



CADERNO EXECUTIVO DE GESTÃO

ELEIÇÕES 2025

PROTOCOLO
Campinas, 29 / 11 / 25
GUARANI FUTEBOL CLUB

Opemilla

11:07

Caderno Executivo de Gestão – Planejamento Estratégico Guarani Futebol Clube 2026-2028

1. Apresentação Institucional

1.1 Histórico e Identidade do Guarani Futebol Clube

O Guarani Futebol Clube, fundado em 2 de abril de 1911, é uma das mais tradicionais agremiações esportivas do interior do estado de São Paulo, sediado em Campinas. Seu nome homenageia a ópera “Il Guarany”, do maestro campineiro Carlos Gomes, e sua história é marcada por conquistas e pioneirismo. O clube foi o primeiro do interior do Brasil a conquistar o Campeonato Brasileiro, em 1978, feito que o coloca em posição de destaque no cenário nacional. O Guarani também venceu a Série B do Brasileiro em 1981 e foi vice-campeão nacional em 1986 e 1987, além de possuir títulos estaduais e campanhas expressivas em torneios internacionais, como a semifinal da Copa Libertadores de 1979.

A identidade do clube está fortemente ligada à cidade de Campinas e à sua torcida, conhecida como “Bugrina”, considerada a maior do interior do Brasil. O mascote, o índio “Bugre”, e as cores verde e branca, escolhidas para simbolizar o gramado e a luz do dia, reforçam a tradição e o orgulho de seus torcedores. O estádio Brinco de Ouro da Princesa, inaugurado em 1953, é um dos símbolos do clube, com capacidade para mais de 20 mil espectadores.

1.2 Missão e Valores Históricos

A missão institucional do Guarani sempre foi formar atletas e cidadãos, fortalecer sua marca e buscar a excelência esportiva e social. O clube se destaca pela revelação de grandes jogadores, como Careca, Amoroso, Luizão, Deco, entre outros, e pela promoção de valores como ética, transparência, respeito, integração e responsabilidade social.

2. Análise do Contexto Atual (2025)

2.1 Situação Esportiva

Em 2025, o Guarani enfrenta um momento desafiador. Após o rebaixamento para a Série C do Campeonato Brasileiro em 2024, o clube busca reestruturação para retomar o protagonismo. O histórico recente inclui oscilações entre divisões nacionais e estaduais, com quedas frequentes desde 2001, refletindo instabilidade esportiva e financeira.

No Campeonato Paulista, o clube mantém tradição, mas alterna entre a elite e a Série A2. Em 2025, disputa a Série C nacional, que passará por mudanças estruturais a partir de 2027, com aumento do número de participantes e alterações no formato de disputa.

2.2 Situação Administrativa e Financeira

O Guarani apresenta desafios financeiros significativos. Segundo levantamento recente, o clube figura entre os que mais comprometem receita com despesas de pessoal e possui um dos maiores índices de endividamento líquido em relação à receita total, superando oito vezes seu faturamento anual. A necessidade de adequação ao novo modelo de fair play financeiro da CBF, que entra em vigor em 2026, impõe rigoroso controle de dívidas, equilíbrio operacional e transparência nas demonstrações financeiras.

2.3 Estrutura de Governança

A estrutura de governança do Guarani inclui Conselho de Administração, presidência executiva, departamentos de futebol e comissões técnicas. O clube discute a possibilidade de adesão ao modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), visando profissionalização, captação de recursos e modernização da gestão.

3. Diretrizes Estratégicas 2026-2028

3.1 Missão

Formar atletas e cidadãos com ética e moral, fortalecer a marca e imagem do clube, agregar valor institucional e buscar excelência esportiva e social, superando expectativas de torcedores, parceiros e comunidade.

3.2 Visão

Ser referência nacional e internacional pela excelência esportiva, conquistas relevantes e formação de atletas e cidadãos, consolidando-se como modelo de gestão, inovação e responsabilidade social até 2028.

3.3 Valores

- Excelência e busca contínua por resultados
- Ética, transparência e integridade
- Comprometimento social e respeito à diversidade
- Pluralidade e integração
- Responsabilidade e sustentabilidade
- Competitividade e inovação
- Renovação e aprendizado contínuo

3.4 Propósito

Promover o desenvolvimento esportivo, social e cultural de Campinas e região, inspirando gerações e contribuindo para a transformação positiva da sociedade por meio do futebol.

