



BALANÇO ANUAL 2011

Índice

Arrumando a casa

4



Obras dão mais conforto e segurança aos associados

História preservada

5



Salão Nobre restaurado e Sala de Troféus em obras

O sócio em primeiro lugar

6



Medidas simples garantem o uso das áreas de lazer

Social muda a agenda

7



Ideia é fazer do Flu uma grande casa de eventos

Fábrica de talentos reativada

8-9



Xerém passa por obras e reestruturação técnica

Comunicação

12

Ouvidoria

13

Torcedor

13

Finanças

14

Jurídico

15

Por um futebol mais profissional

10

Ajustes nos Esportes Olímpicos

11

Produto e marca de respeito

12



2011 o ano da virada



Faz um ano que iniciamos o trabalho de recuperação da imagem do Fluminense, de sua capacidade de investimentos e dos espaços do clube para os sócios. Não tem sido uma tarefa fácil, pela impossibilidade de elaborar, de imediato, um planejamento a fim de orientar as nossas decisões. Os dados e as informações que encontramos não eram suficientes e, com o tempo, provaram também não serem confiáveis.



► Peter Siemsen

No momento da minha posse, quase Natal de 2010, o Fluminense não tinha como pagar os salários de dezembro nem o 13º salário. Para honrar o pagamento, precisei, em poucas horas, demonstrar que a nova diretoria chegava com o compromisso de ser responsável e de encerrar, de vez, o comportamento de não sanar as contas.

Quitamos os salários, o 13º e, dali por diante, saldamos todos os compromissos financeiros, situação que só tem sido possível porque reorganizamos o sistema de contas e passamos a trabalhar com acompanhamento diário do fluxo de caixa, definindo claramente as prioridades.

Decidimos que o primeiro ano de mandato seria o da reversão das expectativas, da recuperação da boa imagem, da credibilidade, do respeito à sua história. O Fluminense tinha o costume de não pagar as suas contas e não cumprir acordos com os credores. Voltamos a recolher os impostos e tomamos a decisão de parcelar o FGTS, tributo que fora apartado das vantagens do Timemania porque o Fluminense não cumpria as suas obrigações fiscais.

O Fluminense também perdeu no passado o Ato Trabalhista, por não cumprir com o combinado com a Justiça do Trabalho. Este instrumento facilita a administração do fluxo de caixa e conseguimos recuperá-lo em novembro. Para isso, realinhamos os acordos trabalhistas e voltamos a pagá-los. Só em acordos, em um ano, pagamos mais de R\$ 13 milhões.

Mas o estado de conservação do patrimônio do Fluminense não nos permitia o conforto de atravessar o ano só cuidando das dívidas. Era preciso, mesmo com a dificuldade financeira, recuperar a estrutura física, para proteger o nosso patrimônio e oferecer mais conforto aos sócios.

Iniciamos, então, com parcimônia e responsabilidade, uma série de obras. Todas elas emergenciais e com potencial de ampliar as receitas do Fluminense. Foi assim com a sede em Laranjeiras, que teve como marco a recuperação do Salão Nobre, realizada com o apoio de uma profissional em restauração. Assim também aconteceu com Xerém, centro de formação de novos jogadores de futebol, um ativo precioso para a vida e sobrevivência financeira dos times de futebol. Em obras, investimos R\$ 2,5 milhões durante o ano.

Ao lado deste investimento, apostamos em profissionais de excelência para o trabalho de profissionalizar a gestão do Fluminense, primeiro compromisso que assumimos com os sócios na campanha.

Mas, ao lado de tudo isso, era preciso também criar instrumentos de comunicação, controle e planejamento. E isso só seria possível com uma estrutura tecnológica moderna e ágil. Nesta área, aplicamos R\$ 200 mil em projetos e na sua implantação.

Mudamos o modelo de gestão e estamos aperfeiçoá-lo a cada dia. E os resultados logo apareceram. Os principais estão registrados neste documento que resolvemos chamar de Balanço Anual, que se junta ao Boletim Interno e à Newsletter dos sócios, veículos de distribuição mensal.



Arrumando a casa

Obras dão mais conforto e segurança aos associados

DOIS MIL E ONZE FOI MARCADO POR UMA SÉRIE DE OBRAS E NOVAS ROTINAS DE MANUTENÇÃO DO CLUBE. Até outubro, investimos R\$ 1,2 milhão na recuperação da sede das Laranjeiras, dando mais conforto e segurança aos associados. Esse trabalho de conservação e melhoria das instalações será contínuo nos próximos dois anos. Em 2011, foi dada prioridade às demandas mais urgentes. Veja as principais obras e os serviços realizados:



► **Ginásio** – Reconstrução da churrasqueira; novo toldo;



► **Acessibilidade** – Aquisição de elevador portátil para acesso de cadeirantes;



► **Parque Infantil** – Reforma da quadra; troca do portão; novo toldo retrátil; pista de velotrol (no lugar do tanque de areia);



