MARCELO
PORTUGAL GOUVÊA
PRESIDENTE
VICE EDUARDO ALFANO VIEIRA

SÃO PAULO DE VOLTA

Plano de Gestão 2027–2029

Resumo das propostas
e compromissos

Por que somos candidatos

O São Paulo vive a pior crise da sua história recente. Uma crise institucional, política, financeira e esportiva. Em 2026, o presidente sofreu impeachment e renunciou. Ex-dirigentes foram expulsos por gestão temerária. As contas de 2025 foram reprovadas depois que a auditoria independente apontou falta de documentação sobre saques nas contas do clube. A Polícia Civil e o Ministério Público abriram investigações. E o elenco chegou a acumular meses de atraso nos direitos de imagem.

A dívida do São Paulo passa de R$ 1 bilhão. Segundo o próprio relatório da administração, as obrigações do clube somavam R$ 1,067 bilhão ao fim de 2025, incluídas as dívidas com bancos, os tributos parcelados, as obrigações trabalhistas, os débitos com outros clubes e os adiantamentos recebidos. Em 2021, a dívida era de quase R$ 600 milhões. Além de maior, ela ficou mais curta e mais cara: em 2025, a fatia dos empréstimos e financiamentos com vencimento em até 12 meses passou de menos da metade para mais de 70%, e as despesas financeiras cresceram 20%, para R$ 116 milhões.

No mesmo exercício, as despesas do futebol profissional superaram o orçamento em R$ 156,6 milhões. Quase metade desse excesso decorreu de folha salarial, direitos de imagem e renovações de contratos, e apenas parte da diferença foi coberta por receitas do futebol acima do previsto. Parte relevante das receitas dos próximos anos já está comprometida, com recebíveis de contratos cedidos a um fundo (FIDC) e, agora, um acordo de bilheteria que reterá até R$ 3 milhões por mês por até cinco anos. Por fim, a proibição das apostas esportivas, determinada por medida provisória em setembro, ameaça o principal patrocínio do clube.

A situação é grave, mas ainda é reversível. Assumimos esta candidatura com uma missão: reformar o São Paulo, encarando os problemas de frente, com gestão profissional e integridade como rotina. **Sem reforma não há futuro.**

Propósito

Nosso propósito é devolver o orgulho e a sensação de pertencimento ao torcedor. Para isso, o São Paulo precisa, entre outras coisas, de qualidade no futebol, respeito à camisa, organização financeira e dirigentes que prestem contas. O associado deve encontrar no Clube Social serviços, convivência e instalações à altura de suas expectativas.

Nossos três pilares

O plano se apoia em três pilares. O primeiro é a r**eestruturação financeira:** reorganizar a dívida e disciplinar as despesas para recuperar a capacidade de investir e de pagar, porque enfrentar o problema agora é a única forma de voltar a ser competitivo. O segundo é a **reforma administrativa:** substituir o modelo atual de gestão no Morumbi, na Barra Funda e em Cotia por uma diretoria executiva de fato profissional, com metas e cobrança por desempenho. O terceiro é uma **cultura inegociável de responsabilidade**, em que cada decisão considere seu impacto financeiro, esportivo e institucional. A meta é entregar o clube, ao fim do mandato, no caminho da autossuficiência financeira e deixar um legado sólido, sempre respeitando o estatuto social, os contratos em vigor e a legislação aplicável.

Os primeiros 100 dias

Nada será decidido às cegas. Os primeiros 100 dias serão dedicados a auditorias financeira, fiscal, administrativa e de tecnologia, com prioridade para os contratos de longo prazo e suas garantias. Os trabalhos serão coordenados pelo CEO, executivo contratado no mercado, com auxílio de profissional com experiência em reestruturação, que também mapeará os riscos da operação e conduzirá a seleção dos profissionais. As conclusões serão divulgadas aos sócios, ressalvadas as informações protegidas por sigilo, e as metas deste plano serão confirmadas ou recalibradas a partir delas, com a explicação de cada ajuste.

