo costurada desde já uma parceria com um grande clube europeu.

## Comportamento

O atleta profissional deve respeitar sempre a instituição e nossos torcedores. Será inserida uma cláusula no contrato dos jogadores indicando que cada um terá de seguir o código de ética do Vasco da Gama, passível de multa em caso de descumprimento.

Será exigido do atleta a demonstração de respeito e motivação em vestir a camisa do Club de Regatas Vasco da Gama, honrando o clube e seus princípios. O jogador pode até não ser vascaíno de coração, mas, ao colocar a cruz de malta no peito, deve se sensibilizar e demonstrar, em todos os momentos, dedicação ímpar.

## Relação Elenco-Torcida

A torcida do Vasco é o maior tesouro do nosso clube. A Cruzada Vascaína pretende aproximar os ídolos dos torcedores. A ideia é criar eventos abertos aos sócios e à torcida, que contem com a participação dos jogadores para estreitar esse laço. Além disso, criaremos promoções que incentivem a torcida a chegar mais cedo ao estádio para assistir aos jogos da equipe sub20, a fim de que conheça os atletas revelados no clube desde cedo.

## Relacionamento com Agentes

A figura do agente faz parte do cotidiano do futebol brasileiro. Qualquer diretoria de um clube de futebol hoje não pode ter esse assunto como tabu. O relacionamento deve ser franco e aberto. O agente deve ser tratado com respeito, porém deve estar do outro lado da mesa de negociação. Não permitiremos o monopólio de algum empresário no clube, seja no Futebol Profissional, seja no Futebol de Formação. Teremos o maior prazer em recebê-los com hospitalidade no clube. No entanto, este, assim como qualquer visitante do clube, terá o acesso vedado a áreas de treinamento, vestiários e áreas de recuperação do jogador.

## Remo

O remo, esporte fundador do clube, precisa ser reestruturado. Suas tradições precisam ser ressaltadas e ele deve ocupar novamente o patamar de referência e liderança que sempre ocupou. Como ponto de partida, é necessário apoio para que os responsáveis pelo remo do clube possam atuar de maneira significativa e, assim, obtenham resultados reais que devolvam ao Vascaíno o orgulho que sempre tiveram desse esporte.

São requisitos básicos para o bom funcionamento do remo: salários em dia, estrutura para treinamento e alimentação adequada dos atletas. Os relatos das situações atuais de alguns atletas é desolador; alguns foram submetidos a constrangimentos por conta de dificuldades financeiras oriundas dos constantes atrasos de salários.

A receita obtida no aluguel do salão da Sede Náutica, independentemente do evento, deve ser destinada ao remo do clube. O salão do Vasco na Sede Náutica é espetacular e constitui mais um patrimônio do clube inexplicavelmente subutilizado. É notória a valorização dos aluguéis para eventos (casamentos, festas e formaturas), sobretudo, na Zona Sul e na Lagoa, local de vista e acesso privilegiados. O uso do salão da Sede Náutica deve ser estimulado, de forma que os recursos advindos dessa fonte devam ser destinados diretamente ao remo.

A Cruzada Vascaína não medirá esforços para tornar o salão da Sede Náutica o mais democrático possível, principalmente no que tange a opções para a realização de festas, pois acreditamos que o Vasco não pode ficar restrito a ninguém. Não é admissível que os torcedores e sócios do clube tenham uma única opção para a organização de festas no salão, pois isso prejudica o Vasco. O clube não será mais prejudicado. Torcedores, sócios e, notadamente, o remo ganharão muito com isso.

A utilização da Sede Náutica não se resume à utilização para festas. Sua localização privilegiada e alguns dos espaços não utilizados, como o terraço, permitem firmar parcerias com academias de ginástica ou restaurantes e abrem as portas para receitas adicionais que em muito beneficiarão o remo.

Além disso, os programas de categoria de base no remo estão inseridos nas propostas de utilização da Lei de Incentivo ao Esporte, ponto importante de nossas propostas para a área de Responsabilidade Social. Outra fonte de recursos para o remo é a obtenção de um patrocínio exclusivo para a modalidade, que será um dos parceiros oficiais do Mundo Vasco (projeto apresentado no tópico Inovação).

Com a obtenção de recursos, a prioridade a médio/longo prazo para o remo são a compra de dez barcos, a compra de vinte remoergômetros, a reforma do píer e a construção de um tanque de treinamento para aperfeiçoamento técnico-profissional dos atletas profissionais e iniciantes.