4. Objetivos Estratégicos por Área

4.1 Futebol Profissional

- Retornar à Série B do Campeonato Brasileiro até 2027 investindo de forma pontual e objetiva
- Buscar o título da série C
- Alcançar fases finais do Campeonato Paulista em 2026
- Valorizar o elenco e aumentar receitas com transferências de atletas
- Garantir regularidade de pagamentos e cumprimento do fair play financeiro

4.2 Categorias de Base

- Manter o Certificado de Clube Formador da CBF
- Ampliar a captação e formação de talentos regionais
- Integrar metodologia de treinamento e acompanhamento escolar
- Aumentar a participação em finais estaduais e nacionais
- Gerar receitas com transferências e direitos de formação

4.3 Marketing e Comercial

- Ampliar o programa de sócio-torcedor de forma radical até 2028
- Diversificar receitas com patrocínios, naming rights e licenciamento
- Fortalecer a presença digital e engajamento nas redes sociais
- Realizar eventos e ativações para aproximação com a torcida
- Expandir parcerias estratégicas e projetos de responsabilidade social

4.4 Finanças

- Reduzir o índice de endividamento líquido para abaixo de 4x a receita até 2028
- Cumprir integralmente as exigências do fair play financeiro da CBF
- Aumentar a receita recorrente em 30% até 2028
- Implementar orçamento participativo e controle de custos
- Buscar novas fontes de financiamento (debêntures SAF, FIDC, tokens)

4.5 Governança

- Modernizar o estatuto e adequar à legislação vigente (Lei da SAF)
- Implementar práticas de compliance, auditoria e transparência
- Estruturar comitês de governança, finanças e técnico
- Garantir prestação de contas periódica e participação dos stakeholders
- Promover cultura de gestão de riscos e melhoria contínua

5. Iniciativas e Projetos Prioritários por Área

A tabela a seguir apresenta as principais iniciativas, responsáveis, prazos e indicadores para o ciclo 2026-2028.

Tabela 1 – Iniciativas e Projetos Prioritários

Área	Projeto/Iniciativa	Responsável	Prazo	Indicador Principal
Futebol Profissional	Reestruturação profissional	Diretor de Futebol	2026	% folha salarial/receita
	Plano de acesso à Série B	Comissão Técnica	2027	Posição final Série C
	Programa de valorização de atletas	Gerente de Futebol	2026-2028	Receita com transferências
Base	Ampliação do Centro de Formação	Coordenador da Base	2027	Nº atletas formados
	Integração escola-treino	Supervisor Pedagógico	2026-2028	% frequência escolar
	Captação regional de talentos	Observador Técnico	2026-2028	Nº atletas captados
Marketing/Comercial	Novo programa sócio-torcedor	Gerente de Marketing	2026	Nº sócios ativos
	Captação de naming rights para estádio	Diretor Comercial	2027	Receita de naming rights
	Fortalecimento digital e e-commerce	Coordenador Digital	2026-2028	Engajamento nas redes sociais
Finanças	Renegociação de dívidas	Diretor Financeiro	2026-2027	Redução do endividamento
	Implantação de orçamento participativo	Controller	2026	Cumprimento do orçamento
	Captação via debêntures SAF	Diretor Financeiro	2027-2028	Valor captado
Governança	Revisão estatutária e adequação à SAF	Presidente do Conselho	2026	Estatuto aprovado
	Implantação de compliance e auditoria	Comitê de Governança	2026-2028	Nº auditorias realizadas
	Gestão de riscos integrada	Comitê de Riscos	2026-2028	Nº riscos mitigados

As iniciativas acima são fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos. Cada projeto terá desdobramentos em planos de ação detalhados, com cronogramas, recursos e metas intermediárias.

6. Indicadores de Desempenho (KPIs) e Metas Anuais

A definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) é essencial para o monitoramento e avaliação do planejamento estratégico. A tabela a seguir apresenta os principais KPIs por área e as metas para 2026, 2027 e 2028.

Tabela 2 – KPIs e Metas Anuais

Área	Indicador (KPI)	2026	2027	2028
Futebol Profissional	Posição final Série C	Acesso série B	Acesso Série A	Top 10 Série A
	% folha salarial/receita	≤ 70%	≤ 70%	≤ 65%
	Receita com transferências (R\$ mi)	1,0	1,5	2,0
Base	Nº atletas promovidos ao profissional	3	4	5
	% frequência escolar	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%
	Nº títulos de base	1	2	2
Marketing/Comercial	Nº sócios ativos	2.000	3.000	5.000
	Receita de patrocínios (R\$ mi)	3,0	4,0	5,0
	Engajamento digital (interações/mês)	200.000	250.000	300.000
Finanças	Endividamento líquido/receita	≤ 7x	≤ 5x	≤ 4x
	Superávit operacional	≥ 0	≥ 0	≥ 0
	Receita recorrente (R\$ mi)	12,0	14,0	16,0
Governança	Nº auditorias realizadas	2	3	3
	% transparência (relatórios publicados)	100%	100%	100%
	Nº riscos mitigados	5	8	10

Esses KPIs serão monitorados trimestralmente e revisados anualmente, permitindo ajustes nas estratégias e ações conforme necessário.