Finanças

Dívida mais longa e mais barata. Vamos renegociar a dívida bancária e buscar refinanciamento junto a bancos e fundos de investimento, trocando dívida curta e cara por dívida longa, com meta de custo inferior ao atual, prazo mínimo de quatro anos e carência de pelo menos 18 meses. A base de credibilidade dessa negociação será o próprio plano de reestruturação, sustentado pela nova cultura de gestão.

Instrumentos usados com critério. O fundo de recebíveis (FIDC) será usado de forma seletiva, nunca para cobrir o caixa do mês. Avaliaremos a concessão de direito de superfície sobre áreas do clube, sem oferecer o Morumbi em garantia, e instrumentos de mercado de capitais abertos a investidores institucionais e a torcedores, nos limites da lei e do estatuto e desde que legitimados pelo Conselho Deliberativo e pelo Conselho de Administração.

Orçamento é compromisso. O orçamento aprovado será cumprido, e eventual desvio terá de ser justificado e publicado, com indicação das medidas corretivas. Todos os contratos de prestação de serviços serão revistos e renegociados com os fornecedores.

Gestão profissional e integridade

Gestão profissional. O CEO liderará a operação da diretoria executiva e responderá pelos processos e pela eficiência de cada departamento. A diretoria executiva será formada por profissionais de mercado, em rigoroso cumprimento ao estatuto, com metas definidas e avaliações de desempenho. Os processos internos serão revistos para identificar falhas em fluxos de trabalho, contratações, avaliação de colaboradores e políticas de cargos e salários.

Integridade como rotina. Criaremos um núcleo de compliance para mapear riscos legais, financeiros e institucionais antes da assinatura de qualquer acordo. Executivos, colaboradores e prestadores de serviços seguirão um código de conduta, com treinamentos anticorrupção, de proteção de dados e de prevenção ao assédio moral e sexual. Um canal de denúncias, operado por equipe dedicada, e auditorias internas completarão o sistema. O Conselho Fiscal será fortalecido e trabalhará em conjunto com a auditoria externa, porque quem executa não fiscaliza a si mesmo.

Transparência e comunicação efetiva

Prestação de contas completa. Publicaremos relatórios trimestrais com balancetes, resultados de auditorias, a revisão dos contratos celebrados anteriormente, os novos contratos de prestação de serviços firmados e o andamento de cada meta deste plano, inclusive das que não forem cumpridas, com o motivo e a correção. Um portal aberto mostrará a situação da dívida e a execução do orçamento, com indicadores de gestão atualizados mensalmente. Boas e más notícias serão comunicadas de forma aberta, por respeito à torcida, em notas oficiais e em entrevistas coletivas do presidente.

Voltar a ser referência. Antes vanguardista entre os clubes brasileiros, o São Paulo perdeu relevância no cenário digital. A presença online e as iniciativas de conteúdo do clube retomarão o pioneirismo em formatos e linguagem e terão planejamento estratégico contínuo e integrado à análise de dados, com metas de crescimento e engajamento definidas e em diálogo constante com as plataformas. É fundamental reconquistar a proximidade com o torcedor e recuperar marcas consolidadas como a SPFCtv, dando maior e melhor visibilidade aos parceiros.

Futebol profissional

Gastar menos e gastar melhor. Em 2025, salários, encargos e direitos de imagem do futebol, incluídas as categorias de base, somaram R$ 366 milhões. A meta é reduzir a folha do futebol profissional a um patamar compatível com a receita do clube, sem abrir mão da ambição, com valor a ser definido após a auditoria inicial. A competitividade virá da precisão: mais inteligência, planejamento e tecnologia na gestão dos atletas, na análise de adversários e na prospecção de talentos, para evitar contratações caras e equivocadas.

Decisões com método. O Departamento de Futebol será conduzido por profissionais em estrutura e organograma definido com competências claras. Haverá profissionais com experiências nas seguintes áreas de atuação dentro do departamento: futebol e experiência de campo; saúde e desempenho; jurídico e integridade; e scouting e inteligência. O clube terá processos claros e plano esportivo de médio prazo, revisto a cada temporada, e, antes de cada janela, definirá prioridades por posição, perfis procurados e limite de investimento. Contratações, renovações, saídas relevantes e a escolha do treinador serão instruídas por dossiê técnico, médico, contratual e financeiro, com fundamentos e responsáveis registrados, e advogados acompanharão cada negociação desde o início, com verificação de intermediários e de conflitos de interesse.

