



RELATÓRIO DE  
**SUSTENTABILIDADE**  
2021



# ÍNDICE

<b>MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>PERFIL</b>	<b>4</b>
<b>COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE</b>	<b>7</b>
<b>SOBRE O RELATÓRIO</b>	<b>8</b>
Engajamento e materialidade	8
Materialidade	11
<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	<b>14</b>
<b>GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>15</b>
<b>RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES</b>	<b>15</b>
<b>PLANEJAMENTO E GESTÃO</b>	<b>15</b>
<b>PÚBLICO INTERNO</b>	<b>16</b>
<b>TEMAS MATERIAIS</b>	<b>17</b>
Desempenho Esportivo do Futebol Masculino Profissional	17
SAF - Sociedade Anônima do Futebol	18
Investimento na Categoria de Base	22
Ética, Integridade e Transparência	26
Engajamento e participação da torcida	29
Democracia e Reforma Estatutária	31
Educação e profissionalização no Colégio Vasco da Gama	32
Saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e atletas	34
Diversidade, inclusão e igualdade de gênero	36
Melhoria e ampliação do Patrimônio	40
Fortalecimento do Futebol Feminino	41
Fortalecimento dos Esportes Olímpicos e Paralímpicos	42
Relacionamento com as comunidades	43
Inovação & Tecnologia	48
<b>GESTÃO DE RECURSOS</b>	<b>49</b>
<b>DESEMPENHO FINANCEIRO</b>	<b>50</b>
<b>SUMÁRIO DE CONTEÚDO GRI</b>	<b>54</b>

## MENSAGEM DA ADMINISTRAÇÃO [GRI 102-14]

Não é segredo o momento difícil que o Club de Regatas Vasco da Gama passa, mas entendemos que parte da reconstrução do nosso Gigante da Colina é resgatar o seu DNA.

Nosso DNA é composto pela união de povos de aparente contradição, para mostrar ao mundo que todos somos iguais, é a escrita da história pela igualdade e democracia, é do Clube que ousou disputar espaço com a elite e derrubar paradigmas.

Sabemos que por muito tempo nos afastamos e que há muito o que fazer, há muitos espaços para ceder, há muita igualdade para buscar. No entanto, por meio deste relato, com transparência, mostramos nossas virtudes e nossas fraquezas, sinalizando que queremos melhorar.

No ano de 2021 trabalhamos para integrar as áreas em metodologias e práticas de ESG, realizando diversos trabalhos, tanto de disseminação de conhecimento, como foi o Workshop de Sustentabilidade feito em julho de 2021, como em campanhas e práticas institucionais, como a em favor dos direitos LGBTQIA+, contra o racismo e em práticas de integridade.

E por mais uma vez ousamos ser pioneiros, escrevendo o primeiro Relatório de Sustentabilidade no padrão GRI do futebol brasileiro, modelo reconhecido e utilizado no mundo todo.

Estamos publicando o primeiro Relatório Anual de Sustentabilidade do Club de Regatas Vasco da Gama de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), na versão Standards, firmando nosso compromisso com a transparência e com a promoção das melhores práticas de sustentabilidade, considerando aquilo que é material para a organização e seus *stakeholders*.

Para tanto, em 2021 realizamos a nossa primeira análise de materialidade, avaliando os temas mais relevantes para o CRVG e suas partes interessadas. Os temas selecionados serviram de base para o conteúdo de nosso Relatório e serão o foco da nossa estratégia de sustentabilidade para o próximo ano.



## PERFIL [GRI 102-1, GRI 102-2, GRI 102-5, GRI 102-6, GRI 102-7]

O Club de Regatas Vasco da Gama (CRVG) foi fundado em 21 de agosto de 1898. Considerado de Utilidade Pública pela Lei nº 949, de 2 de junho de 1966, é uma Associação Cível sem fins lucrativos, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro. Se caracteriza como entidade desportiva, recreativa, assistencial, educacional e filantrópica.

Para o integral cumprimento de seus objetivos sociais, o Clube tem como principais atribuições:

- A prática de atividades desportivas em forma recreativa ou competitiva, participando de torneios e campeonatos promovidos pelas entidades desportivas a que estiver mediata ou imediatamente filiado.
- A prática de assistência social, educacional, cívica e filantrópica, promovendo espetáculos e torneios ou cedendo suas sedes para tais objetivos.

Fundado como um “clube de regatas”, consagrou-se no remo como um dos maiores campeões do país, e atualmente tem como esporte mais tradicional o futebol, além de abranger outras modalidades como natação, atletismo, futebol de areia, futsal, entre outros.

Em 31 de dezembro de 2021, a força de trabalho do Clube era composta por 541 colaboradores em atividade (entre autônomos, celetistas e pessoa jurídica), atuando em sete bases fixas de trabalho: São Januário, Calabouço, Centro de Treinamento Artsul, Centro de Treinamento Base Forte (Caxias), Centro de Treinamento Moacyr Barbosa, Sede Náutica da Lagoa e Sede Administrativa do Centro.

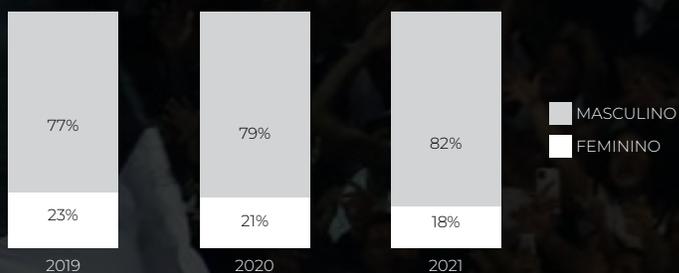
O CRVG encerrou o ano com uma receita líquida de R\$ 176 milhões, 2,9% acima da receita obtida no ano anterior. O Clube tem patrimônio e operações somente em território nacional. **[GRI 102-4]**

O CRVG é filiado a entidades de administração do esporte como a Confederação Brasileira de Futebol – CBF, a Federação de Futebol do Rio de Janeiro – FERJ, Federações e Confederações de Esportes Olímpicos e Paralímpicos, Comitê Brasileiro de Clubes – CBC e Confederação Nacional de Clubes – FENACLUBES. **[GRI 102-13]**

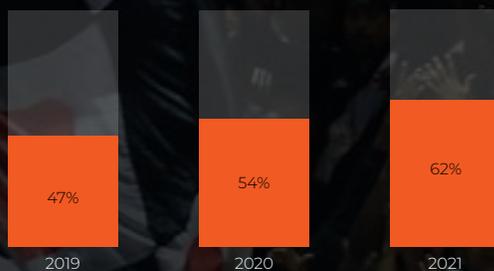


# PERFIL [GRI 102-8, GRI 405-1]

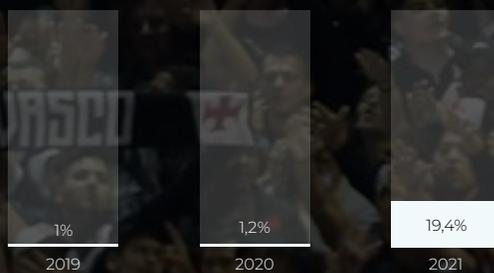
## COLABORADORES PRÓPRIOS POR GÊNERO



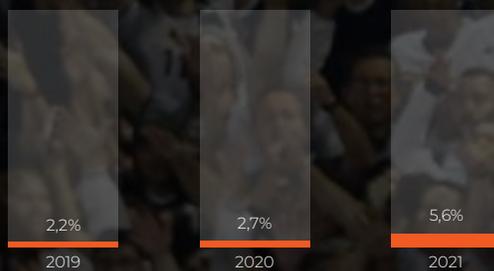
## % DE PRETOS OU PARDOS



## % DE CARGOS DE CHEFIA OCUPADOS POR MULHERES



## % DE CARGOS DE CHEFIA OCUPADOS POR NEGROS





RESPEITO + IGUALDADE

# COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE

O Clube tem como Visão “Elevar, através de conquistas desportivas nos territórios nacional e internacional, as cores e os valores vascaínos, em especial no futebol, sendo, de forma incondicional, o **representante máximo na defesa da diversidade na sociedade brasileira** em consonância com a ‘RESPOSTA HISTÓRICA’, carta que consideramos o nosso batismo.”

## VALORES DA ADMINISTRAÇÃO [GRI 102-16]

**Somos o legítimo clube do povo:** Viemos do povo, lutamos por ele e ganhamos para sua alegria. Nossa torcida é nosso maior patrimônio.

**Cuidamos das crianças e somos imortais:** Promovemos educação na cidadania, no estudo e no esporte. Nossas raízes estão fincadas na nossa vocação para cuidar das crianças e futuros atletas em sua formação como cidadãos.

**Nossa tradição nos move ao futuro:** Respeitamos nossas tradições, valorizando-as e celebrando-as. Desejamos o novo e trabalhamos pela excelência na gestão do presente em nome das próximas gerações.

**Construímos nosso próprio gigantismo:** Trabalhamos por uma relação sadia com todos os setores da sociedade, mas não abrimos mão da nossa independência e altruísmo na construção da nossa grandeza.

**Nossa natureza é vencer:** Entendemos que nossa trajetória nos obriga a perseguir o topo: SEMPRE. A vitória nos define e dá norte, é a nossa natureza.

**Nossa diversidade nos faz mais fortes:** Respeitamos as diferenças, valorizamos a diversidade de ideias e posições. Não discriminamos e defendemos o contraditório sempre em prol do melhor para o Vasco da Gama.

O objetivo social do Vasco da Gama, sua história e seu propósito estão intrinsecamente relacionados à sustentabilidade, que envolve o compromisso com aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa.

A estratégia de gestão do Vasco da Gama está pautada em seis pilares: Orgulho e Reencontro com Nossa História, Valores e Tradições; Reestruturação Administrativa; Reestruturação Financeira; Reestruturação e modernização do Futebol; Revitalização do Patrimônio; e, Reforma do Estatuto.

Esses pilares de atuação trazem consigo um sistema integrado de gestão, uma nova governança corporativa - com ênfase na ética e na integridade - o fortalecimento institucional do Clube na luta contra discriminação, nas causas sociais e no desenvolvimento local.

Dessa forma, podemos verificar que o planejamento estratégico integra questões financeiras e não financeiras. Esse é o primeiro passo para uma gestão ESG (acrônimo mais difundido, do inglês, *Environmental, Social and Governance*) ou ASG (acrônimo em português, Meio Ambiente, Social e Governança).

# SOBRE O RELATÓRIO

Este relatório abrange o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2021. A ser publicado anualmente, o *Relatório de Sustentabilidade do Vasco* está sendo divulgado pela primeira vez, dirigido a todos os *stakeholders* do CRVG. Nele, estão apresentados o modelo de gestão, as iniciativas e os resultados verificados no ano. **[GRI 102-50, GRI 102-51, GRI 102-52]**

Este relatório é elaborado por equipe multidisciplinar, avaliado por Comitê de Sustentabilidade e aprovado pela Diretoria Administrativa.

Seu conteúdo está alinhado às Normas da *Global Reporting Initiative* (GRI), na versão GRI Standards e opção de adesão Essencial. **[GRI 102-54]**

O Relatório não foi objeto de verificação externa por terceira parte independente. **[GRI 102-56]**

## **Engajamento e materialidade [GRI 102-46]**

Com o objetivo de engajar os colaboradores do Clube e colaboradores voluntários, o Vasco da Gama realizou o 1º Workshop de Sustentabilidade, que contou com a presença de 23 participantes e teve como objetivo apresentar os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável, as vantagens de ser um Signatário do Pacto Global e definir um plano de ação que esteja relacionado aos Objetivos de Desenvolvi-

mento Sustentável (ODS) da ONU (Organização das Nações Unidas).

Como resultado, foram mapeados temas que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização e que podem influenciar de forma substancial as avaliações e decisões de nossos *stakeholders* (em português, partes interessadas).

O evento foi o ponto de partida para a definição dos temas materiais do Clube.

A partir do Workshop foi possível traçar um parâmetro de temas que poderiam ser de interesse das partes interessadas e desenvolvimento pelo Clube em conjunto com suas ações estratégicas e objetivos. Além disso, ao desenvolver as atividades com os participantes, extraiu-se um conjunto de stakeholders que são impactados pelo CRVG.

A dinâmica utilizada no Workshop consistiu numa adaptação dos passos 1 (Entendendo os ODS) e 2 (Estabelecendo Prioridades) do *SDG Compass* do Pacto Global da ONU. Os participantes foram separados em grupo e debateram ações que o CRVG poderia fazer para causar impactos positivos ou reduzir os negativos, associando essas iniciativas a um ou mais Objetivo de Sustentabilidade.



Como resultado do Workshop mapeamos temas materiais em grandes grupos como Reforma Estatutária, Futebol, Educação, Diversidade e Inclusão, Desempenho Financeiro, Integridade e Saúde, que serviram de base para a lista longa de temas a serem analisados durante o processo de materialidade do Clube.