Uma última questão, não menos importante, é que há anos os atletas do remo do Vasco utilizam uniformes antigos, exibindo as marcas dos mais diversos patrocinadores. Essa condição precária não pode continuar. É fundamental uma parceria com a fornecedora de material esportivo vigente para que os atletas profissionais do clube recebam uniforme adequado de treinamento. Aliás, essa é uma condição básica.

### Outros Esportes

A filosofia da abordagem da Cruzada Vascaína para os esportes amadores está contida em quatro aspectos: social, educativo, de excelência e sustentável. Social, porque a prática esportiva humaniza, integra e nas práticas esportivas mais elementares é que se desenvolve o amor pelo esporte e onde os talentos nascem. Educativo, porque acreditamos no valor do esporte como aprendizado e na educação como formação de melhores atletas e melhores cidadãos. De excelência porque o Vasco tem um compromisso inalienável com as vitórias e sustentável porque não concebemos quaisquer atividades que venham a prejudicar as finanças já combalidas.

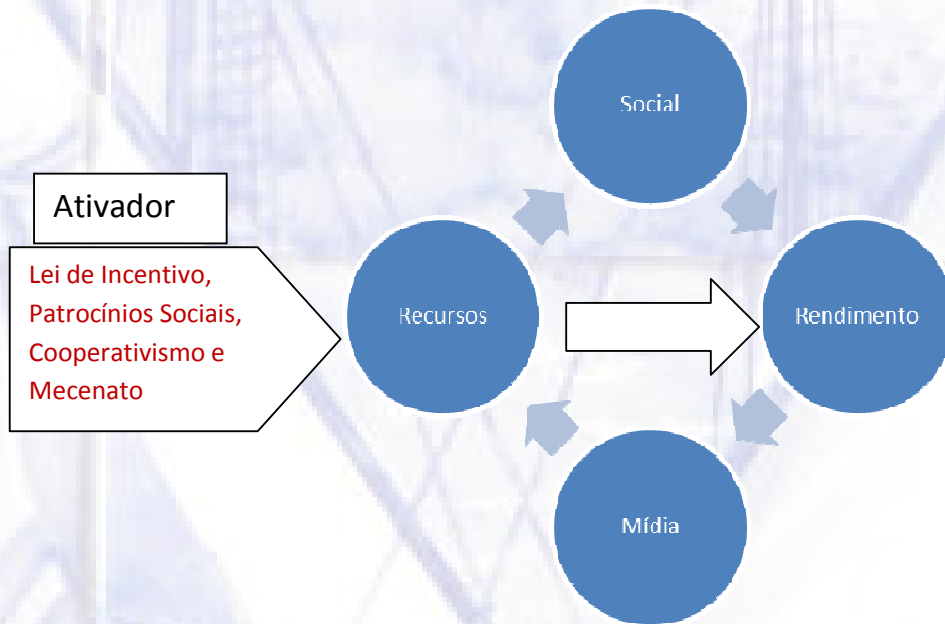
Assim entendemos os esportes olímpicos e as demais modalidades em que o Vasco participar devem se pautar. Acreditamos, enfim, na sua vocação poliesportiva que está intimamente ligada, não só ao desejo de vitória constantes em todas as formas de competição como ao relevante papel social que o esporte desempenha.

### Geração de Receitas

Dadas as condições financeiras do clube não podemos conceber mais atividades em âmbito competitivo que não tenham viabilidade própria. Este é o grande desafio para implantação de novas modalidades, a recuperação das abandonadas e a reinserção definitiva do Vasco no cenário nacional esportivo.

Como gerar receitas e tornar esportes que não tenham uma cadeia econômica atrelada diretamente sustentável? Esta resposta, certamente, não está disponível sob nenhuma fórmula pronta e genérica. Para cada esporte deveremos encontrar uma receita própria que aproveite suas vantagens e administre suas peculiaridades.