Cada um responde pelo que decide. O diretor de futebol terá mandato técnico, sem vínculo eleitoral e com metas públicas. A comissão técnica responderá por treinos, escalações e jogos, e a equipe médica, pelas decisões clínicas, com autonomia e sigilo preservados.

Cotia: formar para jogar

Formação no centro. A formação de atletas será o centro do projeto esportivo, com integração obrigatória entre Barra Funda e Cotia e planos de aproveitamento individualizados para os atletas da base no time principal. A prioridade é desenvolver jogadores para o elenco profissional antes de pensar em receita de transferência: reter as promessas e vender por estratégia, não por necessidade de caixa. Para isso, implantaremos nova filosofia de trabalho ao longo das categorias, reformularemos o sistema de captação com apoio de tecnologia na avaliação e no acompanhamento de talentos, limitaremos o número de atletas por categoria para qualificar a formação e investiremos em gramados naturais e sintéticos, irrigação, drenagem, academia, fisioterapia e salas de trabalho.

Futebol feminino

Integração e avanço. O futebol feminino terá apoio integrado e contínuo à gestão executiva e aos líderes técnicos, com planejamento esportivo próprio e qualificação cada vez maior do trabalho com as atletas, permitindo melhores contratos e negociações de transferência. A meta é ampliar as receitas próprias e aproximar a modalidade da autossuficiência financeira em três anos, com respaldo institucional para mais jogos no Morumbi, conforme o calendário do estádio.

Será elaborado estudo de viabilidade de melhoria da estrutura física para os treinos e concentração, além de um plano efetivo de comunicação para aumentar a conexão da torcida com o time.

Receitas e novos negócios

Equilibrar as contas não é só cortar. Criaremos uma diretoria comercial responsável pela precificação e pela negociação dos ativos do clube. A proibição das apostas esportivas pela Medida Provisória nº 1.394/2026 torna urgente a busca de novos patrocinadores, e, qualquer que seja o desfecho da medida no Congresso, o São Paulo não pode depender de um único setor. O contrato de naming rights do estádio vence em dezembro, e o novo acordo deve ter prazo longo e valor à altura do Morumbi, com ampliação da exploração comercial do estádio e do Concept Hall. Também vamos ampliar o licenciamento e as marcas próprias, explorar direitos digitais e de mídia em novos formatos e investir na marca São Paulo, dentro e fora de campo, com programas de responsabilidade social.

Sócio-Torcedor à altura da torcida. O programa rende aquém do tamanho da torcida são-paulina e será reformulado em categorias, valores e recompensas, com foco em fidelidade

e rentabilidade. Votamos pela exclusão do programa do contrato com a Ticketmaster, por cautela jurídica. Vencida essa posição, e aprovada a transferência de sua operação por cinco anos, o contrato será acompanhado com rigor e mudanças serão negociadas nos termos pactuados.

Morumbi

O Morumbi é, antes de tudo, a casa do time. A torcida será ouvida antes das decisões estruturais sobre o estádio, por meio de pesquisas e grupos focais, inclusive sobre a experiência de compra de ingressos. O contrato com a Live Nation será gerido com rigor, para garantir a execução das melhorias previstas como contrapartida, e defenderemos a prioridade do Morumbi para o futebol, sem prejuízo ao projeto esportivo. Junto aos órgãos públicos, trabalharemos pela execução mais rápida das obras de infraestrutura no entorno, para o conforto do torcedor e a segurança da instituição. Os ativos imobiliários do clube no entorno do estádio poderão ser explorados em parceria, sem que o Morumbi seja oferecido em garantia.

Tecnologia e inovação

No futebol. Ampliaremos o uso de tecnologia no futebol, nos núcleos de scouting, análise de desempenho e preparação física, com uma plataforma integrada de dados sobre elenco, base, contratos e orçamento.