Para apoiar na definição dos temas materiais consolidamos todas as ações sugeridas no Workshop, estudamos iniciativas semelhantes na indústria esportiva, realizamos reuniões com stakeholders dos grupos e consolidamos os temas GRI, resultando em 29 temas:

- 1. Fortalecimento dos Esportes Olímpicos e Paralímpicos**
- 2. Melhoria e ampliação do Patrimônio**
- 3. Relacionamento com as comunidades (Barreira, Tuiuti e Cidade de Deus)**
- 4. Eventos Sociais patrocinados pelo Clube**
- 5. Desenvolvimento e retenção do capital humano**
- 6. Educação e profissionalização no Colégio Vasco da Gama**
- 7. Engajamento e participação da torcida**
- 8. Desempenho Esportivo do Futebol Masculino Profissional**
- 9. Investimento na Categoria de Base**
- 10. Consumo energético**
- 11. Saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e atletas**
- 12. SAF – Sociedade Anônima do Futebol**
- 13. Desempenho financeiro**
- 14. Compromissos públicos e certificações**
- 15. Ética, Integridade e Transparência**
- 16. Diversidade, inclusão e igualdade de gênero**
- 17. Governança corporativa**
- 18. Democracia**
- 19. Inovação & Tecnologia**
- 20. Gestão de materiais e resíduos**
- 21. Critérios socioambientais na cadeia de fornecimento**
- 22. Logística e Operação de jogos**
- 23. Fortalecimento do Futebol Feminino**
- 24. Biodiversidade e uso da terra**
- 25. Acessibilidade nas sedes, estádio e Centros de Treinamento**
- 26. Novos modelos de negócio**
- 27. Gestão de água**
- 28. Tendências de mobilidade urbana**
- 29. Emissões atmosféricas**

Os *stakeholders* do CRVG foram identificados e priorizados na definição da primeira Matriz de Materialidade, a partir dos seguintes critérios estabelecidos pela norma AA1000: responsabilidade, influência, proximidade, dependência, representação e interação estratégica e política. Foram mapeados 10 grupos principais e classificados em *stakeholders* que representavam a visão interna e a visão externa. **[GRI 102-40, GRI 102-42]**

### **Visão Interna**

- Conselheiro Eleito
- Benemérito e Grandes Beneméritos
- Diretoria Administrativa (Eleita e VPs)
- Voluntário

### **Visão Externa**

- Sócio estatutário (Proprietário, Geral, Patrimonial, Remidos e Benfeitores Remidos)
- Sócio Torcedor
- Colaborador
- Atleta
- Fornecedor
- Responsável Legal (de atletas menores de idade)

O relacionamento do Vasco com seus *stakeholders* ocorre por diversas formas periódicas de engajamento, realizadas ao longo do ano, tais como: **[GRI 102-43]**

- Reuniões
- Assembleias
- Comunicados e Notas Oficiais
- Notícias no site Oficial
- Editais
- E-mail
- Coletivas de Imprensa e Entrevistas
- Lives
- Redes Sociais
- VascoTV
- Pesquisas

Para a materialidade utilizamos uma pesquisa disparada para os 10 grupos principais mapeados. Os *stakeholders* foram solicitados para indicar 10 temas mais relevantes, podendo escolher entre os 29 e/ou indicar temas que não estavam disponíveis na lista. Além disso, os *stakeholders* foram incentivados a se manifestarem em questões abertas não obrigatórias, que poderiam justificar suas escolhas ou explicar a razão de ter escolhido o tema que não estava na lista. Com o fim de dar legitimidade à pesquisa optamos por não abrir aos torcedores em geral, levando em conta que, por não termos como validar o vínculo com o clube, poderíamos ter respostas de outros clubes.

## Materialidade

Como resultado, recebemos 1.397 respostas onde, o tema mais relevante foi priorizado por 80% dos stakeholders e o menos relevante por 1,8%. Calculamos a mediana das relevâncias estabelecidas, como uma medida de tendência central, e selecionamos como temas materiais a serem tratados nesse relatório todos os temas com valor acima da mediana estabelecida. Nesse sentido, foram selecionadas as questões prioritárias listadas abaixo. **[GRI 102-46, GRI 102-47]**

### Principais questões mapeadas

- Desempenho Esportivo do Futebol Masculino Profissional
- SAF - Sociedade Anônima do Futebol
- Investimento na Categoria de Base
- Desempenho financeiro
- Ética, Integridade e Transparência
- Engajamento e participação da torcida
- Educação e profissionalização no Colégio Vasco da Gama
- Saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e atletas
- Diversidade, inclusão e igualdade de gênero
- Democracia
- Melhoria e ampliação do Patrimônio
- Fortalecimento do Futebol Feminino
- Fortalecimento dos Esportes Olímpicos e Paralímpicos
- Relacionamento com as comunidades (Barreira, Tuiuti e Cidade de Deus)
- Inovação & Tecnologia



No quadro a seguir, os temas materiais mapeados estão relacionados aos tópicos materiais GRI e aos *stakeholders* mais impactados em cada caso. **[GRI 102-44]**

**PRINCIPAIS TEMAS REPORTADOS NESTE RELATÓRIO [GRI 102-44, GRI 102-46, GRI 102-47]**

<b>Temas materiais</b>	<b>Tópicos materiais GRI</b>	<b>Stakeholders impactado</b>
Desempenho Esportivo do Futebol Masculino Profissional	Desempenho Econômico	Todos
SAF - Sociedade Anônima do Futebol	Desempenho Econômico	Todos
Investimento na Categoria de Base	Desempenho Econômico	Atleta
Desempenho financeiro	Desempenho Econômico	Todos
Ética, Integridade e Transparência	Ética e Integridade	Todos
Engajamento e participação da torcida	Engajamento das Partes Interessadas	Sócio estatutário e sócio torcedor
Educação e profissionalização no Colégio Vasco da Gama	Impactos econômicos indiretos	Atletas
Saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e atletas	Saúde e Segurança do Trabalho	Colaboradores
Diversidade, inclusão e igualdade de gênero	Diversidade e Igualdade de oportunidade	Colaboradores, Atletas
Democracia	Governança	Sócio estatutário e sócio torcedor
Melhoria e ampliação do Patrimônio	Impactos econômicos indiretos	Todos
Fortalecimento do Futebol Feminino	Diversidade e Igualdade de oportunidade	Atleta
Fortalecimento dos Esportes Olímpicos e Paralímpicos	Diversidade e Igualdade de oportunidade	Atleta
Relacionamento com as comunidades (Barreira, Tuiuti e Cidade de Deus)	Impactos econômicos indiretos	Todos
Inovação & Tecnologia	Desempenho Econômico	Todos

Para conhecer os indicadores GRI relacionados a cada um desses tópicos e também sua localização ao longo deste relatório, acesse o Sumário de Conteúdo da GRI. **[GRI 102-55]**

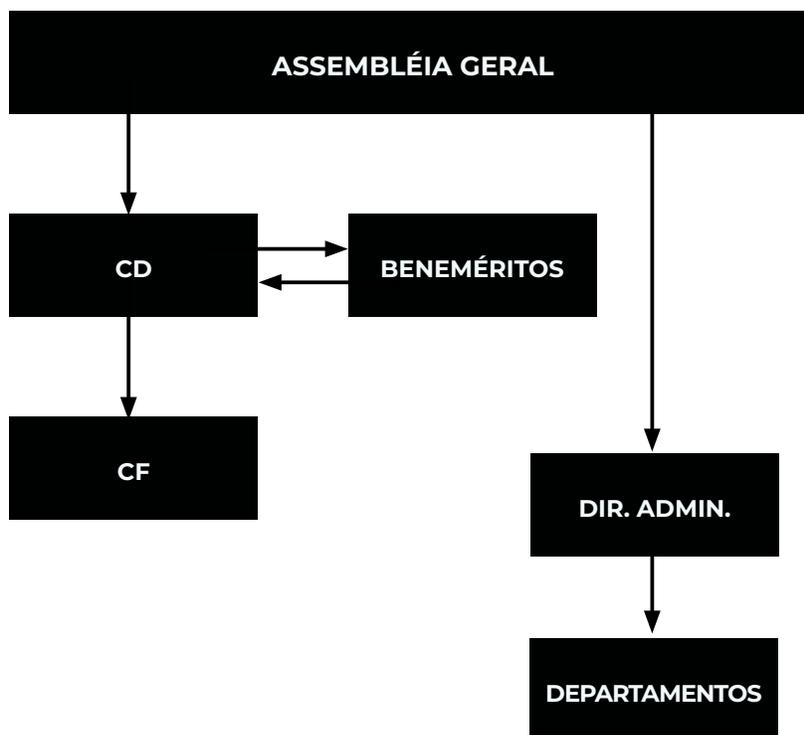
Para saber mais sobre algum tema ou se tiver alguma dúvida sobre o conteúdo deste relato, fale com o CRVG no seguinte canal: [andressa.faria@crvascodagama.com](mailto:andressa.faria@crvascodagama.com) **[GRI 102-53]**



# GOVERNANÇA CORPORATIVA [GRI 102-18]

## Estrutura de Governança

O CRVG é composto pelos seguintes órgãos: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Beneméritos, Conselho Fiscal e Diretoria Administrativa.



A Assembleia Geral é o órgão superior do Clube, cabendo aos seus membros, por maioria simples em eleição direta, decidir pela indicação de 150 membros do Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva, por meio de Assembleia Ordinária que ocorre a cada três anos. Caberá também à Assembleia Geral

O Conselho Deliberativo é o órgão legislativo e de orientação, sendo composto por 150 membros eleitos e 150 membros vitalícios. Os membros vitalícios compõem o Conselho de Beneméritos do CRVG, órgão moderador do Clube, que possui membros natos classificados entre Beneméritos e Grandes Beneméritos.

O Conselho Fiscal é órgão de funcionamento permanente com caráter fiscalizador da administração financeira e da execução do orçamen-

to, formado membros do Conselho Deliberativo escolhidos pela Assembleia Geral, eleitos interinamente em reunião, com representantes da maioria e minoria.

A Diretoria Administrativa é órgão de representação, gestão e execução administrativa, composto por Presidente, 1º e 2º Vice-Presidentes, todos eleitos de forma direta pela Assembleia Geral. Ainda, para apoiar a Diretoria Administrativa, existem os Vice-Presidentes, que são indicados pelo Presidente do Clube para atuar nas pastas do CRVG.

O Presidente, desde que seguindo as previsões de Departamentos prevista no estatuto, pode criar áreas, de acordo com a necessidade e demanda. Em 2021, uma das primeiras ações foi a criação de uma Diretoria de Integridade.

## **GESTÃO DE RISCOS** [GRI 102-11]

O processo de gestão de riscos, na atual gestão, está descrito na Matriz de Riscos, prevista na Política de Riscos e Oportunidades, considerando-se como critérios os impactos ao CRVG, relacionados à imagem, gestão de indivíduos, financeiro/patrimonial e desportivo.

A avaliação busca classificar o risco das práticas como “toleráveis”, “moderados” ou “não toleráveis”, a fim de formular as políticas e procedimentos mais pertinentes para seu tratamento e mitigação

## **RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES** [GRI 102-9]

O Clube estabelece uma relação de confiança mútua e de boa-fé com seus fornecedores, se preocupando, desde o início do processo de contratação de bens e serviços, com a análise dos aspectos formais e financeiros dos parceiros. Na fase de formalização da parceria, o CRVG solicita a documentação comprobatória da regularidade dos fornecedores (regularidade fiscal, societária, previdenciária), além de prever, em contrato, que o parceiro deve observar o Estatuto Social e as políticas internas do CRVG, e que o Clube pode exercer a fiscalização dos aspectos que impactam na execução do objeto da contratação ao longo do contrato.

O Departamento de Integridade, após aprovação do Código de Conduta Ética pelo Conselho Deliberativo, realizará treinamento junto aos fornecedores selecionados pelos departamentos do CRVG, com o objetivo de apresentar os valores e práticas éticas incentivados pelo CRVG.

## **PLANEJAMENTO E GESTÃO**

As decisões administrativas e financeiras no Clube são tomadas por meio de colegiados. Implantamos um modelo de comitê de caixa, permitindo não apenas entender os desafios correntes como antecipar potenciais necessidades futuras.

Além dos colegiados, o clube vem desenvolvendo o Orçamento Base Zero em todas as áreas. Tal metodologia tem como principal objetivo analisar as necessidades reais de cada área e como transformá-las em autossustentáveis.

Em conjunto com a KPMG e com base no plano de gestão apresentado pelo Presidente durante a campanha, o CRVG vem desenvolvendo seu Planejamento Estratégico para os próximos três anos de gestão com base na metodologia *Objective Key Results* (OKR), sendo traçados os objetivos e definidos os responsáveis para medição do cumprimento das metas de forma trimestral.

Alguns destes objetivos já estão sendo implantados no curto prazo, como a melhoria nos demonstrativos financeiros do clube e a criação de políticas corporativas em diversas áreas.



## PÚBLICO INTERNO

A postura da gestão atual tem sido de enfrentar os problemas com absoluta transparência, realizar a necessária reestruturação do Clube e iniciar o Plano de Recuperação Financeira, Esportiva e Institucional, que seja duradouro e pavimente o Clube para o futuro e que possibilite um consistente caminho de conquistas e vitórias.

Estamos realizando uma transição do modelo amador para o profissional, que possui vários desafios ao longo de sua implementação e por isso está sendo feita de forma criteriosa e atendendo a requisitos técnicos para sua melhor viabilidade.

Investimos em gestão de pessoas, na melhoria de condições de trabalho e Clima Organizacional, com ações tais como: mapeamento das necessidades de nossos colaboradores, implantação de políticas de Recursos Humanos alinhada às melhores práticas de mercado, disponibilização de canais de atendimento online para os

colaboradores, melhor comunicação interna, treinamento e desenvolvimento, melhorias nos equipamentos utilizados no dia-a-dia, promoção de uma maior integração entre as áreas, e busca constante por novas parcerias e benefícios para os colaboradores.