Entretanto, entendemos que existe um ciclo natural virtuoso que todas as modalidades devem procurar desenvolver e inserir-se. Apresentaremos a idéia do ciclo representado esquematicamente por:



Suas etapas podem ser classificadas como:

- Um ativador de captação de recursos para estruturação do projeto. Pode ser originado nas leis de incentivo, em patrocínios sociais de entidades que visem o desenvolvimento do esporte, em cooperativas de vascaínos amantes de determinada modalidade ou através de mecenato. Com isto o esporte pode se estruturar e, dependendo do nível em que esteja, construir desde um núcleo de base de promoção até um time com potencial para disputa. Não admitiremos esportes que não tenham o desenvolvimento das bases no seu bojo.
- Uma social e de formação que é caracterizada pelo desenvolvimento do esporte na forma de aprendizado e pelas iniciativas do esporte em escolas e em competições amadoras. Todo o esporte deve procurar uma articulação neste sentido, seja na implantação de "escolinhas" ou na parceria com centros esportivos, academias, escolas e universidades com a intenção de promover sua modalidade e captar talentos. Deverá constituir um cadastro dos atletas e profissionais envolvidos de forma a subsidiar a implantação das equipes de rendimento.



- Uma de rendimento onde os atletas do esporte que se destacarem passem a participar das principais competições de suas modalidades, buscando tornarem-se expoentes das modalidades que pratiquem. Nas modalidades em que for possível, o Vasco deve buscar dar o suporte no gerenciamento da carreira de seus atletas.
- Uma de público, mídia e licenciamento em que se procurará trazer a atenção para o esporte e licenciar produtos afins. Deverão ser feitas parcerias com confederações, e quaisquer mídias de forma a promover o esporte e o Vasco, assim como a promoção de eventos especiais. Isto só será possível se formos atletas e equipes de rendimento com projeção, ao menos, em nível nacional.
- Uma de recursos, onde serão administradas as receitas oriundas da maior exposição da modalidade e dos eventos esportivos que injetará recursos novamente na cadeia procurando aperfeiçoar o ciclo.

#### Gestão Descentralizada

Talvez o recurso mais escasso com que o Vasco se depare quando se trata de esportes olímpicos é a de quadros qualificados e motivados que possam participar da gestão. Incentivaremos e criaremos uma estrutura mínima para participação dos associados nas diversas instâncias. Inclusive com a possibilidade do desenvolvimento de uma modalidade ainda não praticada.

As pessoas que participam da atual gestão serão, preferencialmente, mantidas para que se possa dar continuidade aos projetos e que se possa efetuar a uma transição sem rupturas para o novo modelo. Em uma seara tão carente, não podemos desperdiçar nenhum recurso a nossa disposição e a experiência dos que hoje participam é por demais valiosa.

A gestão de cada esporte será autônoma para maioria das decisões e terá estruturas condizentes com os recursos que serão empregados. Podendo partir de uma única célula base, onde um indivíduo recebe autorização para desenvolver um projeto, passando por núcleos mais estruturados e chegando, como objetivo, em verdadeiras unidades de esporte.

#### Centro de Apoio e Pesquisa e Marca Vasco Olímpico

Será desenvolvido um centro de apoio que buscará apoiar todas as iniciativas, procurando sinergias e oferecendo serviços que poderão ser repartidos entre as diversas modalidades. Este centro também servirá como um repositório de informações sobre patrocinadores, eventos, mídia e tudo mais que venha ser desenvolvido junto ao Vasco.

Entendemos que é de fundamental importância que o Vasco desenvolva um centro de pesquisa do esporte, que será financiado inicialmente por recursos do orçamento, em pequena monta, e que buscará apoios governamentais e de leis de incentivos para o seu robustecimento. Estabelecerá parcerias com universidades e centros correlatos no Brasil e no exterior.

A principal função do centro será tornar o Vasco um grande perito em esportes, podendo oferecer serviços não só aos seus atletas como a outras instituições gerando uma fonte adicional de renda. É importante que o Vasco venha a ser conhecido como uma marca que entende e desenvolve o esporte.

Neste contexto, assim que a estrutura estiver minimamente consolidada, prevemos a criação da marca “Vasco Olímpico” que pretende ser um selo de qualidade para as práticas esportivas e que representará as consultorias e franquias esportivas que o Vasco comercializará.

Segundo o Atlas de Esportes, que se baseia em dados levantados em 2002-2003, a metade da população brasileira pratica algum esporte no mínimo de forma ocasional e 750 mil são muito ativos.