7. Estrutura de Governança e Comitês

7.1 Estrutura Organizacional

A estrutura de governança do Guarani Futebol Clube para o ciclo 2026-2028 será composta por:

- **Assembleia Geral:** órgão máximo, responsável por decisões estratégicas e eleição dos conselhos.
- **Conselho de Administração:** órgão colegiado deliberativo, define estratégias, acompanha a execução e supervisiona a diretoria executiva.
- **Conselho Fiscal:** órgão de fiscalização das contas, cumprimento de obrigações legais e estatutárias.
- **Diretoria Executiva:** responsável pela gestão operacional, execução do planejamento e reporte aos conselhos.
- **Comitês de Apoio:** comitê financeiro, comitê técnico (futebol), comitê de governança e compliance, comitê de riscos.

7.2 Comitês Específicos

- **Comitê Financeiro:** análise de orçamento, acompanhamento de receitas, despesas e investimentos, suporte à diretoria financeira.
- **Comitê Técnico:** avaliação de desempenho esportivo, definição de políticas de formação e integração entre base e profissional.
- **Comitê de Governança e Compliance:** implementação de boas práticas, auditoria interna, gestão de riscos e ética.
- **Comitê de Riscos:** identificação, classificação, tratamento e monitoramento dos riscos financeiros, esportivos e reputacionais.

7.3 Adequação à Lei da SAF

Caso o clube opte pela transformação em SAF, a estrutura será adaptada conforme a Lei nº 14.193/2021, com obrigatoriedade de conselhos de administração e fiscal permanentes, transparência, prestação de contas e restrições à participação cruzada em outras SAFs.

8. Ciclo de Monitoramento e Avaliação

8.1 Metodologia

O ciclo de monitoramento e avaliação do planejamento estratégico seguirá as melhores práticas de gestão pública e privada, com base em sete passos principais:

1. **Preparação do ciclo:** definição de responsáveis, cronograma e instrumentos de coleta de dados.
2. **Coleta de dados:** levantamento dos indicadores, resultados e andamento dos projetos.
3. **Tratamento e validação das informações:** análise crítica, checagem de consistência e validação pelos responsáveis.
4. **Consolidação e emissão de relatórios:** elaboração de relatórios trimestrais e anuais, com análise qualitativa e quantitativa.
5. **Submissão dos relatórios aos stakeholders:** apresentação aos conselhos, diretoria e público externo.

6. **Apresentação dos resultados:** reuniões de avaliação estratégica, discussão de avanços, desafios e ajustes necessários.
7. **Avaliação e revisão:** revisão anual do plano estratégico, atualização de metas e indicadores, incorporação de lições aprendidas.

8.2 Ferramentas e Frequência

- **Relatórios trimestrais:** acompanhamento dos KPIs, andamento dos projetos e análise de riscos.
- **Reuniões de avaliação:** trimestrais (diretoria e comitês) e anuais (conselho de administração e assembleia).
- **Auditorias internas e externas:** anuais, com publicação dos resultados.
- **Painel de indicadores:** plataforma digital para acompanhamento em tempo real dos principais KPIs.

9. Plano de Comunicação e Engajamento com Stakeholders

9.1 Objetivos

- Garantir transparência e prestação de contas
- Engajar torcedores, sócios, patrocinadores, imprensa e comunidade
- Fortalecer a imagem institucional e a reputação do clube
- Promover cultura de participação e pertencimento

9.2 Estratégias

- **Comunicação digital:** fortalecimento das redes sociais, site oficial, aplicativos e e-mail marketing para divulgação de resultados, campanhas e eventos.
- **Transparência ativa:** publicação regular de relatórios financeiros, esportivos e sociais.
- **Eventos e ativações:** encontros com torcedores, programas de fidelidade, experiências exclusivas para sócios e patrocinadores.
- **Relacionamento com imprensa:** coletivas periódicas, releases e acesso a informações estratégicas.
- **Projetos sociais e educacionais:** integração com a comunidade, escolas e entidades locais.