No futebol, promovemos a integração ordenada entre o futebol de base e o futebol profissional, preservando nossos ativos, visando uma maior valorização de nossos atletas e ganhos desportivos de curto, médio e longo prazo.

Além disso, aperfeiçoamos o Plano de Cargos e Salários do Clube e estamos aplicando políticas de bônus e performance na negociação de salários com novos atletas.

Atualmente, apenas atletas possuem políticas de remuneração por desempenho. Essa remuneração é alinhada durante a negociação com o atleta e agente. O critério varia entre atingimento de metas, partidas jogadas, minutos jogados, dentre outros.

# TEMAS MATERIAIS

A seguir apresentamos os temas mais relevantes sob a ótica do Clube e de seus *stakeholders*, com base na Materialidade definida em 2021.

## **Desempenho Esportivo do Futebol Masculino Profissional [GRI 103-2]**

O futebol do Vasco não atingiu sua principal meta na temporada 2021: o retorno à Série A do Campeonato Brasileiro.

A Diretoria Administrativa imprimiu todos os esforços possíveis para que o Clube retornasse ao seu lugar de direito, mas inúmeros fatores contribuíram para que nossos esforços não fossem suficientes para o resultado final.

Como consequência, foi implementada uma reestruturação do Departamento de Futebol para que 2022 seja um ano de melhor performance dentro de campo e o acesso à Série A seja alcançado. Foi estabelecido um novo organograma do Departamento e o elenco está sendo reformulado com a chegada e saída de atletas.

Apesar da principal meta esportiva de 2021 não ter sido alcançada, destacam-se os avanços do ponto de vista de gestão administrativa e operacional no futebol na última temporada:

- Profissionalização completa do Departamento de Futebol Profissional, incluindo contratações dos profissionais técnicos e de administração;
- Otimização e troca de fornecedores do Centro de Treinamento, gerando um benefício financeiro de quase R\$10,5 milhões em 2021;
- Padronização dos contratos da base e do profissional, incluindo valores de salários e produtividade para atletas em formação;
- Obrigações de comportamento com orientações de conduta em assuntos de diversidade de gênero e racismo;
- Padronização de multa de saída dos atletas; produtividade e metas-padrão para todos os atletas do profissional;
- Definição de processos internos e fluxograma de todas as áreas correlatas;
- Contratação e manutenção de softwares necessários para o funcionamento de um departamento de futebol profissionalizado;
- Negociações de rescisão, empréstimos e transferências que resultaram em um impacto financeiro que ultrapassou os R\$ 86 milhões.

Além disso, entendendo a importância do Departamento de Futebol e seus ativos para o reposicionamento do Vasco no mercado em 2021, mais de cinquenta ações de Marketing, Relações Públicas, Responsabilidade Social e ativações com uso de imagem de atletas foram realizadas no ano.

Destaque também para a negociação do atacante Talles Magno, transferido de forma definitiva ao New York City FC, time do Grupo City, protagonizando a segunda maior venda de ativo do Vasco em todos os tempos, considerando os bônus e aditivos do contrato. Além do Talles, o Vasco negociou também em 2021 a transferência definitiva dos Crias da Colina, Arthur Sales, ao time Lommel SK, da Bélgica, e do zagueiro Ricardo Graça, ao Júbilo Iwata, do Japão. Ao todo, o Clube gerou R\$ 59 milhões de receita extraordinária com as vendas dos atletas, e terá direito ainda ao Mecanismo de Solidariedade em negociações futuras dos três jogadores.

### **SAF - Sociedade Anônima do Futebol [GRI 103-2]**

No primeiro semestre do ano, o Clube se dedicou à busca da estabilização financeira, principalmente no tocante à auditoria das novas dívidas trabalhistas, renegociação de todo o endividamento com foco na dívida tributária, redução de gastos desnecessários ou incompatíveis com a redução de receita no ano e foco em prover os investimentos necessários para o Departamento de Futebol alcançar os seus objetivos no ano.

Esse trabalho de reequilíbrio econômico-financeiro e administrativo, naturalmente, contou com participação de todos os departamentos do Clube, seja no esforço para a geração de novas receitas, seja para melhorar o nível das atividades do Clube em um cenário de sérias restrições de recursos.

Como resultado, apesar de ainda demandar consideráveis esforços para renegociação das dívidas em curso, a situação econômica, no início do segundo semestre o Clube já demonstrava sensível melhora em relação à situação encontrada no início da Gestão, e o foco passou a ser captação de recursos em montante que viabilizasse a recuperação financeira definitiva, além de prover recursos para os necessários investi-

mentos em futebol e infraestrutura.

Nesse sentido, após a aprovação da Lei 14.193, de 6 de agosto de 2021, que instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), e a subsequente derrubada de vetos ao regime fiscal simplificado, o foco passou a ser a utilização desse novo arcabouço legal para trazer investimentos para o Clube e seu futebol.

A SAF é uma nova forma de organização societária para clubes de futebol, seja para transformação ou criação. O Clube se beneficia economicamente porque terá novos recursos injetados e a sua dívida equacionada. Em contrapartida, deverá transferir ativos do futebol (profissional, base e feminino) para a SAF, e terá poder de veto em algumas questões por ser detentor de ações ordinárias Classe A.

A criação da SAF permitirá a retomada de grandes investimentos no futebol e a recuperação do seu protagonismo, bem como contribuirá para sanar a histórica dívida do Clube, que poderá voltar a investir no remo e nos esportes olímpicos.

Para possibilitar a criação de uma SAF, o Clube está avançando com mudanças estruturais como a alteração do seu Estatuto Social, a ser aprovada em Assembleia Geral Extraordinária.

Além disso, o Vasco da Gama está negociando uma parceria estratégica que, aliada à SAF, trará no curto prazo a solução estrutural e definitiva para nosso Clube e para o futebol. Tal parceria também será levada à aprovação em Assembleia Geral Extraordinária.

Além disso, o Clube preparou e organizou informações detalhadas a serem apresentadas para investidores, divulgadas mediante compromissos de confidencialidade, incluindo fluxo de caixa abrangendo um horizonte de 10 anos, apresentação descritiva sobre o Clube, sua história e seu potencial econômico-financeiro.

Foi realizado o mapeamento e abordagem a investidores com capacidade financeira e com aderência aos critérios pré-estabelecidos pelo Clube. Tais critérios abrangeram a capacidade financeira dos potenciais investidores, a experiência de investimentos em futebol e o alinhamento com os valores e com a visão de negócios do Vasco da Gama.

Como resultado desse trabalho, destacamos:

- 60 potenciais investidores foram identificados;
- 42 investidores, de 17 países, foram aprovados e contactados;
- 20 investidores iniciaram contatos ativos;
- As negociações com estes realizadas seguindo as diretrizes pré-estabelecidas; e
- O grupo 777 Partners foi selecionado pelas características da proposta.

O 777 Partners é um grupo americano, sediado em Miami, que investe em empresas em diversos setores econômicos. Possui participação minoritária no clube espanhol Sevilla e majoritária no clube italiano Genoa CFC. Além dos investimentos em futebol, o grupo possui participações em empresas de esportes, mídia e entretenimento. Durante as negociações, demonstrou reconhecimento da grandeza do Vasco da Gama, possuindo interesses estratégicos convergentes e visão alinhada da recuperação institucional, financeira e esportiva do futebol do Clube.

As premissas utilizadas pelo Vasco da Gama para essa negociação foram:

- Obter recursos para resolver, de imediato, os três maiores problemas estruturais do Clube: i) baixos investimentos no futebol, insuficientes para retorno do Clube ao protagonismo esportivo no Brasil e na América do Sul; ii) finalização da construção dos dois Centros de Treinamento do Clube, visando proporcionar infraestrutura adequada para um Clube líder do futebol brasileiro; e, iii) redução ou extinção do insustentável nível de endividamento, que atualmente exige pagamentos de serviços da dívida que impedem o Clube de realizar os investimentos necessários no futebol;
- Garantir condições para a sustentabilidade financeira da Associação;
- Manter a propriedade do estádio de São Januário na Associação;
- Manter participação acionária mínima de 30% na Associação, que pode ser reduzida para 20% em caso de emissão de debêntures permutáveis em ações da SAF para sócios e torcedores, e para 10 % em caso de outras rodadas de captação de recursos, tais como um eventual futuro IPO.



Como resultado deste alinhamento de interesses, os principais pontos negociados foram, em resumo:

Objetivo ou fragilidade estrutural	Proposta Não Vinculante
Necessidade de forte injeção de capital no curto prazo	<p>Aporte de R\$ 700 milhões até 2025, incluindo o empréstimo de 10 % desse montante, já captado pelo Clube</p> <p>Possibilidade de emissão de Debêntures (R\$ 100 milhões) para a Torcida vascaína</p> <p>Possibilidade de futura abertura de Capital com diluição da participação da Associação para até 10 % das ações</p>
Baixos investimentos no futebol	Obrigação de investimento mínimo compatível com o retorno ao protagonismo no futebol brasileiro
Infraestrutura precária	Construção de 2 modernos CTs, ou finalização das atuais instalações do Clube
Dívida Elevada	A SAF assume o pagamento de dívidas até R\$ 700 milhões, atualizado pela taxa Selic
Sustentabilidade Financeira da Associação	<p>Receita de sócios estatutários, receitas com licenciamentos relativos a outros esportes ou clube social e da atividade de esportes olímpicos serão da Associação</p> <p>Custos de manutenção do Complexo de São J anuário serão suportados pela SAF</p> <p>Pagamento de <i>royalties</i> pelo uso da marca e aluguel pela utilização de São Januário</p>
Estádio de São Januário	<p>Propriedade permanece na Associação</p> <p>Aluguel para a SAF por 25 anos, prorrogáveis por igual período, com assunção dos custos de manutenção do Complexo.</p> <p>Possibilidade de negociação futura para aporte na SAF, caso efetue reforma de R\$ 300 milhões e aporte R\$ 50 milhões na Associação</p>
Participação Acionária da Associação	<p>Inicialmente 30 %, mas podendo ser reduzida a, no máximo, 10 %, nas hipóteses de emissão das debêntures e realização do IPO</p> <p>Permite a manutenção de direitos fundamentais à Associação</p>

Desde a assinatura do Memorando de Entendimento, o Vasco da Gama está em tratativas com o Grupo 777 Partners visando a confirmação das premissas avaliadas e a posterior formalização do acordo definitivo e vinculante entre as partes, sujeito à aprovação dos sócios em Assembleia Geral. As principais atividades em curso são:

- Processo de *due diligence*, para conhecimento e avaliação dos contratos firmados pelo Clube;
- Análise da segregação formal e operacional dos recursos intangíveis, humanos, materiais e financeiros da Associação e da SAF;
- Elaboração e negociação dos documentos definitivos e vinculantes;
- Apreciação pelos Conselhos de Beneméritos e Deliberativo, e submissão da operação à aprovação dos sócios em Assembleia Geral;
- Comunicação conjunta do processo;
- Reuniões para definição conjunta de atos de gestão com impacto no médio prazo e para a transição eficiente de controle do futebol; e
- Fiscalização da utilização do empréstimo.

O foco do Clube é disponibilizar todas as condições para que nossa equipe possa fazer uma campanha que garanta o retorno do Vasco da Gama à Série A, em constituir a SAF e em concluir com êxito a negociação em curso com o 777 Partners, que desde o início reconheceu a grandeza do nosso Clube, abraçou nossa História e nossos valores irrenunciáveis e demonstrou a ambição de contribuir decisivamente para que o nosso futebol volte a ser uma superpotência global.





## Investimento na Categoria de Base [GRI 103-2]

Relevantes resultados alcançados no futebol de base, com conquistas em diversas categorias e o contínuo fornecimento de atletas para a equipe profissional. Destacam-se os seguintes benefícios de uma categoria de base: retorno técnico desportivo, atletas com o DNA do Clube, redução da folha salarial da Equipe Principal, ativos com possibilidade venda, percentuais remanescentes no pós-venda, mecanismo de solidariedade da FIFA, *training compensation*, formação e promoção de profissionais.

Em 2021 foram investidos cerca de R\$ 22 milhões. A perspectiva é que com ao aporte na SAF do Vasco da Gama pelo 777 Partner, o Clube conseguirá um maior investimento nas categorias de base para que consiga um retorno ainda maior.

Um maior investimento nas categorias de base acarretará maiores benefícios para Clube, tais como: melhor condição estrutural (principalmente no nosso Centro de Treinamento), aquisição de equipamentos de alta tecnologia, melhor remuneração dos profissionais competentes já existentes no clube (evitará “perda” de profissionais para outros clubes), contratação de profissionais de mercado, maior quantidade de observadores para identificação do talento, maior capacidade para trazer atletas qualificados com um poder de remunerar melhor os atletas, entre outros.

## Atividades de formação dos atletas da Base

Realizamos ações multidisciplinares nos nossos diversos núcleos de atuação do nosso Departamento de Futebol de Base.