Esportes e Atividades	Muito ativos	Regulares	Ocasionais
Esportes Olímpicos	395.329	8.212.422	65.346.042
Esportes não-olimpicos	326.239	319.900	44.319.000
Esportes Outdoor	28.035	156.288	8.140.120
Atividades Complementares		8.867.894	
Total efetivo	749.603	10.847.815	74.003.125
*exclui contagem multipla			
Fonte: Atlas de Esporte 2005			

O esporte como serviço tem um potencial enorme que ainda é pouco explorado pelos “clubes de futebol”, principalmente no trinômio esporte-saúde-lazer. A profusão de academias de ginástica é só a ponta visível de uma cadeia que conta com médicos, fisiologistas, fisioterapeutas, massagistas e um amplo espectro de equipamentos esportivos. Consolidar-se com uma marca de excelência esportiva é poder capitanear parte dessa indústria e auferir grandes receitas.

Como ilustração deste conceito, pretendemos de imediato, criarmos um núcleo de corredores de rua amadores, “Ventos Vascaínos”, que contará com treinamento e supervisão de profissionais do Vasco à distância e presencialmente. Serão confeccionados materiais exclusivos e organizaremos, já para 2011 a 1ª corrida de rua de uma série que pretendemos explorar como fonte de receitas e de exposição do projeto.

O objetivo é explorar, no início, idéias simples, que aproveitem o poder de penetração da marca Vasco e seu posicionamento estratégico dado pela paixão clubística, para oferecer serviços que já são demandados.

## Esportes que Serão Desenvolvidos

Inicialmente, pretendemos manter os esportes hoje em atividade e procurar transpô-los para o novo modelo e filosofia. Não serão feitos grandes investimentos no curto prazo sem a possibilidade de retorno financeiro.

Conforme o interesse do associado, a conveniência e a viabilidade do projeto iniciaremos novas modalidades, serão dada preferências as que já fazem parte do programa olímpico.

Em relação ao basquete e ao remo, envidaremos esforços especiais junto à torcida para levantarmos os recursos iniciais. Prevemos eventos de arrecadação e campanhas junto às associações de torcedores para arrecadarmos fundos emergenciais que venham a dar um salto de qualidade condizente com a nossa tradição nestes esportes.

## Leis de Incentivo

A Lei nº 11.438/06 e o Decreto nº 6.180/07 propiciam um instrumento de captação de recursos imprescindível no atual cenário. Infelizmente, o Vasco ainda não conseguiu fazer seu uso. Sabemos que é necessária regularidade fiscal para proposição de projetos, situação, que temos a consciência que não iremos sanar no primeiro momento.

A solução planejada pela Cruzada Vascaína é a criação de um instituto, que será o parceiro do clube nas iniciativas de captação através da lei. O projeto do instituto está apresentado mais a frente no tópico Responsabilidade Social.

Também estamos conscientes que aprovar o projeto é apenas o primeiro passo. A captação efetiva dos recursos via isenção fiscal, necessita, evidentemente, de empresas interessadas e já estamos mapeando os departamentos pertinentes das potenciais ofertantes. Entretanto, também contamos com a participação dos associados e dos torcedores em geral, já que é permitida isenção para pessoa física. Pretendemos instituir carnês específicos para cada projeto de forma que o Vascaíno possa patrocinar o esporte que mais tem afinidade.

Como ilustração, ofereceremos às empresas interessadas as seguintes possibilidades junto ao uso das leis de incentivo.

- Nome composto da equipe e exposição nos eventos esportivos veiculados aos meios de comunicação e mídia externa.
- Exposição da marca da contratante em material de divulgação, uniformes esportivos e acessórios relacionados à equipe e /ou atleta.
- Exposição da marca da contratante nas diversas mídias internas do clube (site, revista, etc.).
- Exposição da marca da contratante nos locais de treinamento (placas estáticas, backdrop, banner e facing) e no equipamento de apoio e logística (equipamentos esportivos – embarcações e acessórios, tendas, barracas, macas e etc.).

- Utilização de imagem e som da equipe/atleta e integrantes (contrato de cessão de imagem) em competição, para divulgação através de assessoria de imprensa e publicitária e propaganda.
- Imagem e participação, do grupo de atletas, na produção de filmes e fotos que serão utilizados como material de imprensa e divulgação para venda de produtos e serviços.
- Comprometimento do contratado e sua equipe técnica de, sempre que questionados, demonstrarem referências elogiosas dos produtos e serviços da contratante.
- Utilização da imagem do contratado e sua divulgação como “ATLETA da empresa X”.
- Participação dos atletas em campanhas educativas sempre com agendamento prévio de 30 (trinta) dias anteriores à realização do evento.
- Utilização da imagem das ações de marketing de relacionamento (“peneira”, visitação e iniciação esportiva) em campanhas de divulgação com caráter de responsabilidade social para contratante.