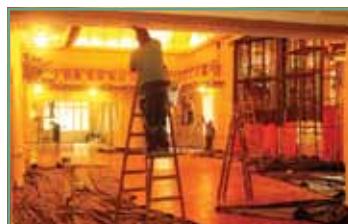
► **Fachada** – Pintura geral;



► **Parque Aquático** – Troca de azulejos da piscina olímpica (sem interdição do espaço); substituição do piso danificado; construção de nova guarita de acesso e de sala de coordenação dos esportes aquáticos; reforma do trampolim; manutenção quinzenal às segundas-feiras; liberação do registro pelo Corpo de Bombeiros;



► **Segurança** – Instalação de 34 câmeras de monitoramento em pontos estratégicos;



► **Salão Nobre** – Resgate da pintura original; recuperação de janelas, lustres e ornamentos; sinteco;



► **Rede de esgoto** – Ampliação da rede ao redor do campo;

Outras realizações:



Senadinho – Recuperação;

Vestiários – Reforma dos vestiários dos jogadores, dos visitantes e dos funcionários; novos armários no vestiário feminino do ginásio;

Banheiros – Reforma dos banheiros na área do campo, da piscina e da sala de tênis; e construção de um segundo banheiro na área do campo;

Quadradas – Reforma das quadras laterais e pintura da quadra central;

Estande de tiro – Construção de novo estande indoor;

Sauna – Recuperação da piscina fria e do dormitório;

Outros serviços – Pintura geral da sede; desentupimento de galerias de águas pluviais; substituição de vidros e espelhos quebrados e de portas de quadro de energia e lixeiras; retirada de oito caminhões de entulho; implantação de cinco pontos de coleta seletiva (Parquinho, Senadinho, Tênis, Ginásio e Quadras Laterais);



História preservada

Salão Nobre é restaurado e projeto da Sala de Troféus, iniciado



○ O PROJETO DE FAZER DAS LARANJEIRAS O MUSEU DO FLUMINENSE começou a ser colocado em prática ao longo do ano com o início da restauração do Salão Nobre e da obra da nova Sala de Troféus.

Para cuidar de todo o seu acervo histórico e do conjunto arquitetônico, tombado pelo Inepac, o clube trouxe a experiente restauradora Ana Frazão, a mesma que cuida da recuperação das obras de Hélio Oiticica atingidas por um incêndio em 2009.

Ana foi contratada como funcionária, já que o trabalho de preservação precisa ser preventivo. Serviços rotineiros de manutenção passam agora por sua supervisão.

O trabalho de restauração começou pela prospecção da pintura no Salão Nobre, onde ela encontrou nove tonalidades na parede ao longo dos anos. Por isso, o rosa do Salão deu lugar ao tom de areia original. Detalhes decorativos encobertos pela pintura antiga foram refeitos e os lustres laterais, recuperados.



➡ Detalhes na pintura recuperados

Ana também começou a cuidar das pinturas artísticas do clube e das peças que serão expostas na nova Sala de Troféus, que encontrou em obras para uma exposição à altura da memória tricolor. O projeto tem recursos multimídia e é uma parceria do clube com a Ambev.

Antes do início da reforma, todos os troféus foram cadastrados pelo Flu-Memória. Os livros e as obras existentes na antiga sala foram catalogados e transferidos para guarda do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), até o clube tenha uma biblioteca.■



O sócio em primeiro lugar

Medidas simples garantem o uso das áreas de lazer



► GARANTIR O USO DO CLUBE PELOS ASSOCIADOS É UMA DAS METAS DESTA GESTÃO. E esse objetivo foi perseguido em 2011 com a adoção de algumas medidas simples.

A primeira delas, em abril, foi tornar o estacionamento exclusivo dos sócios. Novos procedimentos para entrada na portaria social foram adotados em julho. Desde então, não sócios só podem entrar nas Laranjeiras em casos de visitação e reuniões marcadas.

A extinção de algumas escolinhas, no fim de junho, também levou em conta a necessidade de desocupar os espaços de lazer para os sócios, além de outros critérios.

A partir de setembro, a Academia Julio Veloso passou a ser de acesso exclusivo aos sócios, determinação do contrato que não era cumprida. Os contratos com os demais concessionários também foram revistos para melhorar a qualidade dos serviços e os produtos oferecidos.

Também em setembro, a autorização de todos os eventos realizados no clube foi centralizada na Vice-Presidência Social, incluindo as competições dos Esportes Olímpicos. Além disso, passou-se a dar ampla divulgação a esses eventos, para que os sócios saibam quando as áreas de lazer estão ocupadas. E, em 2012, a colônia de férias será voltada apenas para os associados. É uma preocupação para devolver o Fluminense aos seus verdadeiros donos.

► Tecnologia como aliada

Investimentos em TI trazem comodidade e rigor no controle

A missão de modernizar o Fluminense inclui também a parte tecnológica. Por isso, o clube investiu R\$ 200 mil em TI. As novas ferramentas trouxeram mais comodidade para os sócios e rigor no controle de dados e receitas.

A principal aquisição foi um software que integrou os processos de acesso, atendimento, financeiro e controle de bares e restaurante.