- Palestras socioeducativas: ciente de sua responsabilidade social, o Clube realiza palestras mensais, sobre temas como DST, luta contra o racismo etc, com o objetivo de formar o cidadão, atleta na Base do Vasco da Gama.
- Atividades de integração: atividades de integração voltadas, em especial, para os atletas alojados que moram no Clube e estão distantes dos seus familiares. O processo facilita não só a adaptação mas também a formação do atleta. Foram realizados: festa dos dias das crianças, festa Junina, passeio ao shopping, passeio ao parque de diversão etc.
- Serviço pedagógico: especificamente neste ano, foram ministradas aulas online. Foi realizado o acompanhamento pedagógico tanto para os atletas que estudam no Colégio Vasco da Gama, quanto para os que estudam em outros colégios. Nossa pedagoga tem algumas atribuições como: monitorar a frequência dos atletas, acompanhar o rendimento escolar, orientação, recolhimento e encaminhamento das documentações, dentre outras. Obtivemos neste ano 65% de aprovação direta, os demais estão aguardando a prova final.
- Serviço psicossocial: nossa abordagem inicia com uma Anamnese Social. A partir deste mapeamento, observamos a necessidade de ações secundárias a este como: atendimento aos atletas, atendimento as famílias dos atletas, assessoramento nas retiradas dos documentos, entre outras.
- Núcleo saúde e performance: estritamente alinhado com a padronização de protocolos da Equipe Principal, visto que temos como grande objetivo formar os atletas de maneira integral para a nossa Equipe Principal. O Núcleo é composto por áreas extremamente importantes como: Médica, Fisioterapia, Científica/Fisiologia, Nutrição, Psicologia e Odontologia. Todo atleta que chega no Clube passa por uma anamnese, a fim de termos um conhecimento individual do atleta em todas essas áreas, para posterior intervenções, caso necessário. É realizado acompanhamento periódico para monitorar a evolução do atleta e identificar possíveis necessidades para novas intervenções.



Em 2021, foram realizadas algumas atividades importantes, como:

- Curso de primeiros socorros para todos os funcionários;
  - Campanha de vacinação contra gripe;
  - Implementação de protocolos RTP para lesões musculares, concussão e Covid19;
  - Padronização de protocolos com a Equipe Principal;
  - Montagem de cronograma de palestras socioeducativas para os atletas;
  - Maior aproximação com atletas e responsáveis;
  - Reuniões semanais para maior comunicação com as comissões técnicas.
- Análise de mercado e captação de atletas. Foram visitadas 53 cidades abrangendo 9 estados brasileiros, além do Rio de Janeiro. Acompanhamos 31 competições, visitamos 124 projetos no Rio de Janeiro em busca de novos talentos para serem inseridos dentro no nosso centro de excelência em formação. Aprovamos 59 atletas para as categorias Sub 7 a Sub 15 que foram inseridos no processo e, por meio da Análise de Mercado, contratamos 8 atletas para as categorias Sub 17 e Sub 20. Importante destacar que todas essas viagens para fazer avaliações de atletas e acompanhar competições em outras cidades foram a custo zero para o Vasco da Gama. Todas as despesas foram custeadas pelos organizadores dos eventos.
  - Na área técnica continuaremos com a avaliação do rendimento dos atletas nos jogos: após todo e qualquer jogo em toda e qualquer competição, o treinador, o auxiliar técnico, o coordenador técnico e o gerente atribuem uma nota em uma escala de 0 a 10 para todo atleta que participou da partida. Essa ação permite um acompanhamento bem próximo do rendimento de cada atleta de cada categoria e tomar decisões mais assertivas quanto a promoção do atleta para próxima categoria, liberação, contrato de formação, contrato profissional, argumentos para conversa com os pais e/ou atletas e/ou agentes etc.

A partir de 2021 foi adotada uma avaliação trimestral do atleta, na qual avalia-se as áreas técnica, física, inteligência de jogo (tática), fatores influentes (psicológica/emocional). Dentro de cada área existem subitens para obtenção de uma leitura mais minuciosa de cada atleta, sendo atribuída nota de 0 a 10. Ao final das notas de todos os itens, calcula-se um valor que classificará o atleta em diversos níveis. A partir desta classificação, conseguimos compreender os atletas de destaque com um alto nível de projeção e os atletas que têm pouca projeção. Esta ferramenta permite também traçar planos de ação para evolução individual de cada atleta.

Aliado a esta avaliação estritamente técnica “de campo”, incorporamos avaliações e discussões com representantes de todas as áreas de todos os Núcleos da Base, pois entendemos que todas elas contribuem em uma visão macro e sistêmica do ser humano e que influencia diretamente na evolução do atleta, pensando em uma formação integral.

- Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): com avaliação dos atletas nos jogos e com a avaliação trimestral, a partir de 2022 serão definidas metas e objetivos individualizados dentro de cada área com um profissional responsável por cada intervenção.

- Acelerar sem atropelar: com o intuito de oferecer um desafio individualizado para cada atleta, contribuindo com sua evolução, buscamos “acelerar” seu processo de evolução sem que haja um “atropelamento”. O desafio na dosagem certa permite que o atleta se desenvolva em um ponto ótimo. Se proporcionarmos um desafio que o atleta não consiga superar podemos “atropelar” o processo, mas se oferecemos um baixo desafio ao atleta, sua evolução também será baixa. Geralmente quem entra nesta ação de “acelerar sem atropelar” são os atletas considerados “Diferentes”.
- Vasco Academy: por conta da COVID-19, o primeiro semestre da Vasco Academy foi desafiador pois diversos estados ainda estavam com restrição ao funcionamento de escolas de futebol. Contudo, possuíamos 15 unidades antes da pandemia e conseguimos, além de manter a grande maioria ativa, abrir mais 14 unidades. Atualmente, com as 29 academies espalhadas pelas regiões sudeste, nordeste e norte, faturamos cerca de R\$ 97.312,32 no ano. Para 2022 estimamos alcançar um faturamento de R\$ 377.600,00 com as academies e a unidade em São Januário, que é a piloto para o projeto no geral.



## Ética, Integridade e Transparência [GRI 102-16]

O Departamento de Integridade e Compliance é responsável pelas atividades inerentes à implementação da cultura de conformidade e integridade nos atos e processos do CRVG. Em seu primeiro ano, atuou implementando a revisão de procedimentos adotados pelos departamentos do Vasco como forma de garantir a adequação e a conformidade às normas internas e legislação que regulamentam as atividades do Clube. A área atua em três eixos: Auditoria Interna, Conformidade e Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Destacamos as seguintes atribuições:

- Elaborar planos de trabalho, políticas e prestar contas aos comitês internos;
- Executar os trabalhos de Auditoria Interna, com emissão de relatórios e pareceres;
- Implementar melhoria contínua na transparência;
- Promover a cultura de integridade e os valores éticos do CRVG;
- Coordenar as atividades relativas ao Tratamento e Proteção de Dados (adequação legal e tecnológica à Lei Geral de Proteção de Dados);
- Elaborar pareceres de conformidade e de riscos à integridade, para apoiar decisões gerenciais e estratégicas dos departamentos.
- Receber e tratar denúncias;
- Promover a integração e mediação entre os Departamentos

Buscamos consolidar uma cultura de integridade com a implementação de boas práticas de governança corporativa e *compliance* aplicáveis a todas as partes envolvidas nas atividades do

Clube, independente de nível hierárquico, com o objetivo de prevenir, detectar e tratar eventuais desvios de conduta, mitigar riscos e proteger a imagem e reputação do CRVG.

A adoção das referidas práticas de gestão permite mapear e mitigar os riscos financeiros e à imagem, adequar o Vasco às exigências de mercado, sobretudo em relação à transparência e profissionalização, possibilitando a atração de investimentos e o aumento da credibilidade junto ao mercado e à torcida.

O Departamento de Integridade apoio tecnicamente a Comissão Especial de Integridade e Compliance do Conselho Deliberativo, com a elaboração do Código de Conduta Ética e do Programa Cruzmaltino de Integridade e Compliance (PCIC). Neste âmbito, destaca-se, ainda, a elaboração das: i) Política de Prevenção e Resolução de Conflito de Interesses; ii) Política de Prevenção e Combate à Fraude, Corrupção e Lavagem de Dinheiro; iii) Política de Contratação de Bens e Serviços; iv) Política de Respeito, Inclusão e Diversidade e v) Política de Riscos e Oportunidades. O PCIC e as políticas foram apreciadas e estão em fase de aprovação pelos membros do Conselho Deliberativo.

Além das políticas mencionadas, a Integridade elaborou normas e manuais que possibilitaram a organização e padronização das atividades administrativas. Além disso, também propôs as Cláusulas de Integridade, permitindo, em parceria com o Departamento Jurídico, a melhor adequação dos contratos do Vasco aos princípios de *compliance*, tais como: cláusulas de prevenção à corrupção e lavagem de dinheiro, adequação à LGPD, vedação ao trabalho análogo ao escravo e infantil, respeito aos direitos humanos.

## Ética

Especificamente quanto às questões éticas, no âmbito administrativo, o Departamento de Integridade, com apoio do Departamento Jurídico, elaborou o Manual de Conduta Ética para Colaboradores e o Manual de Conduta Ética para Atletas, nos quais são previstas condutas e práticas éticas a serem observadas pelos colaboradores, colaboradoras e atletas.

Atualmente as denúncias são recebidas via correio eletrônico pelo Departamento de Integridade. O Clube utiliza a Instrução Para Solicitação De Pedido Interno De Verificação (PIV), que consiste em instrumento para solicitação de apuração, análise ou emissão de parecer referente a temas relacionados às atribuições do Departamento de Integridade.

A partir de maio de 2022, a Ouvidoria Cruzmaltina será lançada, atendendo o público interno e externo. A Ouvidoria receberá as denúncias, inclusive anônimas, sendo possível anexar documentos e formalizar diversos tipos de manifestações. A administração da Ouvidoria Cruzmaltina, bem como o tratamento das manifestações, será responsabilidade do Departamento de Integridade.

## LGPD

No eixo LGPD, a Integridade obteve a aprovação do Projeto de Adequação à Privacidade e Proteção de Dados Pessoais. Assim, foram realizados treinamentos com gestores e equipes de diversos departamentos, que também contam com o Manual de LGPD como ferramenta para orientá-los na adoção de práticas em conformidade com a lei, além do suporte e orientação cotidianas dos membros da Unidade de Integridade.

As medidas de adequação à LGPD envolveram, ainda, a análise legal e o mapeamento (interno e externo) dos processos executados pelo CRVG, que resultaram na elaboração de políticas, termos, e cláusulas contratuais.

## Auditoria

Em 2021, os trabalhos de auditoria tiveram foco nos contratos celebrados pelo Vasco durante o primeiro ano de gestão, para diagnosticar se as práticas e procedimentos estavam em conformidade com as boas práticas de governança e *compliance*.

Este trabalho gerou o Primeiro Relatório de Auditoria, no qual a Integridade indicou aos Departamentos as recomendações sobre as ações que reduziriam e evitariam eventuais riscos ao Clube. O Departamento de Integridade atuou, ainda, especificamente, nos contratos e processos relativos à Operação de Jogos, como forma de apoiar a reestruturação e profissionalização do futebol, resultando na elaboração de relatório. As medidas indicadas neste relatório buscam otimizar as atividades, além de permitir o melhor desempenho e sinergia entre os departamentos que apoiam esta operação.

Ao longo de 2021, foram elaborados 16 pareceres envolvendo matérias relacionadas à Diretoria Administrativa. Nestes pareceres, a Integridade forneceu subsídios técnicos aos gestores para orientá-los a tomar decisões conscientes e tecnicamente fundamentadas, a fim de gerar ganho operacional e, por consequência, financeiro. O Vasco adotou, ainda, o Procedimento de Integridade, uma ferramenta para avaliação prévia dos contratos e parcerias a serem celebrados, como forma de avaliar e prever métodos para reduzir os riscos envolvidos nestas tratativas.

## Transparência

O Departamento Jurídico teve um papel fundamental na hora de dar ao clube maior transparência e agilidade em todas as suas áreas. Destacam-se as seguintes ações:

- Obtenção do Regime Centralizado de Execuções nas esferas Cível e Trabalhista, viabilizando o pagamento aos credores balizado em 20% das receitas líquidas mensais do Clube, reduzindo consideravelmente a chance de inadimplemento e protegendo o patrimônio e as receitas remanescentes de penhoras e demais constrições;
- Obtenção da Transação Tributária com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, com redução de aproximadamente 50% das dívidas previdenciárias e não-previdenciárias e alongamento dos prazos de pagamento;
- Acordo com o Ministério Público do Trabalho para pagamento dos salários;
- Internalização do processo de cobrança do mecanismo de solidariedade, onde geralmente o clube desembolsava 10% do valor que fazia jus à advogados externos;
- Auditoria externa de todos os processos trabalhistas, com mapeamento de passivo até então desconhecido;
- Melhoria na condução dos processos trabalhistas, com ganhos de eficiência na fase de liquidação de sentença;
- Redução de custos com honorários fixos de escritórios de advocacia;
- Auxílio na negociação com a Cedae com redução de R\$ 6 milhões da dívida histórica e parcelamento dos débitos;
- Adoção de política de redução de litigiosidade na esfera cível, concentrando esforços em processos importantes;
- Criação de minutas e revisão de contratos do Departamento de Futebol relacionados às contratações definitivas e temporárias, rescisões, acordos, transferências, cessões de direitos econômicos e comissões;
- Desenvolvimento para consulta interna de Manual de Contratos do Futebol;
- Padronização dos contratos de patrocínio do futebol profissional, com inclusão de diversas cláusulas padrões que protegem os interesses do clube, como multa de 40% do saldo a pagar em caso de rescisão antecipada;
- Padronização dos contratos de prestadores de serviço internos;
- Criação de modelo de contrato referência para prestadores de serviços externos;
- Mapeamento de todos os contratos ativos.

## Engajamento e participação da torcida [GRI 102-43, GRI 102-44]

Em 31 de dezembro de 2021 o Vasco da Gama contava com 47.719 sócios ativos. **[GRI 102-6]**

O CRVG estabelece o diálogo com seus diversos *stakeholders* por meio dos canais de comunicação do programa de sócios do clube, tais como e-mails marketing, redes sociais (Instagram e Twitter), WhatsApp, e-mail e telefone (central de atendimento).