## **Responsabilidade Social**

### Instituto

Para centralizar as ações sociais do Vasco e viabilizar o financiamento dessas ações através da Lei de Incentivo ao esporte, idealizamos a criação de um instituto que terá como objetivo gerir os programas e projetos sociais. Para batizar o instituto, a Cruzada Vascaína pretende homenagear o maior presidente da história do clube, Ciro Aranha. Caso o uso de seu nome seja autorizado por sua família, o Instituto Ciro Aranha será uma entidade sem fins lucrativos cujo objeto é a formação educacional e esportiva de crianças e jovens. Tal expediente não é encarado pelo Ministério dos Esportes como uma burla ao sistema legal e outros clubes já aprovaram projetos desta maneira. Os projetos têm autonomia e contabilidade própria, os recursos não transitarão pelas contas do clube e deverão ter uma gestão em separado, configurando, de fato, um proponente à parte. Já há no Rio um clube que tem um instituto nestes moldes, fundado por seus ex-atletas, e que já conseguiu aprovações no Ministério dos Esportes.

O instituto terá diretoria e estatuto próprios. A diretoria será seus membros indicados pelos poderes do clube e, caso seja autorizado o uso do nome do presidente Ciro Aranha, um dos diretores será indicado por sua família.

## Colégio Vasco da Gama

O Colégio Vasco da Gama, fundado em 2004, espaço de ensino e aprendizagem de competências e habilidades para a vida e para o esporte continuará como um projeto estratégico, agora subordinado ao Instituto, com o objetivo de garantir os recursos financeiros necessários para as suas ações.

Por meio de um plano de gestão integrada, elaborado de forma colaborativa, implantaremos estratégias de desenvolvimento capaz de despertar os talentos e o compromisso dos participantes e o seu engajamento no fortalecimento da identidade e do sentido de pertencimento ao Vasco.

Pretendemos com isto, desenvolver a motivação e promover o envolvimento de coordenadores, professores, alunos, famílias e comunidade, formando um grande time de formação de pessoas e de atletas competitivos.

Para o alcance dos objetivos aqui apresentados, várias ações serão implantadas simultaneamente, entre elas:

- Ajustes legais e normativos necessários.
- Avaliação dos espaços físicos atuais e elaboração de plano de adequação compatível com o modelo apresentado.
- Construção de metodologia inovadora, com princípios norteadores de forma sistêmica e com processos de monitoramento e avaliação para gerar novas escolas de atletas, no modelo de gestão integrada.
- Definição de projeto pedagógico que contemple o desenvolvimento das diferentes competências, habilidades e atitudes propostas, na complementaridade da cidadania com o esporte.
- Programa de capacitação continuada, para a coordenação e professores com princípios norteadores no desenvolvimento humano.
- Desenvolvimento de educação para valores e educação para os esportes de forma integrada.

Tais ações, contarão com equipe técnica especializada que aproveitará as experiências e indicadores, as habilidades presentes e o conhecimento para potencializar e expandir as ações já desenvolvidas e gerar um espaço de liderança, de confiança e de valores de forma sustentável.

## Necessidades Especiais

O estádio de São Januário é dos vascaínos, sócios, torcedores, funcionários e atletas, independentemente de raça, classe social, idade e, principalmente, necessidades.

Para que isso seja totalmente verdade, em conjunto com o projeto de expansão e opinião dos vascaínos portadores de necessidades especiais, planejamos incentivar medidas para impulsionar o cumprimento da legislação vigente (ABNT NBR9050), contando com o apoio das entidades e secretarias específicas:

- Definir a abordagem para cada tipo de necessidade especial (visual, auditiva, física etc.).
- Adequar sistemas de comunicação e sinalização, como, assentos, placas e espaços disponíveis.
- Veículos de transporte (público ou privado), pontos de embarque e desembarque.
- Acesso prioritário a filas e informações.
- Capacitação do pessoal de atendimento e apoio para a interação com o portador de necessidades especiais.
- Critério de admissão, por exemplo, cão-guia e acompanhantes.
- Circulação, medidas, padrões e normas técnicas; por exemplo: rampas de acesso, estacionamento, bar, boutique, banheiros, sala de troféus, guichês, corrimão, serviços de comunicação (telefone), rotas de saída, altura adequada para assistir ao jogo etc.
- Acesso à compra de ingressos por diversos meios.