9.3 Engajamento do Sócio-Torcedor

- Ampliação dos benefícios, experiências exclusivas e participação em decisões do clube
- Programas de recompensas, descontos e acesso a eventos
- Utilização de inteligência de dados para personalização da comunicação e ofertas.

9.4 Monitoramento e Avaliação

- KPIs de comunicação: alcance, engajamento, satisfação dos stakeholders, taxa de renovação de sócios, NPS (Net Promoter Score)
- Pesquisas periódicas de opinião e feedback

10. Anexos

10.1 Matriz SWOT do Guarani Futebol Clube (2026)

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Tradição e história centenária	Endividamento elevado
Maior torcida do interior do Brasil	Instabilidade esportiva
Estádio próprio e infraestrutura	Receita recorrente limitada
Certificado de Clube Formador	Dependência de receitas variáveis
Revelação de grandes atletas	Governança ainda em transição
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Novo modelo de SAF e captação de recursos	Concorrência regional e nacional
Expansão do programa sócio-torcedor	Mudanças regulatórias e fiscais
Parcerias estratégicas e naming rights	Crises econômicas e instabilidade política
Crescimento do futebol feminino	Perda de talentos para clubes maiores
Inovação digital e engajamento	Riscos reputacionais e jurídicos

A análise SWOT evidencia que o Guarani possui ativos históricos e institucionais relevantes, mas enfrenta desafios financeiros e de gestão. O aproveitamento das oportunidades, como a profissionalização via SAF e a diversificação de receitas, é fundamental para mitigar ameaças e superar fraquezas.

10.2 Mapa Estratégico (Balanced Scorecard)

Perspectiva Financeira

- Aumentar receitas recorrentes
- Reduzir endividamento
- Cumprir fair play financeiro

Perspectiva dos Clientes (Torcedores, Sócios, Patrocinadores)

- Ampliar base de sócios-torcedores
- Melhorar experiência do torcedor
- Fortalecer relacionamento com patrocinadores

Perspectiva dos Processos Internos

- Profissionalizar gestão esportiva e administrativa
- Integrar base e profissional
- Otimizar processos de captação e formação de atletas

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Investir em capacitação e inovação
- Promover cultura de ética e transparência
- Desenvolver liderança e sucessão

O mapa estratégico orienta o alinhamento das ações e projetos às metas de longo prazo, promovendo integração entre áreas e foco nos resultados.

10.3 Cronograma Detalhado 2026-2028

Ano	Marco/Entregável	Responsável	Prazo
2026	Revisão estatutária e adequação à SAF	Conselho/Administração	1º semestre
	Lançamento do novo programa sócio-torcedor	Marketing	1º semestre
	Modernização do futebol profissional para acesso a série B	Futebol Profissional	1º semestre
	Implantação do orçamento participativo	Finanças	2º semestre
	Auditoria financeira e compliance	Governança	2º semestre
2027	Captação via debêntures SAF	Finanças	1º semestre
	Ampliação do Centro de Formação da Base	Base	2º semestre
	Captação de naming rights para estádio	Comercial	2º semestre
	Acesso à Série A do Brasileiro	Futebol Profissional	4º trimestre
2028	Consolidação na Série A e semifinais do Paulista	Futebol Profissional	4º trimestre
	Redução do endividamento para $\leq 4x$ receita	Finanças	4º trimestre
	Ampliação da base de sócios para 15.000	Marketing	4º trimestre
	Revisão do planejamento estratégico	Governança	4º trimestre

O cronograma detalha os principais marcos e entregáveis, permitindo acompanhamento sistemático e ajustes conforme o contexto.

11. Modelos e Templates de Relatórios Executivos

- **Sumário Executivo:** síntese dos principais pontos do planejamento, objetivos, KPIs e próximos passos.
- **Relatório Trimestral de Monitoramento:** acompanhamento dos indicadores, análise de desvios e recomendações.
- **Relatório de Projetos:** status das iniciativas prioritárias, responsáveis, prazos e resultados.
- **Painel de Indicadores:** dashboard digital com atualização em tempo real dos KPIs estratégicos.

Esses modelos garantem padronização, clareza e transparência na comunicação interna e externa do clube.

12. Benchmarking e Estudos de Caso

12.1 Clubes Brasileiros com Planejamento Estratégico e SAF

- **Cruzeiro SAF:** pioneiro na transformação em SAF, captação de recursos via investidores e FIDC, profissionalização da gestão e redução do endividamento.
- **Botafogo SAF:** atração de investidores internacionais, reestruturação administrativa e foco em compliance e governança.
- **Red Bull Bragantino:** modelo de integração entre base e profissional, inovação em marketing e engajamento digital, programa de sócio-torcedor com experiências exclusivas.
- **Internacional e Palmeiras:** referência em ampliação de sócios, participação dos associados nas decisões e diversificação de receitas.