Em 2021 desenvolvemos produtos, digitais e físicos para aproximação do Clube com a Torcida. Temos buscado facilitar e melhorar o atendimento ao associado, oferecendo associação online e 100% dos serviços da Secretaria podendo ser feitos de forma remota, por meio do aplicativo Whatsapp, dando o conforto ao sócio de resolver tudo sem precisar se deslocar ao Clube.

Os novos canais de atendimento e a disponibilização de serviços online da secretaria facilitaram a relação do Clube com os sócios. A implementação do *help desk* possibilitou 29.976 atendimentos aos associados, com uma média de satisfação de 83,70% dos vascaínos. Além disso, a internalização da central de relacionamento do Clube também possibilitou a manutenção da taxa de abandono das chamadas em um patamar inferior a 15%. O processo facilitou ainda o contato com o associado para retenção ou retorno de sócios inativos.

Buscamos aumentar o número de associados e fidelizá-los por meio de diversas ações de comunicação, com destaque para o contato ativo com o sócio com o objetivo de fornecer informações de seu plano, informações institucionais e receber *feedback* quanto ao atendimento e principais serviços da secretaria.

Passamos a oferecer novos produtos e formatos introduzidos na VascoTV, com relevância e audiência crescentes e atingimos a marca de 1 milhão de seguidores no YouTube. A venda de espaço comercial e a captação de patrocínio garantiram a autossustentabilidade à VascoTV.





## Remodelação plano de sócios

Como destaque de 2021 temos a implementação, com aprovação junto ao Conselho Deliberativo, da adesão ao sócio estatutário 100% online. Em comparação com 2020, onde o Clube atraiu 23 novos sócios ao seu quadro, a adesão online abriu as portas para 932 novos vascaínos, um aumento de quase 4000%.

A transferência de títulos inativos cresceu 341%, e a reativação do plano de sócios para inadimplentes gerou um retorno de mais de 200 pessoas à São Januário.

Em 2021 reformulamos o plano de sócios com o lançamento do VASCO + ALEGRIA, em parceria com a Easy Live, empresa do Grupo Artplan, com benefícios aos sócios vascaínos que vão além da mensalidade associativa e visam descolar o programa do benefício único do desconto nos ingressos.

Além disso, dois novos planos foram lançados: Plano Animal, de categoria simbólica destinado aos vascaínos que queiram associar seus animais de estimação e o Plano Dinamite, destinado a vascaínos de alto poder aquisitivo, sendo a categoria *premium* dos planos disponíveis.

O trabalho de relacionamento está cada vez mais assertivo, com o trabalho de revisão de processos antigos, entrada de sócios e mapeamento de possíveis irregularidades na lista de sócios do Clube. Aproveitamos também para unificar o banco de dados em um único servidor, mantendo as atenções necessárias ao enquadramento à LGPD. Foi criada, junto ao Conselho Deliberativo, uma comissão permanente do processo eleitoral, que tem entre suas atribuições a fiscalização mensal da listagem de sócios, mantendo o processo cristalino e aberto, evitando fraudes e irregularidades

## Democracia e Reforma Estatutária

A democracia representa a efetiva participação do maior número de pessoas possíveis, na vivência e na divisão do poder. A avaliação é que os clubes de futebol, historicamente, em geral, seguiram um modelo fechado de administração, coibindo a participação de *stakeholders* relevantes, como os torcedores. Mesmo o CRVG, com histórica participação na inclusão e democracia no futebol, sofreu esse processo de fechamento do clube.

Dessa forma, foi concluída a necessidade de reforma estatutária do Clube, que possibilitasse maior participação dos torcedores na tomada de decisão, aumentasse a transparência, melhorasse controles internos e modernizasse a governança do Clube.

Foi constituída em 2021 uma Comissão de Reforma do Estatuto, com representação da gestão eleita, oposição, beneméritos e consultor externo, para que fosse realizada uma proposta de reforma de estatuto. Além disso, duas comissões paralelas atuaram nas propostas de textos para práticas de *compliance* e integridade e para me-

lhorar dos processos eleitorais e participação dos sócios.

Tendo em vista os desafios de realizar um texto novo para o estatuto do CRVG, sendo que o que está em vigor data de 1978, não foi possível a votação da proposta ainda em 2021, pelas dificuldades em fechar temas que ainda são polêmicos na organização, como, por exemplo, a composição do Conselho Deliberativo e o voto amplo dos sócios torcedores.

No entanto, a partir da proposta base apresentada à comissão de reforma do estatuto, foi criado um texto para permitir a constituição da SAF Vasco, que foi apresentada ao Presidente do Conselho Deliberativo.

A proposta versava sobre diversos pontos que buscam proteger a instituição no processo de constituição da SAF e negociação com o investidor, mas, sobretudo, garantir a participação da Associação na governança e fiscalização, bem como, definir como rito essencial a aprovação da Assembleia Geral, desde a reforma estatutária à aprovação do contrato com o investidor.



## Educação e profissionalização no Colégio Vasco da Gama [GRI 203-2]

Frente a responsabilidade de matricular os adolescentes na rede oficial de ensino, zelamos pela frequência nas atividades escolares e pelo acompanhamento de seu desempenho escolar. Considerando que a vida de um atleta começa muito cedo e envolve escolhas importantes e que o ingresso no mundo profissional ainda é restrito para muitos jovens, o Vasco da Gama percebeu a importância de ir além do que é exigido por lei.

O Clube entendeu que além de formar atletas é necessário preparar cidadãos de bem para a sociedade, capazes de seguirem suas vidas com sucesso em qualquer área profissional que queiram seguir.

Nesse sentido, o Vasco da Gama resolveu manter uma escola regular nas dependências do Clube, permitindo que o planejamento das atividades esportivas não conflitasse com a rotina escolar, contribuindo para a assiduidade e facilitando o acesso escolar por parte dos atletas.

Fundado em 2004, o Colégio Vasco da Gama é um espaço educacional diferenciado, voltado para a educação de atletas, entendendo e respeitando sua realidade, com metodologia e linguagem próprias, conectando a educação com o que eles mais amam, o esporte. São consideradas as peculiaridades da profissão para a qual estão se preparando.

O Clube mantém integralmente o Colégio e todas as suas despesas, como fornecimento de uniforme, de material didático e de alimentação.

Além de terem acesso à uma educação de qualidade, os alunos também são acompanhados por uma equipe multidisciplinar que compreende assistência social, psicologia e psicopedagogia.

O Colégio tem como meta aprimorar e elevar o nível de educação de seus atletas, garantindo a tranquilidade dos pais, que estão distantes, e dos dirigentes do clube, que são guardiões desses adolescentes, e, principalmente, garantir a filosofia do clube de não só formar grandes atletas, mas também grandes cidadãos, conscientes de seus direitos e deveres.

Ao longo de 17 anos, muitos meninos e meninas passaram por lá e deixaram suas histórias registradas como, por exemplo, Phillipe Coutinho, Alex Teixeira, Alan Kardec, Josef de Souza Dias (Souza) e Talles Magno. Em 31 de dezembro de 2021 eram 251 alunos, sendo 49,8% estudantes do 4º ao 9º ano do Ensino Fundamental e 50,2% dos três anos do Ensino Médio. Do total, 80% são meninos e 20% meninas, 70% praticam futebol, 16% atletismo, 8% basquete e 7% natação.

Em 2021 foram iniciadas obras para o desenvolvimento de novos espaços adicionais ao Colégio, inclusive com a criação de um anfiteatro cultural, para que sejam ministradas aulas de dança, música e demais atividades do ciclo de oficinas previsto. As atividades culturais também serão disponibilizadas para crianças e jovens do bairro Vasco da Gama e comunidades do entorno de São Januário (Barreira do Vasco, Tuiuti e Arará).

# ALUNOS MATRICULADOS NO COLÉGIO VASCO DA GAMA EM 31.12.21

Turmas	Menino	Menina	Total	Futebol	Basquete	Natação	Atletismo	Futebol Feminino	Total
4ª ano	5	0	5	5	0	1	0	0	5
5ª ano	9	2	11	7	0	1	1	2	11
6ª ano	10	1	11	8	0	1	2	0	11
7ª ano	20	6	26	20	0	4	2	0	26
8ª ano	22	7	29	20	0	3	6	0	29
9ª ano	32	11	43	32	4	3	1	3	43
1ª série	34	4	38	19	3	3	12	1	38
2ª série	44	8	52	29	8	3	9	3	52
3ª série	25	11	36	18	4	0	6	8	36
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>50</b>	<b>251</b>	<b>158</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>251</b>

Em dezembro de 2021 fechamos uma parceria com o Colégio Pinheiro Guimarães, que prevê material didático para todos os alunos e professores do colégio, sistema de gestão escolar informatizado e capacitações para a formação educacional do corpo docente.

Fizemos também uma parceria com a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) para a criação de um curso de extensão para graduandos do curso de História. Nesse curso, estagiários do curso de história podem se desenvolver no ofício de historiador, realizando pesquisas e cuidando do acervo documental, indumentário e museológico do Clube.

O Vasco não forma seus atletas apenas dentro de campo. Fora dele, o Clube realiza ações de desenvolvimento e cidadania através dos demais departamentos que compõem o quadro de profissionais do futebol e demais áreas.



## Saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e atletas [GRI 403-3]

Na parte médica, mudamos o conceito transformando o setor em uma unidade de negócio e trazendo a ideia de departamento em saúde e performance. Estabelecemos um novo modelo de gestão, com a missão de voltarmos a ter excelência nos serviços oferecidos, como a alta performance exige.

Durante o ano de 2021, alcançamos 35% de redução dos custos do departamento, criamos protocolos de atendimentos e documentamos evoluções em prontuário eletrônico, mapeamento das necessidades de cada setor, além da produção de um caderno de metodologia de saúde e performance de toda a estrutura do futebol.

Ajustamos o departamento médico à legislação, para que voltasse a ser aprovado pelos órgãos competentes. Fizemos permutas com diversas empresas ligadas à área aumentando nossa capacidade de melhorar o desempenho dos nossos atletas. Usando essas permutas e investimentos temos o objetivo de transformar em uma unidade autossustentável com resultados técnicos considerados de excelência de acordo com a metodologia internacional e outros clubes pelo país.

Contamos com uma área específica que trata de Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), responsável por atender normas de segurança, avaliar o grau de risco do Clube e implantar diversas medidas voltadas para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores, tais como:

- Programas de segurança e medicina do trabalho;
- Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA): estabelece medidas que visam a eliminação, redução ou controle desses riscos em prol da preservação da integridade física e mental do trabalhador;
- Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO): promove e preserva a saúde dos trabalhadores. Tem caráter de prevenção, mapeamento precoce e diagnóstico dos agravos à saúde dos trabalhadores, além de constatar casos de doenças profissionais ou danos irreversíveis causados por riscos do trabalho ou quaisquer situações ligadas ao ambiente de trabalho;
- Adoção de EPIs: protegem a saúde e a segurança física do trabalhador em situações em que as demais Medidas de Controle de Risco não são suficientes. Em 2020 entregamos todos os EPIs de acordo com cada risco inerente à função e a partir de abril de 2021 iniciamos a entrega de uniformes para toda equipe de manutenção e auxiliar de limpeza.
- Ação com o SESC: realização de um dia com ginástica laboral, sorteios e outras ações visando a saúde dos colaboradores;
- Treinamentos anuais de Prevenção e Combate a Incêndio e Treinamentos Básico de Primeiros Socorros;
- Elaboração de relatórios com informações sobre os riscos existentes no clube.

O Clube possui ainda um setor Psicossocial que conta com psicólogo e assistentes sociais para atendimento a atleta e colaboradores e com uma empresa especializada em medicina ocupacional responsável por exames admissionais, demissionais, exames de retorno INSS e exames periódicos

Com foco na saúde de seus colaboradores, o Clube realiza ações de vacinação contra a gripe com aferição de pressão e glicemia. Aqueles que estiverem com pressão e glicemia alteradas são encaminhados para especialistas. Além disso, oferecemos desconto em laboratórios para realização de exames.

Adicionalmente, estamos criando um modelo de gestão profissional da área médica, com manual de boas práticas, assistências de mercado e definição de indicadores que comprovem a melhoria técnica da prestação de serviço.

Temos como meta, em três anos, ter acompanhamento multidisciplinar de todos os atletas e um departamento médico autossustentável financeiramente. Além disso, pretendemos entregar conteúdo científico, focado em ensino e pesquisa.

Nesse sentido, organizamos uma equipe multidisciplinar, com ferramentas para geração de

dados, e estamos iniciando a compilação dos dados para análise de todos os eventos relacionados a saúde e performance. Firmamos uma cooperação técnico-científica com a universidade Cândido Mendes para futuras publicações científicas no campo da medicina esportiva.

### **Covid-19**

Entendendo a relevância de respeitar todos os protocolos sanitários dos órgãos competentes reguladores do combate à COVID-19 no Brasil, o Vasco protagonizou uma campanha, em parceria com o Sistema Único de Saúde (SUS), em prol da vacinação. O objetivo foi incentivar a vacinação, mas também auxiliar a população a utilizar o aplicativo do SUS (Conecte SUS) e homenagear os profissionais de saúde.