Em suma, queremos estimular o exercício e a garantia dos direitos do Vascaíno portador de necessidade especial à mobilidade para participar do convívio nas dependências do Vasco.

## **Inovação**

### Tecnologia

A tecnologia terá papel fundamental no processo, pois será a base para suportar e integrar todas as áreas estratégicas e dar a devida transparência, agilidade e segurança, desde a governança, passando por relações internas e externas, finanças, jurídica, até o *scout* dos esportes. Daremos orientação para a tecnologia como impulsionadora de resultados, de melhoria de gestão e de profissionalização das estruturas existentes e futuras.

É obvio que partimos do princípio da utilização de um plano diretor por etapas para verificar as necessidades de cada área e os *gaps* existentes a partir do que o clube possui hoje e o que realmente precisamos ter, e isso deverá ser feito por todos aqueles que hoje (colaboradores e gestores) participam direta ou indiretamente do processo,

sendo importante enfatizar a continuidade das ações bem-sucedidas e dos projetos já iniciados pela administração anterior.

Ainda assim, podemos citar alguns objetivos prioritários.

No contexto de comunicação, imagem, marketing e controle – pontos importantes da tecnologia – vemos a internet como o portal de entrada, consolidação e o repositório de informações oficiais do clube, desde o incremento e a inclusão das informações históricas e legadas, até a consolidação de informações pertinentes aos sócios, mídia e público em geral, como o relatório anual da administração, até o aumento efetivo das redes sociais, no intuito de expandirmos não só o clube, mas também seus torcedores e sócios, tornando possível, por exemplo, leilões on-line, acesso a nossa história em filmes, fotos, contato efetivo com os jogadores em entrevistas e a transmissão, via Web, de eventos e treinos ao vivo, focando principalmente a interatividade. A atividade efetuada pela AMOVASCO será usada como base e incentivada em todos os aspectos.

Em suma, o objetivo será desenvolver cada vez mais canais institucionais para se relacionar com a torcida e o sócio, esteja ele onde estiver. Outro ponto importante a ser citado será a adequação do portal para outros idiomas.

É objetivo também a modernização da parte de comunicação entre os diretores e pessoas-chave da instituição, com acesso a todas essas informações com foco no resultado, e agilizar e alinhar o conhecimento onde a informação seja decisória. Isso será feito por meio de notebooks, onde for necessário, telefonia por rádio e softwares específicos de comunicação, como, por exemplo, Skype, MSN e outros.

A tecnologia também será utilizada para a construção e avaliação dos *scouts* das equipes e atletas, com o objetivo de prover informação útil para a comissão técnica e com a possibilidade de utilização futura no conceito de remuneração variável.

Todo esse processo deverá ter o apoio tanto de universidades e centros de excelência (para mão de obra) como de empresas parceiras de tecnologia (na utilização e renovação de hardware e software), sempre que possível.

### Marketing

O grande tesouro do nosso Club de Regatas Vasco da Gama está no número de apaixonados pelo clube. Torcedores que anseiam por consumir produtos relacionados à marca, entusiasmados em respirar a atmosfera do clube.

Por outro lado, quando se fala em marketing no Vasco, todos pensam imediatamente em patrocínios e exposição de marca. Todavia, o conceito de marketing dentro do Vasco deve ser bem mais amplo do que esse. O marketing dentro do clube será trabalhado em três vertentes: institucional, relacionamento e comercial.

#### Marketing Institucional

A vertente do marketing institucional será trabalhada segundo os princípios de governança já descritos neste Plano de Governo. As demais instituições, sejam elas internas ou externas ao mundo do futebol, precisam enxergar novamente o Vasco.

Para isso, é fundamental que o clube evite procedimentos duvidosos nas transações, como o ocorrido no recebimento dos direitos de formação do jogador Souza. Além disso, a administração do Vasco precisa ter a preocupação de produzir peças orçamentárias, bem como balanços que representem sua real situação. E, talvez a mais importante das questões: quem dirige o Vasco tem a obrigação de cumprir acordos. Seguindo essas premissas, o clube recuperará sua imagem institucional.