Em todo o São Paulo. A infraestrutura de sistemas e a arquitetura de dados do clube serão revistas, e a inteligência artificial será usada para ganhar eficiência e produtividade nas áreas de apoio, inclusive com automação de processos e cruzamento de dados de diferentes bases, gerando decisões estratégicas bem fundamentadas.

Clube Social

O associado no centro. O Clube Social terá gestão profissional, com diretor executivo trabalhando ao lado do dirigente estatutário, e administração separada da do futebol, com direção, equipe, planejamento, orçamento e contas próprios, serviços compartilhados rateados por critérios claros e unidade institucional e patrimônio preservados. A meta é uma unidade superavitária, que não dependa de aportes.

Instalações, serviços e convivência. Haverá plano contínuo de manutenção e modernização, com obras priorizadas pela necessidade, pelo número de sócios atendidos, pelo custo e pela capacidade de manutenção ao longo do tempo, e melhorias em linha com as dos principais clubes sociais da cidade. As equipes terão padrões de atendimento, a programação alcançará crianças, jovens, adultos e idosos, os esportes amadores terão planejamento próprio, e inscrições e agendamentos serão digitais, mantido o atendimento presencial. Os sócios serão ouvidos por pesquisas de satisfação e encontros periódicos, e serão publicados os indicadores de satisfação, conservação dos espaços, tempo de resposta às solicitações e cumprimento do orçamento.

Reformas estatutárias

Legitimidade da decisão. Todas as reformas estatutárias a serem propostas obedecerão aos processos estatutários e deverão ser precedidas de discussão pelos órgãos competentes.

Direção da reforma. Proporemos reformas no sentido de garantir que os pilares da gestão se tornem obrigações estatutárias independentemente de quem venha a participar das próximas gestões.

Modelo institucional e SAF

Estudo antes de qualquer decisão. A SAF não é salvação nem ameaça: é um caminho a ser estudado com responsabilidade. No primeiro ano de gestão, contrataremos estudo independente que compare todos os modelos disponíveis, da manutenção do modelo associativo à SAF, passando pelos formatos intermediários e pelas experiências internacionais, e que considere os efeitos da reforma tributária sobre o clube. Qualquer passo nessa direção dependerá de debates exaustivos entre os poderes do clube: Conselho de Administração, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva e Assembleia de Sócios.

Participação do associado e do torcedor. Estudaremos ferramentas que ampliem, de forma progressiva, a participação do associado e do sócio-torcedor nas decisões do clube.

Como queremos ser cobrados

Nenhuma gestão pode garantir títulos. Pode, porém, preparar o clube para disputá-los, com organização, contas em ordem e decisões que possam ser explicadas. Este plano não se parece com os anteriores porque cada meta terá um responsável, será publicada e será acompanhada, inclusive quando não for cumprida. Queremos ser julgados pelo que cumprirmos. É assim que o São Paulo volta ao seu lugar.

MARCELO PORTUGAL GOUVÊA
candidato a presidente

EDUARDO ALFANO VIEIRA
candidato a vice-presidente

CHAPA SÃO PAULO DE VOLTA

MARCELO
PORTUGAL GOUVÊA
PRESIDENTE
VICE EDUARDO ALFANO VIEIRA

Fontes dos números: Demonstrações Financeiras do São Paulo Futebol Clube em 31/12/2025, com o relatório dos auditores independentes (RSM Brasil) e o Relatório da Administração; declaração da gestão ao assumir, em janeiro de 2021; Medida Provisória nº 1.394, de 25 de setembro de 2026; deliberações do Conselho Deliberativo em 2026, termos do contrato de bilheteria e do programa Sócio-Torcedor aprovado em 30 de setembro de 2026, investigações em curso, atrasos no pagamento de direitos de imagem, cessão de recebíveis ao FIDC e vencimento do naming rights, conforme noticiados por CNN Brasil, Gazeta Esportiva, Terra, Metrópoles, Máquina do Esporte e O Tempo.