Além disso, o Clube criou uma equipe responsável por organizar o retorno de público à São Januário em partidas do Campeonato Brasileiro de acordo com as exigências dos Decretos Municipais e Estaduais, além dos protocolos da CBF, BEPE e de Compliance, garantindo a segurança e a melhor experiência da torcida vascaína de volta à casa. Campanhas informativas e de conscientização fizeram parte do ano de 2021 do Clube, ciente de seu poder de comunicação por meio do futebol, e engajamento da torcida mais apaixonada do país.



## Benefícios

Todos os benefícios oferecidos pelo Clube são concedidos a funcionários e atletas, com destaque para:

- Refeição no local de trabalho;
- Plano odontológico extensivo a dependentes;
- Atendimento de telemedicina, extensivo aos dependentes, em que podem ser realizadas consultas remotas com diversos especialistas (plataforma de consultas médicas online StarBem);
- Chip do Vascão, uma operadora que oferece valores mais acessíveis aos colaboradores e dependentes, com valor descontado em folha;
- Desconto no curso de Idiomas Yes, com 55% de desconto;
- Seguro de vida e assistência funerária, não extensiva a familiares;
- Desconto de 40% na universidade Estácio de Sá para a maioria dos cursos.

Os atletas profissionais e de base, além de possuírem os mesmos benefícios oferecidos a todos os colaboradores, contam com o Colégio nas dependências do Vasco da Gama, refeições diferenciadas e acompanhamento integral para a saúde física, psicológica e social. Atletas que residem em outros estados têm direito a alojamento com todas as refeições necessárias e, algumas categorias, possuem ainda o bolsa-auxílio.

O Vasco da Gama oferece diversos serviços a seus atletas, tais como: massagistas, nutricionistas, preparadores físicos, coordenador científico, psicólogos, médicos e todos os profissionais importantes para manter a saúde e melhorar o desempenho dos atletas. Atualmente temos 80 colaboradores inteiramente dedicados ao futebol profissional.

## Diversidade, inclusão e igualdade de gênero

O CRVG defende os valores sociais, que norteiam o Clube desde a sua fundação, como o combate a qualquer forma de discriminação.

Em 2021 foram implantadas uma série de iniciativas para tornar o clube mais inclusivo, entre elas ações públicas de grande repercussão e engajamento no combate ao racismo, a violência contra a mulher e na luta contra a homofobia e transfobia. O evento mais emblemático foi o lançamento de camisa em homenagem à causa LGBTQIA+.

No que tange ao gênero, temos o objetivo de atrair cada vez mais mulheres para dentro dos muros de São Januário, tanto do ponto de vista político quanto profissional. Para isso, como forma de representatividade feminina, a apresentadora Vanessa Riche foi escolhida pelo seu carisma e, também por sua notória paixão pelo Gigante, para o rosto do Clube para a VascoTV.

Tão relevante temática para os vascaínos, a questão racial também recebeu a atenção devida em 2021. Internamente, foi criado um Comitê Racial para discussão acerca da política de inclusão do Clube, além da relevante parceria com o Observatório Racial do Futebol. Atletas de todas as idades tiveram direcionamentos em palestras e rodas de conversas sobre racismo, com o Vasco contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e informada.



## **Dia Internacional da Mulher**

Foram realizadas uma série de ações realizadas no dia do jogo entre Vasco da Gama x Nova Iguaçu (13/03) para chamar a atenção do público em geral para o problema da violência contra a mulher:

- Na entrada do time em campo, a cruz de malta da camisa do capitão Ricardo Graça cedeu lugar ao X vermelho que é o símbolo da campanha de combate à violência contra a mulher. Ricardo vestiu uma camisa de cor diferente dos demais atletas e o X veio também em suas costas, no local do número.
- Todos os atletas atuaram com uma camisa de jogo com o telefone da Central de Atendimento à Mulher (Disque 180) na parte superior das costas (no local onde normalmente ficava a marca da VascoTV) e com um patch com o X vermelho na parte frontal.
- Na escalação do time divulgada nas redes sociais, o clube homenageou mulheres que estão na linha de frente do combate à Covid-19.
- A transmissão do jogo pela VascoTV foi feita exclusivamente por mulheres e fizemos um leilão das camisas com vendas revertidas para o futebol feminino.

## **Dia do Orgulho LGBTQIA+**

Assumindo seu papel de protagonista na luta por inclusão e contra os diversos tipos de preconceito, o Vasco da Gama lançou o um manifesto intitulado “Movimento contra a homofobia e transfobia no esporte brasileiro” convidando clubes, atletas, torcedores, dirigentes, federações e sociedade para um compromisso conjunto de debate acerca da homofobia e da transfobia.

No dia da Visibilidade Trans, o Clube anunciou que sócios trans poderão utilizar os nomes sociais nas carteirinhas de sócio de clube em qualquer modalidade (estatutários e torcedores), garantindo o acolhimento e respeito à identidade de gênero.

Para marcar ainda mais sua posição, o clube lançou uma camisa especial em homenagem ao movimento LGBTQIA+ que foi utilizada na vitória de 2x1 contra o Brusque pelo Campeonato Brasileiro da Série B. Parte da renda obtida com a venda da camisa, que se esgotou em poucas horas, foi destinada à Casa Nem, instituição de acolhimento de pessoas trans em situação de vulnerabilidade.

Além da utilização da camisa especial na partida do dia 27/06, o Vasco da Gama também preparou um mosaico com a palavra “Respeito” nas sociais de São Januário e produziu bandeirinhas de escanteio nas cores do movimento LGBTQIA+. As camisas de alguns atletas foram leiloadas pela Play For a Cause em benefício da Casa Nem.

Para coroar a ação, a foto da comemoração de Germán Cano levantando a bandeirinha ao marcar um gol ganhou o mundo. As ações do Vasco da Gama ao longo desse dia registraram mais de 84 milhões de impressões digitais.

A ação do Vasco da Gama em torno do Dia do orgulho LGBTQIA+ foi considerada histórica, tendo impactado mais de 85 milhões de pessoas no Brasil e no mundo, com destaque para a criação da camisa LGBTQIA+. Integramos os coletivos LGBTQIA+ ao Clube dando o devido lugar de fala.

## Resposta Histórica

Para comemorar uma das datas mais importantes da história do Clube, um mosaico com o ano da “Resposta Histórica” foi montado em São Januário.

Além disso, o Clube lançou em parceria com a Kappa: a camisa “All Black” que usa o tradicional símbolo da luta contra o racismo no peito.

O ponto alto das ações foi o envio do “Kit Resposta Histórica” para 24 personalidades/ativistas negros (12 homens e 12 mulheres), torcedores ou não do clube, para que o debate sobre o assunto e a importância da Resposta Histórica como marco na luta contra o racismo não fique apenas restrita ao universo dos vascaínos. O objetivo dessa ação foi ampliar o conhecimento sobre esse momento importantíssimo para a história do esporte brasileiro do combate ao preconceito.

O Clube também lançou um samba em homenagem a esse marco utilizando uma linguagem que remete ao estilo da escrita da Resposta Histórica, obtendo ótima repercussão.



## **Melhoria e ampliação do Patrimônio [GRI 203-1]**

O Futebol do Vasco em 2021, de todas as categorias e modalidades, teve um ganho estrutural representativo.

O CT Moacyr Barbosa recebeu atenção nos campos, com consultoria especializada, diminuindo a reatividade do solo, fator causador de lesões. Além disso, uma nova lavanderia e diversas outras pequenas obras estruturais foram realizadas no período, a fim de aprimorar a qualidade da estrutura oferecida ao Futebol Profissional do Clube.

Em São Januário foram iniciadas obras de recuperação estrutural do Estádio, incluindo o setor social, as marquises e a área VIP. Foram iniciadas reformas nos sanitários e no vestiário do profissional. Além disso, o gramado também recebeu atenção especial, com um novo sistema de irrigação do campo principal e tratamento do solo do campo principal e do anexo. Conforme exigência do Ministério Público, também foram iniciadas a reforma elétrica das oficinas e a construção do novo vestiário e sanitários para funcionários.

Outra conquista em termos estruturais para o futebol do Vasco em 2021 foi a entrega da reforma de novas instalações do Centro de Treinamento da Base Forte e a cessão de uso da Vila Olímpica de Caxias para o Futebol Feminino, ampliando a oferta de campos e infraestrutura para o desenvolvimento de nossos atletas, em parceria com a Prefeitura Municipal de Duque de Caxias.

Destacamos a execução de medidas administrativas de extrema relevância nos espaços utilizados por sócios e equipes do CRVG, como:

- renovação do Laudo de Condições Sanitárias e de Higiene (ANVISA), Laudo de Segurança (BEPE), Laudo de Prevenção e Combate a Incêndio (Bombeiro);
- acordo com a CEDAE para alcançar uma economia de cerca de R\$ 15 milhões na gestão hídrica de São Januário;
- estruturação de um Plano de Ação Emergencial para recuperação estrutural da Sede Náutica da Lagoa;
- estabelecimento de parcerias comerciais ligadas diretamente ao patrimônio do Clube que geraram receita de aproximadamente R\$ 500mil em 2021;
- reformas nas sedes do Calabouço e da Lagoa, com louvável e determinante participação de sócios e torcedores que se voluntariaram a contribuir com recursos e serviços, que resultaram na melhoria das instalações para os sócios e usuários, além da necessária manutenção das fachadas.

Destacamos ainda a construção do denominado Espaço Experiência, museu onde se pode conhecer a vitoriosa História do Clube, seus troféus em diversas modalidades, fotos e objetos históricos, em um local apaixonante para todos os vascaínos e que enche de orgulho a todos dessa Gestão.

## Fortalecimento do Futebol Feminino

Em 2021 reestruturamos o futebol feminino, com aumento imediato do desempenho.

O Centro de Treinamento do Futebol Feminino foi implantado e operacionalizado na Vila Olímpica de Duque de Caxias. Foram estruturadas instalações completas, incluindo campo oficial de grama sintética, vestiários, ginásio, academia e pista de atletismo.

Foi assinado novo contrato de patrocínio com a Ambev, fazendo com que o departamento de futebol feminino se tornasse autossustentável, permitindo maior previsibilidade de planejamento e melhores condições de trabalho para atletas e comissão técnica.



## Fortalecimento dos Esportes Olímpicos e Paralímpicos

No início de 2021 as modalidades olímpicas e paralímpicas ainda dependiam financeiramente das receitas do futebol profissional.

Ao longo do ano conseguimos tornar nove modalidades autossustentáveis financeiramente, com destaque para os seguintes resultados:

- licenciados com contratos padronizados e atualizados;
- Parque Aquático de São Januário como sede de 29 competições nacionais e internacionais, com geração de aproximadamente R\$ 120mil em receitas;
- economia de mais de 70% de consumo de água do Parque Aquático;
- parceria com o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) para realização do principal Festival Paralímpico do país.

As conquistas de nossos esportes olímpicos e paralímpicos em diversas modalidades, com destaque para as medalhas conquistadas nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Tóquio, além de conquistas nas piscinas, praias, quadras e pistas, demonstrando o potencial do Clube em diversas modalidades esportivas.

Destacam-se os seguintes títulos e conquistas: Hexacampeão Brasileiro invicto de Futebol de 7 (paralímpico); Campeã etapa RJ Meeting de Natação Paralímpica (66 medalhas, 44 de ouro); Campeão Brasileiro Master de Natação; Campeão Estadual Futsal Sub-20; Vice-Campeão Estadual Liga Carioca Futsal Adulto; Vice-Campeão Geral Estadual de Karatê; Vice-Campeão Jogos Pan-Americanos Junior Karatê; Vice-Campeão Brasileiro de Vôlei Sentado; Terceiro Colocado no Mundial de Clubes de Beach Soccer; Campeão Carioca Masculino e Feminino de Beach Soccer; Terceiro lugar geral no *ranking* do Wrestling no CBC; Bronze no Mundial Júnior de Judô; Carioca masculino e feminino de 2021 Beach Soccer.

Nas Olimpíadas, dois atletas do Vasco representaram o futebol do Gigante da Colina na maior competição esportiva do mundo e voltaram para casa com a medalha de ouro no futebol.

Nas Paraolimpíadas, o Clube esteve presente nas convocações de Andrey Garbe e Douglas Matera, na natação, e Diogo Rebouças e Wesley Conceição, no Vôlei Sentado. A medalha de prata na categoria S13 do Douglas Matera também está na Colina Histórica! No vôlei sentado, faltou muito pouco para nossos Gigantes chegarem ao pódio, encerrando suas participações na quarta colocaO Clube

## Relacionamento com as comunidades [GRI 203-2]

reafirmou sua liderança em ações de responsabilidade e inclusão social, com novos convênios e parcerias firmados com entidades públicas e privadas para promover o desenvolvimento social, principalmente no entorno de São Januário e do CT Moacyr Barbosa. O Clube também iniciou o movimento no futebol carioca em favor dos mais vulneráveis durante a pandemia da COVID-19 e em prol dos desabrigados das chuvas em Petrópolis, sempre com grande engajamento de sua torcida.

Além disso, mais de uma dezena de outras ações de impacto foram desenvolvidas pelo Clube, dentre elas a de homenagem aos 100 anos do goleiro Barbosa, Semana da Resposta Histórica, Semana do Orgulho LGBTQIA+, Projeto Vem pro Tênis, Workshop de Sustentabilidade, Transmissão dos Jogos em Libras, Live Setembro Amarelo, e tantas outras ações.