#### Marketing de Relacionamento

A sua vertente, provavelmente, é a mais importante dentre as três. Será através do marketing de relacionamento que o Vasco poderá projetar e lançar ações voltadas aos torcedores e sócios. Sempre buscando que estes tornem-se cada vez mais próximos de produtos e serviços com a nossa marca. Desta forma, irão utilizá-los e recomendá-los a outro incontável número de pessoas. Indiretamente, e indiretamente, reconhecerão o valor e o esforço a eles disponibilizado pelo clube.

Explorar o conhecimento é imprescindível para a realização do marketing de relacionamento. Diante dessa preocupação, a Cruzada Vascaína, mesmo antes de assumir a gestão do clube, lançou em seu site uma experiência, a campanha “A Cruzada quer conhecer você!” com o único objetivo de conhecer o comportamento do Vascaíno e poder com isso projetar sua linha de ação para aproximar a torcida do clube quando iniciasse sua gestão. Com base nesse ensaio, desenvolvemos o projeto Censo Vascaíno, já citado, para conhecer a torcida e os sócios, incluindo seu perfil de consumo.

Esse projeto será uma campanha totalmente inovadora dentro do futebol brasileiro e ajudará o Departamento de Marketing do clube a realizar futuras ações de relacionamento com o Vascaíno. Além disso, será uma fonte de conhecimento e parâmetros para que nosso Departamento de Marketing negocie com parceiros do clube.

Essa pesquisa será coordenada por estatístico registrado no CONRE (Conselho Regional de Estatística).

Este Gerenciamento do Relacionamento compõe-se basicamente da integração do marketing com a tecnologia.

#### Marketing Comercial – O Mundo Vasco

Hoje, a busca por patrocinadores no futebol resume-se a simples venda de espaços publicitários. Há uma profusão de marcas no uniforme da equipe, dificultando, inclusive, a identificação de todos os patrocinadores.

O conceito que será implementado no Vasco será uma mudança de atuação no mercado brasileiro. Seguindo uma linha já comum na Europa, a captação será por parceiros oficiais para o Vasco. Esse parceiro, que será um por cada segmento, não necessariamente exibirá sua marca externamente.