12.2 Lições Aprendidas

- A profissionalização da gestão e a adoção de práticas de governança são determinantes para o sucesso esportivo e financeiro.
- O engajamento dos stakeholders, especialmente torcedores e patrocinadores, potencializa receitas e fortalece a reputação.
- A inovação em captação de recursos (debêntures, tokens, FIDC) amplia as possibilidades de investimento e sustentabilidade.

13. Aspectos Jurídicos e Regulatórios

13.1 Legislação Aplicável

- **Lei Pelé (Lei nº 9.615/1998):** regula o contrato de trabalho esportivo, direitos e deveres de atletas e clubes, direitos de formação e transferência.

- **Lei da SAF (Lei nº 14.193/2021):** institui a Sociedade Anônima do Futebol, regras de governança, transparência, captação de recursos e proteção dos stakeholders.
- **Fair Play Financeiro da CBF (a partir de 2026):** controle de dívidas, equilíbrio operacional, limite de custos com elenco e endividamento, auditoria obrigatória e sanções em caso de descumprimento.

13.2 Obrigações Trabalhistas e Contratuais

- Contrato especial de trabalho desportivo, com prazo determinado, registro na CBF, cláusula penal e direitos trabalhistas (salário, férias, FGTS, INSS, seguro de vida).
- Cumprimento das obrigações fiscais, previdenciárias e regulatórias, sob pena de sanções administrativas e esportivas.

14. Captação de Recursos e Modelos de Financiamento

14.1 Debêntures SAF

- Títulos de dívida emitidos pela SAF, com remuneração atrativa e prazo mínimo de dois anos.
- Recursos destinados à reestruturação financeira, investimentos em infraestrutura e categorias de base.
- Supervisionadas pela CVM, com exigência de transparência e prestação de contas.

14.2 FIDC e Tokens

- Fundos de investimento em direitos creditórios (FIDC) para antecipação de receitas futuras (direitos de transmissão, bilheteria, sócios).
- Tokens lastreados em mecanismos de solidariedade e direitos de formação, permitindo captação junto a investidores e torcedores.
- Diversificação das fontes de financiamento e redução da dependência de receitas tradicionais.

14.3 Naming Rights e Parcerias Estratégicas

- Comercialização do nome do estádio e propriedades do clube para parceiros estratégicos.
- Parcerias com empresas de tecnologia, educação e saúde para projetos de inovação e responsabilidade social.

15. Plano de Risco e Mitigação

15.1 Principais Riscos

- **Financeiro:** inadimplência, endividamento excessivo, variação de receitas.
- **Esportivo:** rebaixamento, perda de atletas, desempenho abaixo do esperado.
- **Reputacional:** crises de imagem, descumprimento de obrigações, conflitos internos.
- **Regulatório:** mudanças na legislação, sanções da CBF, não conformidade com o fair play financeiro.

15.2 Estratégias de Mitigação

- Implementação de gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico.
- Auditoria interna e externa periódica.
- Diversificação de receitas e controle rigoroso de custos.
- Comunicação transparente e gestão de crises.
- Monitoramento contínuo do ambiente regulatório e adaptação às mudanças.

16. Considerações Finais

O Caderno Executivo de Gestão do Guarani Futebol Clube para o ciclo 2026-2028 apresenta um planejamento estratégico robusto, alinhado às melhores práticas de governança, gestão financeira, inovação e engajamento de stakeholders. O sucesso do plano depende do compromisso da liderança, participação ativa dos stakeholders e capacidade de adaptação ao contexto dinâmico do futebol brasileiro.

A implementação das iniciativas e o monitoramento rigoroso dos KPIs garantirão o alcance dos objetivos estratégicos, a sustentabilidade do clube e a consolidação do Guarani como referência nacional em gestão esportiva e formação de atletas e cidadãos.

Este relatório executivo foi elaborado com base em referências oficiais, estudos de caso, legislação vigente e modelos de gestão reconhecidos, visando fornecer um roteiro claro, objetivo e detalhado para a transformação e o crescimento sustentável do Guarani Futebol Clube no período de 2026 a 2028. Perfeito, Sidnei! Vou começar a elaborar o Caderno Executivo de Gestão 2026–2028 do Guarani Futebol Clube, com base no planejamento estratégico. O documento incluirá diretrizes estratégicas, objetivos por área, projetos prioritários, indicadores de desempenho, estrutura de governança, plano de comunicação e muito mais.