### Destacamos a seguir as principais iniciativas realizadas no ano:

Em 2021, a fim de valorizar e resgatar a memória vascaína, o Clube recebeu aporte de aproximadamente R\$ 5,5 milhões, por cada um dos dois anos de contrato, para a Cultura por meio de projetos de Lei de Incentivo à Cultura do Estado

do Rio de Janeiro, e do Fundo Estadual da Cultura, com patrocínio da TIM. As exposições “Vasco da Gama - Um Traço de União Brasil-Portugal”, e o novíssimo “Espaço Experiência” já entraram na rota turística da cidade, atraindo vascaínos de todos os lugares do mundo para visita ao Tour da Colina, e aumentando as receitas do Gigante da Colina.

Além dos espaços físicos de São Januário, o Vasco, em parceria com a Ambev, arrecadou R\$ 70mil para a revitalização do Centro Cultural Cândido José de Araújo, o Candinho, a primeira sede do Clube. O montante está sendo direcionado para reformas estruturais a fim de voltar a receber visitantes no local. Para os torcedores que não podem frequentar nossas sedes, as exposições virtuais são uma opção de reviver grandes momentos de nossa história.

Em 2021, foram lançadas as parcerias com o eMuseu do Esporte (Galeria Camisas Negras), com o aboutavisit.com (Tour virtual da antiga sala de troféus como projeto piloto para futura digitalização de todas as sedes do Clube), e está sendo iniciada a gravação do documentário “A Força do Gigante - O Primeiro Campeão Continental do Mundo”, que conta a trajetória do Expresso da Vitória.



## **Centenário Barbosa**

São Januário se vestiu para celebrar o centenário de nascimento de um dos maiores ídolos da história do Vasco da Gama. Em parceria com o Banco BMG, um mosaico foi montado nas sociais do Estádio com o escrito “BARBOSA”. Além disso, outras ações foram realizadas:

- Produção de dois vídeos em homenagem ao Barbosa veiculados na VascoTV e nas redes do clube.
- Os jogadores entraram em campo para a partida contra o Madureira, pelo Campeonato Carioca, com uma camisa comemorativa e o goleiro Lucão entrou com uma camisa similar a um modelo utilizado por Barbosa nos anos 40/50.
- Lançamento de produtos licenciados com parte da produção destinada à família do goleiro (camisa comemorativa e máscara). Novos produtos serão lançados ao longo deste ano.
- Início da parceria com o projeto “Negro Muro” para realizar um grafite do ídolo no muro do parque aquático.

## **Aniversário de São Januário**

No aniversário do templo sagrado dos vascaínos, foi criada uma ação para que torcedores e jogadores fizessem vídeos citando seus momentos inesquecíveis em São Januário e postassem com a hashtag #MinhaHistóriaEmSJ.

Foi realizado também um ensaio fotográfico com jogadores dos times masculino e feminino explorando os produtos licenciados que tem o estádio como destaque.

Em especial para os torcedores de fora do Rio de Janeiro, eternizamos em um *tour* virtual a sala de troféus do Vasco da Gama, que dará lugar ao Espaço Experiência CRVG, um local mais interativo que valorizará os ídolos e conquistas do Clube.

## **Dia de Portugal**

Realizamos a exposição “Vasco da Gama – o traço de união Brasil-Portugal”, inaugurada no Dia de Portugal, Camões e das Comunidades Portuguesas. A exposição conta a história da fundação do Clube com dados históricos do Rio de Janeiro e de Portugal e lista os 59 encontros entre o Vasco da Gama com as agremiações portuguesas e os troféus e memorabilia desses confrontos. Essa exposição ainda está disponível para todos que visitarem o “Tour da Colina”.

## **Espaço Experiência (Projeto Incentivado)**

Iniciamos as obras para implantação de museu e espaço expositivo multimídia e interativo em área ampliada onde originalmente situava-se o Salão de Troféus, em São Januário, com diversos ambientes que expõem a mais linda história do futebol e a centenária trajetória do Vasco da Gama e suas modalidades esportivas.



## **Ciclos de Oficinas (Projeto Incentivado)**

Aprovamos nesse semestre o projeto “Ciclo de oficinas culturais Vasco da Gama”, que beneficia os moradores da Barreira do Vasco e bairros vizinhos. O projeto oferecerá, na sede do Clube, cursos de audiovisual, música e dança. Serão implantados quatro containers: dois deles contarão com mesas e cadeiras com computadores para oficinas de audiovisual e os outros dois terão finalidade multiuso e isolamento termoacústico para os cursos de dança e música. Também será construído um anfiteatro para apresentação dos alunos e para dias de oficinas em espaço aberto. Os projetos serão voltados para jovens de 12 a 24 anos.

## **A Força de um Gigante (Projeto Incentivado)**

O projeto consiste na criação de um documentário contando a trajetória do Expresso da Vitória no Campeonato Sul-Americano de Clubes Campeões, realizado em Santiago em 1948.

## **Mães da Favela Futebol Clube**

O Vasco da Gama aderiu ao movimento “Mães da Favela Futebol Clube” da Central única das Favelas, sendo distribuídas nas dependências de São Januário mais de 2.500 cestas básicas

para mais 25 comunidades.

## **Campanha Dia do Livro**

Com a ajuda de todas as lojas Gigante da Colina como pontos de arrecadação, o Clube atingiu a meta de 4 mil livros adultos e infantis doados para o Instituto Emarca de Pesquisa e Educação Profissional, da Barreira do Vasco, para a Biblioteca Galpão Favela, da Cidade de Deus, e para a Unidade de Reinserção Social (URS) Haroldo Costa, na Taquara.

## **Setembro Amarelo**

Em setembro de 2021, o Club de Regatas Vasco da Gama, realizou uma live sobre a campanha Setembro Amarelo, que contou com a participação do médico psiquiatra Drº Antônio Geraldo da Silva, presidente da Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP), coordenador da Campanha Setembro Amarelo e membro do Comitê Permanente de Seções Científicas da World Psychiatric Association (WPA). Participaram também, Mariana Xavier, consultora do departamento de Departamento de História e Responsabilidade Social e Margareth Portela, psicóloga, ambas do Club de Regatas Vasco da Gama.





O objetivo da campanha foi a prevenção de suicídios que, no Brasil, chegam à marca de mais de 13 mil por ano. No mundo esse número ultrapassa a marca de um milhão de mortes. O encontro no estúdio da Vasco TV teve o objetivo de tratar o assunto e mostrar como as pessoas podem ajudar a identificar casos em potencial, e o que fazer nos casos de familiares, amigos ou conhecidos que enfrentam transtornos psiquiátricos.

### **Campanha do Agasalho**

Todos os anos as pessoas em situação de vulnerabilidade social no Rio de Janeiro enfrentam diversos problemas, dentre eles a chegada do inverno, onde muitos ficam sem ter como se proteger do frio.

Dessa forma, o Club de Regatas Vasco da Gama, por meio do setor de Responsabilidade Social, promoveu mais uma ação contando com a solidariedade de sua torcida: a campanha “Vamos todos aquecer um coração”, com o objetivo de arrecadar cobertores e agasalhos. Por meio da arquidiocese, foram destinados à população em situação de rua da cidade do Rio de Janeiro um total de mais de 500 itens, entre cobertores e agasalhos, que ajudaram a aquecer centenas de famílias.

### **Transmissão em Libras**

O Club de Regatas Vasco da Gama e o Banco BMG, possuem uma parceria há quase três anos, que sempre se renova com ações pioneiras. Dessa vez, a instituição financeira e o Clube

lançaram uma ação inédita de inclusão social no futebol brasileiro com a transmissão de todos os jogos do time no Campeonato Brasileiro com narração em libras, até o encerramento da temporada de 2021.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE), mais de 10 milhões de cidadãos brasileiros são surdos, dos quais 2,7 milhões possuem surdez profunda, ou seja, não escutam absolutamente nada. Portanto, a iniciativa pioneira é essencial para que também os torcedores cruzmaltinos com problemas auditivos possam aproveitar todo o espetáculo que só o futebol consegue proporcionar, reafirmando os valores de inclusão social tanto do Vasco, quanto do BMG.

Com as transmissões em libras, os torcedores que se comunicam apenas por sinais puderam assistir aos jogos inteiramente em libras. Para isso, eles acessaram a transmissão por um link específico, da plataforma Signum Web, exibido na VascoTV e nas redes sociais do Vasco durante os pré-jogos do Brasileirão.

Os jogadores do Vasco entraram em campo com a camisa com a logo do BMG em Libras, para celebrar o início das transmissões em Libras, e também em homenagem ao Setembro Surdo<sup>1</sup>.

Foram ainda leiloadas, via Play For a Cause, 10 camisas com a logo especial utilizadas no jogo. O dinheiro arrecadado foi doado para a Federação Nacional de Educação e Integração de Surdos (FENEIS).

## INOVAÇÃO E TECNOLOGIA [GRI 103-2]

### Comunicação digital

A comunicação oficial multiplataforma, que envolve os perfis em redes sociais, site e e-mail, ganhou reforços em 2021 com o lançamento de novos produtos e novas formas de se comunicar com os vascaínos.

A VascoTV, que teve seu estúdio completamente reformado e batizado de Estúdio Abelardo Barbosa em homenagem ao grande vascaíno Chacrinha, alcançou a marca de 1 milhão de inscritos e gerou receita de R\$ 2 milhões provenientes das assinaturas do PPV do Campeonato Carioca e de cotas de patrocínio, encerrando o ano com superávit de mais de R\$ 700 mil.

O site do Vasco passou a comunicar todas as informações oficiais em primeira mão, contribuindo para a redução das fake news e criando processo padronizado de informação institucional. Os países líderes em acesso são Brasil, Estados Unidos e Portugal, nessa ordem. Em 2021 o site contou com mais de 4,6 milhões de visualizações de página.

Os perfis oficiais do Clube atingiram 15 países, de maioria da Europa, Estados Unidos e Japão, com 8,5 milhões de pessoas na base de seguidores. A média mensal de engajamento foi de 8,2 milhões, com um crescimento de 540 mil seguidores totais em 2021.

O GiganteCast e o Telegram do Vasco foram duas novidades em 2021. O podcast oficial do Clube chegou a atingir a maior audiência dentre os podcasts esportivos do país. A Newsletter do Associado enviou, semanalmente, informações oficiais da gestão aos sócios por e-mail, colaborando para a transparência e maior divulgação das ações da gestão.

### Inovação

Acompanhando a modernização e os novos negócios no mercado do futebol e da tecnologia, o Vasco realizou um mapeamento de novas oportunidades digitais. O Clube anunciou parceria com a Binance, principal provedora mundial de ecossistema de blockchain e infraestrutura de criptomoedas, para lançar suas primeiras linhas de NFTs no mercado.

O Gigante da Colina se juntou a grandes marcas do cenário esportivo mundial dentro da Socios, com, maior plataforma de Fan Tokens do mundo. Barcelona FC, Juventus, PSG, Milan, NBA, UFC e outros grandes players também escolheram essa plataforma de relacionamento, engajamento e novas receitas.

O Vasco reforçou ainda sua parceria com o Mercado Bitcoin, transferindo aos vascaínos os primeiros pagamentos referentes ao Mecanismo de Solidariedade de atletas por meio das aquisições do Vasco Token Nos e-sports. A parceria entre o Clube e a Black Dragons teve extrema relevância institucional, com investimento de mais de R\$ 130mil sem onerar o fluxo de caixa do CRVG, com mais de R\$230 mil em retorno de premiações desde o início do projeto.

O Vasco e-sports alcançou mais de 5 milhões de pessoas no mundo, e a parceria foi veiculada em mais de 14 países. Atualmente, o Clube possui, além da equipe de Pro Evolution Soccer, também um time de League of legends: Wild Rift, outra de RainbowSix e a equipe de Free Fire, campeã da Liga Brasileira da Série B.

# GESTÃO DE RECURSOS

Atuamos na gestão do consumo de água por meio de uma consultoria que nos assessorou tanto nas questões tributárias como nas questões técnicas. A partir das análises realizadas, alteramos nossa infraestrutura de abastecimento reduzindo de dois para apenas um hidrômetro.

Instalamos controle diário remoto no hidrômetro para medição diária e acompanhamento dos picos de consumo, com o objetivo de mapear possíveis vazamentos e atuarmos de forma mais breve possível, evitando, assim, o desperdício.

Além disso, como melhoria, mudamos o processo de manutenção, limpeza e filtragem da piscina para redução do consumo de água.

Com a redução de vazamentos e melhorias de processo já alcançamos uma redução de aproximadamente 45% do consumo de água, impactando positivamente o meio ambiente e também reduzindo custos operacionais.



# DESEMPENHO FINANCEIRO

Em 2021 o Clube alcançou avanços financeiros expressivos levando em consideração a forte crise econômica do País, o quadro financeiro do Clube ao final de 2020, o fraco desempenho no futebol nos últimos exercícios e a redução abrupta de receitas (agravada pela não participação na Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol Masculino).