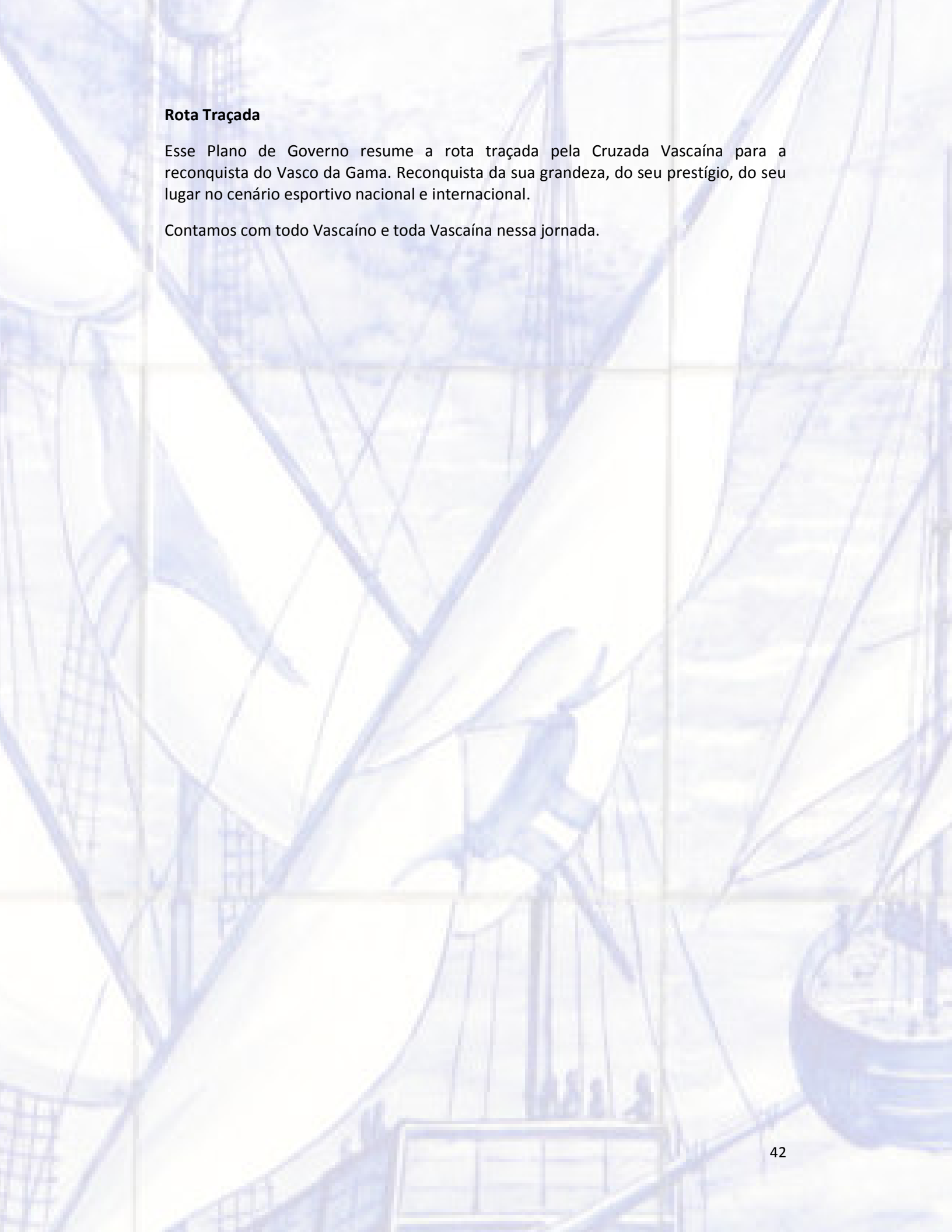


O Departamento de Marketing do Vasco oferecerá para ele o “MUNDO VASCO”. Uma comunidade formada por mais de 16 milhões de pessoas ávidas por produtos que tenham ligação com o clube ou que simplesmente possam gerar receita para o Vasco.

Como exemplo dessa abordagem, vamos usar a rede de postos e distribuidora de combustíveis que hoje já patrocina o clube. Hoje, ela paga apenas por divulgar sua marca em um espaço na camisa do Vasco. O que queremos mostrar é que o Vasco pode oferecer muito mais do que isso. Podemos oferecer um enorme mercado consumidor, independente da marca ser exibida externamente na camisa. Criaremos campanhas internas de divulgação da rede de postos, promoções para torcedores do Vasco, enfim uma serie de ações que incentivem os vascaínos a se fidelizarem com a marca porque irá gerar benefícios ao Vasco. Isso vale para qualquer tipo de empresa, então teremos a montadora oficial do Vascaíno, a rede de hotéis oficial dos vascaínos e por aí vai. A variedade de parceiros em potencial para o Vasco é praticamente incontável.

Essa estrutura de marketing possibilitará:

- Capitalizar melhor as conquistas alcançadas em todos os esportes.
- Transformar simpatizantes em torcedores fiéis, transformar torcedores fiéis em sócios.
- Fazer com que o dinheiro investido seja devidamente valorizado, para o parceiro e para o clube.
- Construir parcerias que possibilitem ir além do esporte, como por exemplo em empreendimentos e eventos.
- Desenvolver projetos e campanhas para apoiar e consolidar todos os objetivos e metas do clube.
- Trabalhar a imagem dos atletas do clube; e captar parceiros que viabilizem reforços para o futebol profissional.



### **Rota Traçada**

Esse Plano de Governo resume a rota traçada pela Cruzada Vascaína para a reconquista do Vasco da Gama. Reconquista da sua grandeza, do seu prestígio, do seu lugar no cenário esportivo nacional e internacional.

Contamos com todo Vascaíno e toda Vascaína nessa jornada.

### Comissão de Plano de Governo

Leonardo Gonçalves (coordenador)

Adriano Gonçalves

Anníbal Canízio

Cláudia Amorim

Eduardo Roberty

Felipe Rodrigues

João Marcos Amorim

Jorge Lila

José Carvalho

Leandro Nolasco

Leonardo Lanzillotti

Ligia Pimenta

Manoel Gonçalves

Manuel Castro Jr.

Roberto Socorro

Rodolfo Langsdorff

Wagner Andrade

Yuri Lumer

### Comitê de Campanha

Roberto Socorro (coordenador)

Adriano Gonçalves

Anníbal Canízio

João Marcos Amorim

Jorge Clapp

Jorge Lila

Leonardo Lanzillotti

Luciano Lanzillotti

Wagner Andrade

Yuri Lumer