A melhoria financeira em 2021 se deve, substancialmente, ao efeito da adoção das seguintes medidas:

- Significativa e responsável redução de gastos, com enxugamento do quadro de funcionários e revisão de todos os processos e contratos, gerando economia anual de mais de R\$ 60 milhões;
- Captação de R\$ 34 milhões a baixo custo (em grande parte a 7,5 % a.a.) para regularizar o fluxo de caixa no primeiro semestre e, principalmente, quitar integralmente os relevantes montantes de valores em atraso com fornecedores e salários originados no exercício anterior. Com isso, ocorreu redução de mais de R\$ 10 milhões nas despesas financeiras de 2021, quando comparado a 2020;
- Maior esforço para a venda de atletas, resultando em expressivo aumento do valor dessa receita (R\$ 59 milhões nesse exercício frente a R\$ 29 milhões em 2020), minimizando o desequilíbrio no fluxo de caixa;
- Renegociação integral da Dívida Tributária, com ganho econômico líquido da ordem de R\$ 100 milhões e alongamento do prazo de pagamento para cerca de 10 anos, com perfil crescente de pagamento;
- Maximização das receitas comerciais, com incremento aproximado de 80% no valor dos patrocínios na camisa do time profissional, aumento nos valores recebidos através de licenciamento e consolidação das plataformas digitais do clube (incluindo mídias sociais e a VascoTV); e
- Equacionamento das Dívidas Cíveis e Trabalhistas em execução, por meio de sua inclusão no Plano de Credores proposto no âmbito do Regime Centralizado de Execuções – RCE, instituído pela Lei nº 14.193/2021.

O detalhamento do resultado é encontrado nas Demonstrações Financeiras do Exercício 2021 do Club de Regatas Vasco da Gama no link <https://vasco.com.br/transparencia/> [GRI 102-45]

# **ANEXOS**

# DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO [GRI 201-1]

Em 31 de dezembro de 2021 e 31 de dezembro de 2020 (Em milhares de Reais)

	31/12/2021	31/12/2020
<b>Receitas</b>	<b>186.247</b>	<b>190.608</b>
Receita com futebol	153.993	154.939
Receita com clube social e esportes amadores	32.254	35.669
<b>Insumos adquiridos de terceiros</b>	<b>66.070</b>	<b>(98.275)</b>
Custos e despesas operacionais	(43.246)	(33.236)
Ganhos/ Perdas operacionais	16.529	(55.704)
Desconto obtido na PGFN	99.813	-
Materiais, Energia, Servs de Terceiros e Outros	(7.026)	(9.335)
<b>Valor Adicionado Bruto</b>	<b>252.317</b>	<b>92.333</b>
<b>Retenções</b>	<b>(4.668)</b>	<b>(4.757)</b>
Amortização e Depreciação	(4.668)	(4.757)
<b>Valor Adicionado Líquido Produzido</b>	<b>247.649</b>	<b>87.576</b>
<b>Valor adicionado recebido em Transferência</b>	<b>979</b>	<b>4.556</b>
Receitas Financeiras	979	4.556
<b>Valor adicionado total a distribuir</b>	<b>248.628</b>	<b>92.132</b>
<b>Distribuição de valor adicionado</b>	<b>248.628</b>	<b>92.132</b>
Pessoal - Futebol profissional	64.601	76.629
Pessoal - Clube social e esportes amadores	26.674	31.640
Impostos Taxas e Contribuições	3.773	6.155
Outros	9.295	15.666
Juros	14.084	24.962
Atualização monetária de tributos	2.605	5.252
Atualização sobre parcelamentos	3.140	6.896
Alugueis	2.262	2.464
Superávit/ (Déficit) do exercício	122.194	(77.532)

**Informações sobre empregados e outros trabalhadores [GRI 102-8]****Número total de empregados por contrato de trabalho (permanentes e temporários), por gênero.**

DEPARTAMENTO	FEMININO	MASCULINO	TOTAL	% F	%M
DEPARTAMENTO DE DESPORTOS NAUTICOS	0	8	8	0%	100%
DEPARTAMENTO JURIDICO	0	3	3	0%	100%
FUTEBOL PROFISSIONAL	2	84	86	2%	98%
FUTEBOL DE BASE	5	141	146	3%	97%
MARKETING E NOVOS NEGOCIOS	3	16	19	16%	84%
DEPARTAMENTO DE RELACOES PUBLICAS	1	5	6	17%	83%
DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO	26	99	125	21%	79%
DEPARTAMENTO MÉDICO PROFISSIONAL	2	8	10	20%	80%
DEPARTAMENTO MÉDICO	0	0	0	0%	0%
DEPARTAMENTO MÉDICO BASE	8	18	26	31%	69%
FINANCAS E ESTRATEGIA	11	18	29	38%	62%
PRESIDENCIA	2	2	4	50%	50%
HISTÓRIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL	20	20	40	50%	50%
FUTEBOL FEMININO	4	7	11	36%	64%
ESPORTE OLIMPICOS E PARALIMPICOS	6	6	12	50%	50%
DEPARTAMENTO DE COMUNICACAO	7	6	13	54%	46%
INTEGRIDADE	3	0	3	100%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>441</b>	<b>541</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>

**405-2: Razão matemática do salário-base e da remuneração das mulheres em relação aos homens em 2021 [GRI 405-2]**

Cargo	%
Operacional	137,12
Executivo	162,09
Coordenação	104,9

# Sumário de Conteúdo GRI [GRI 102-55]

Este relatório foi elaborado de acordo com os Standards GRI: opção Essencial [GRI 102-54].

O Sumário de Conteúdo da GRI para a opção “de acordo” – Essencial apresentado a seguir traz a correlação dos indicadores GRI com os Princípios do Pacto Global e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

## Princípios do Pacto Global

### Direitos Humanos

1. As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e
2. Assegurar-se de sua não participação em violações destes direitos.

### Trabalho

3. As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva;
4. A eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
5. A abolição efetiva do trabalho infantil; e
6. Eliminar a discriminação no emprego.

### Meio Ambiente

7. As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais;
8. Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e
9. Incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

### Contra a Corrupção

10. As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.



GRI Standard	Disclosure	Página e/ou link	Princípio do Pacto Global	ODS
<b>GRI 101: Fundamentos 2016</b>				
<b>Conteúdos gerais</b>				
<b>GRI 102: Disclosures Gerais 2016</b>	<b>Perfil</b>			
	<b>102-1</b> Nome da organização	Relatório Anual, pág. 4		
	<b>102-2</b> Atividades, marcas, produtos e serviços	Relatório Anual, pág. 4		
	<b>102-3</b> Localização da sede	Rua General Almério de Moura, 131 - Bairro Vasco da Gama - Rio de Janeiro - RJ - Brasil		
	<b>102-4</b> Localização das operações	Relatório Anual, pág. 4		
	<b>102-5</b> Propriedade e forma jurídica	Relatório Anual, pág. 4		
	<b>102-6</b> Mercados atendidos	Relatório Anual, pág. 4, 29		
	<b>102-7</b> Porte da organização	Relatório Anual, pág. 4		
	<b>102-8</b> Informações sobre empregados e outros trabalhadores	Relatório Anual, pág. 5, 53		
	<b>102-9</b> Cadeia de fornecedores	Relatório Anual, pág. 15		
	<b>102-10</b> Mudanças significativas na organização e na cadeia de fornecedores	Não houve.		
	<b>102-11</b> Abordagem ou princípio da precaução	Relatório Anual, pág. 15		
	<b>102-12</b> Iniciativas externas	O CRVG ainda não é signatário tratados, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente de caráter econômico, ambiental e social.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
	<b>102-13</b> Participação em associações	Relatório Anual, pág. 4		
	<b>Estratégia</b>			
	<b>102-14</b> Declaração do principal tomador de decisão	Relatório Anual, pág. 3	8, 9	
	<b>Ética e integridade</b>			<b>16</b>
	<b>102-16</b> Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	Relatório Anual, pág. 7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	
<b>Governança</b>				
<b>102-18</b> Estrutura de governança	Relatório Anual, pág. 14			

<b>GRI 102: Disclosures Gerais 2016</b>	<b>Engajamento das partes interessadas</b>			
	<b>102-40</b> Lista de partes interessadas	Relatório Anual, pág. 10		
	<b>102-41</b> Acordos de negociação coletiva	Todos os empregados (100%) são abrangidos por acordos de negociação coletiva.		
	<b>102-42</b> Base usada para a identificação e seleção de partes interessadas para engajamento	Relatório Anual, pág. 10		
	<b>Engajamento das partes interessadas</b>			
	<b>102-43</b> Abordagem para o engajamento das partes interessadas	Relatório Anual, pág. 10, 29		
	<b>102-44</b> Principais temas e preocupações levantados durante o engajamento	Relatório Anual, pág. 12, 29		
	<b>Prática de relato</b>			
	<b>102-45</b> Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	Relatório Anual, pág. 50		
	<b>102-46</b> Definição do conteúdo do relatório e limite dos tópicos	Relatório Anual, pág. 8, 11, 12		
	<b>102-47</b> Lista de tópicos materiais	Relatório Anual, pág. 11, 12		
	<b>102-48</b> Reformulação de informações	Não houve. Esse é o primeiro Relatório publicado com base nas Diretrizes da GRI.		
	<b>102-49</b> Alterações em escopo e limites	Não houve. Esse é o primeiro Relatório publicado com base nas Diretrizes da GRI.		
	<b>102-50</b> Período coberto pelo relatório	Relatório Anual, pág. 8		
	<b>102-51</b> Data do último relatório	Relatório Anual, pág. 8		
	<b>102-52</b> Ciclo de emissão de relatórios	Relatório Anual, pág. 8		
	<b>102-53</b> Ponto de contato para perguntas relativas ao relatório	Relatório Anual, pág. 13		
	<b>102-54</b> Declaração de elaboração do relatório de conformidade com Standards GRI	Relatório Anual, pág. 8		
	<b>102-55</b> Sumário de conteúdo GRI	Relatório Anual, pág. 13		
<b>102-56</b> Verificação externa	Relatório Anual, pág. 8			

GRI Standard	Disclosure	Página e/ou link	Omissão			Princi-
			Parte omitida	Razão	Explicação	
<b>Tópicos Materiais</b>						
<b>GRI 200 Standard Série Econômica</b>						
<b>Desempenho econômico</b>						
<b>GRI 103: Forma de gestão 2016</b>	<b>103-1</b> Explicação do tópico material e seu limite	Relatório Anual, pág. 12				
	<b>103-2</b> Forma de gestão e seus componentes	Relatório Anual, págs. 17, 18, 48				1, 7, 8, 9
	<b>103-3</b> Avaliação da forma de gestão	Relatório Anual, pág. 15				
<b>GRI 201: Desempenho econômico 2016</b>	<b>201-1</b> Valor econômico direto gerado e distribuído	Relatório Anual, pág. 52				

Impactos econômicos indiretos							
<b>GRI 103: Forma de gestão 2016</b>	<b>103-1</b> Explicação do tópico material e seu limite	Relatório Anual, pág. 12					
	<b>103-2</b> Forma de gestão e seus componentes	Relatório Anual, págs. 32 a 33, 40, 43 a 47					
	<b>103-3</b> Avaliação da forma de gestão	Relatório Anual, pág. 15					
<b>GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016</b>	<b>203-1</b> Investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	Relatório Anual, págs. 40					
	<b>203-2</b> Impactos econômicos indiretos significativos	Relatório Anual, págs. 32, 43					
GRI 400 Standards Série Social							
Saúde e Segurança no Trabalho							3
<b>GRI 103: Forma de gestão 2016</b>	<b>103-1</b> Explicação do tópico material e seu limite	Relatório Anual, pág. 12					
	<b>103-2</b> Forma de gestão e seus componentes	Relatório Anual, págs. 34 a 36					
	<b>103-3</b> Avaliação da forma de gestão	Relatório Anual, pág. 15					
	<b>403-3</b> Serviços de saúde do trabalho	Relatório Anual, pág. 34				1	
Diversidade e Igualdade de oportunidades							
<b>GRI 103: Forma de gestão 2016</b>	<b>103-1</b> Explicação do tópico material e seu limite	Relatório Anual, pág. 12					
	<b>103-2</b> Forma de gestão e seus componentes	Relatório Anual, págs. 36 a 39, 41					
	<b>103-3</b> Avaliação da forma de gestão	Relatório Anual, pág. 15					
<b>GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016</b>	<b>405-1</b> Diversidade de órgãos de governança e empregados	Relatório Anual, pág. 5				6	
	<b>405-2</b> Razão matemática do salário-base e da remuneração das mulheres em relação aos homens	Relatório Anual, pág. 53				6	

# CRÉDITOS

## COORDENAÇÃO GERAL

### **Vice-Presidência de História e Responsabilidade Social**

Horácio Lopes Rodrigues Junior

Andressa Werneck Faria

Carla Maria Oliveira Silva

**Redação, consultoria GRI e ESG:** Fernando Monfardini e Regiane Abreu

**Diagramação:** Rogério Portugal

**Fotos:** Rafael Ribeiro, Daniel Ramalho e Matheus Lima

## DIRETORIA ADMINISTRATIVA

**Presidente:** Jorge Nuno Odone de Vicente da Silva Salgado

**1º Vice-Presidente:** Carlos Roberto de Figueiredo Osório

**2º Vice-Presidente:** Roberto Duque Estrada de Sousa

**Vice-Presidente de Comunicação:** Danillo Ferreira Bento

**Vice-Presidente de Desportos Náuticos:** José Roberto Gomes da Costa

**Vice-Presidente de Esportes Olímpicos e Paralímpicos:** Marcel José Kaskus

**Vice-Presidente de Finanças e Estratégia:** Adriano Dias Mendes

**Vice-Presidente de História e Responsabilidade Social:** Horacio Lopes Rodrigues Junior

**Vice-Presidente de Marketing e Novos Negócios:** Vitor de Medina Coeli Roma

**Vice-Presidente de Patrimônio:** Fábio Barboza Nogueira

**Vice-Presidente de Relações Públicas:** Mauricio Corrêa Rodrigues

**Vice-Presidente Jurídico:** Jose Candido Seabra Bulhões Pedreira

**Vice-Presidente Médico:** Rafael Moreira Cobo



**MUITO OBRIGADO**