Integradas ao sistema, as novas catracas impedem que o não sócio tenha acesso a lugares privilegiados dos sócios. Os visitantes também serão registrados. O sistema permite ainda que os exames médicos sejam verificados pelas catracas do Parque Aquático.



Outra vantagem é a agilidade. O sócio poderá atualizar cadastro e emitir boleto pela internet, reunir as cobranças do clube num único documento e cadastrá-lo em débito automático. Com a nova carteira de associado, ele ainda poderá consumir nos bares

e no restaurante da sede em Laranjeiras.

Os gestores do Fluminense, por sua vez, podem emitir relatórios detalhados, como a atualização diária do quadro social e a média de sócios que frequentam o clube.



Situação encontrada

O CPD tinha dois servidores. O serviço era lento e inconsistente. Não havia política de backup e de segurança da informação. O clube pagava por vários pontos de internet, o link era instável e não suportava integração com Xerém.



O que foi feito

O setor foi transferido para abrigar quatro novos servidores e um cabeamento com estrutura mais segura, estável e de alta velocidade. Setores críticos e de Xerém ganharam máquinas modernas. Na área financeira, um software permite até gestão via tablets e aparelhos celulares.



Social muda a agenda

Ideia é fazer do Flu uma grande casa de eventos



Festa dos
109 anos
do clube no
Salão Nobre



Bia Bedran, em outubro

◎ NÃO BASTA GARANTIR O USO DAS ÁREAS DE LAZER PELOS SÓCIOS SE ELAS NÃO FOREM ATRATIVAS. Por isso, além da melhoria das instalações, toda a agenda social foi reformulada, com atrações semanais e mensais para todos os públicos. Ao mesmo tempo, buscou-se um melhor aproveitamento dos espaços alugados. A ideia do Departamento Social é manter uma programação regular e aproveitar o potencial do Fluminense como uma casa de eventos de alto nível.

Os pequenos tricolores contam com atividades consolidadas. O Parque Infantil passou a oferecer recreação regular aos domingos com uma equipe especializada, além de eventos especiais, como foi o show de mágica no Dia dos Pais.

Outra novidade no Parquinho, em parceria com o Departamento de Esportes Olímpicos, foi o projeto "Aprendendo com os Esportes Olímpicos", que apresenta diferentes modalidades esportivas. A área ainda foi revitalizada com a reforma da quadra; a construção de uma pista de velotrol no antigo tanque de areia; a instalação de um novo toldo e de um espaço com jogos de mesa para os pré-adolescentes. Já no auditório, aos sábados, a criançada pode assistir aos filmes e desenhos do projeto "Cine Tricolor".

Os adultos também foram lembrados. No Parque Aquático, um alô de hidroginástica foi oferecido aos sábados nas estações mais quentes. No Bar do Tênis, um telão transmite os jogos do time de futebol fora do Rio.

Para animar o Salão Social, foi criado um evento mensal às sextas-feiras, a festa Flu By Night, com música dos anos 80 e 90. A novidade recebeu bom público e elogios de todos.

O Salão Nobre, por sua vez, passou a receber grandes eventos, como a festa de 109 anos do clube, em julho; o show de Bia Bedran na semana das crianças; a festa de halloween com a banda Ploc 80's, em outubro; e o tributo ao centenário de Mário Lago, em novembro.

A quebra da exclusividade do buffet que atuava no Salão Nobre e no Parque Infantil atraiu mais aluguéis para o clube.

Nas quadras laterais, foram realizados a tradicional festa julina, a feijoada dos sócios, a recreação no Dia das Crianças e ensaios da Unidos do Viradouro. As parcerias com outros departamentos foram providenciais para a realização dos eventos e a melhoria dos espaços.■



► Situação encontrada: buraco em um dos campos, perigo em baliza, infiltrações nos banheiros e mofo nos quartos do alojamento

 Centro de Treinamento Vale das Laranjeiras

Fábrica de talentos reativada

CT em Xerém passa por obras e reestruturação técnica



► O CENTRO DE TREINAMENTO VALE DAS LARANJEIRAS, EM XERÉM, VAI ENTRAR 2012 DE CARA NOVA, LITERALMENTE. Além de passar por uma reformulação técnica, foi iniciada a obra de recuperação do CT pelo alojamento e pelos dois campos principais. Tudo para que as categorias de base do futebol voltem a gerar receitas para o clube, revelando jogadores para atuarem no time principal, como sempre fez.

A reforma dos 30 quartos do alojamento, iniciada no fim de abril, foi concluída. As condições eram precárias. Os quartos apresentavam infiltrações, rachaduras e mofo. Não havia sequer energia elétrica e a parte hidráulica teve que ser toda refeita. Os banheiros foram completamente reconstruídos.

Nos dois campos principais, as obras começaram no início de julho e já estão acabando. Serão áreas completamente novas também, com moderno sistema de irrigação e drenagem. A grama anterior era a mesma da inauguração, com o piso duro e cheio de buracos. Os campos três, quatro e cinco terão

reforma semelhante. Já o campo seis deve receber grama sintética.

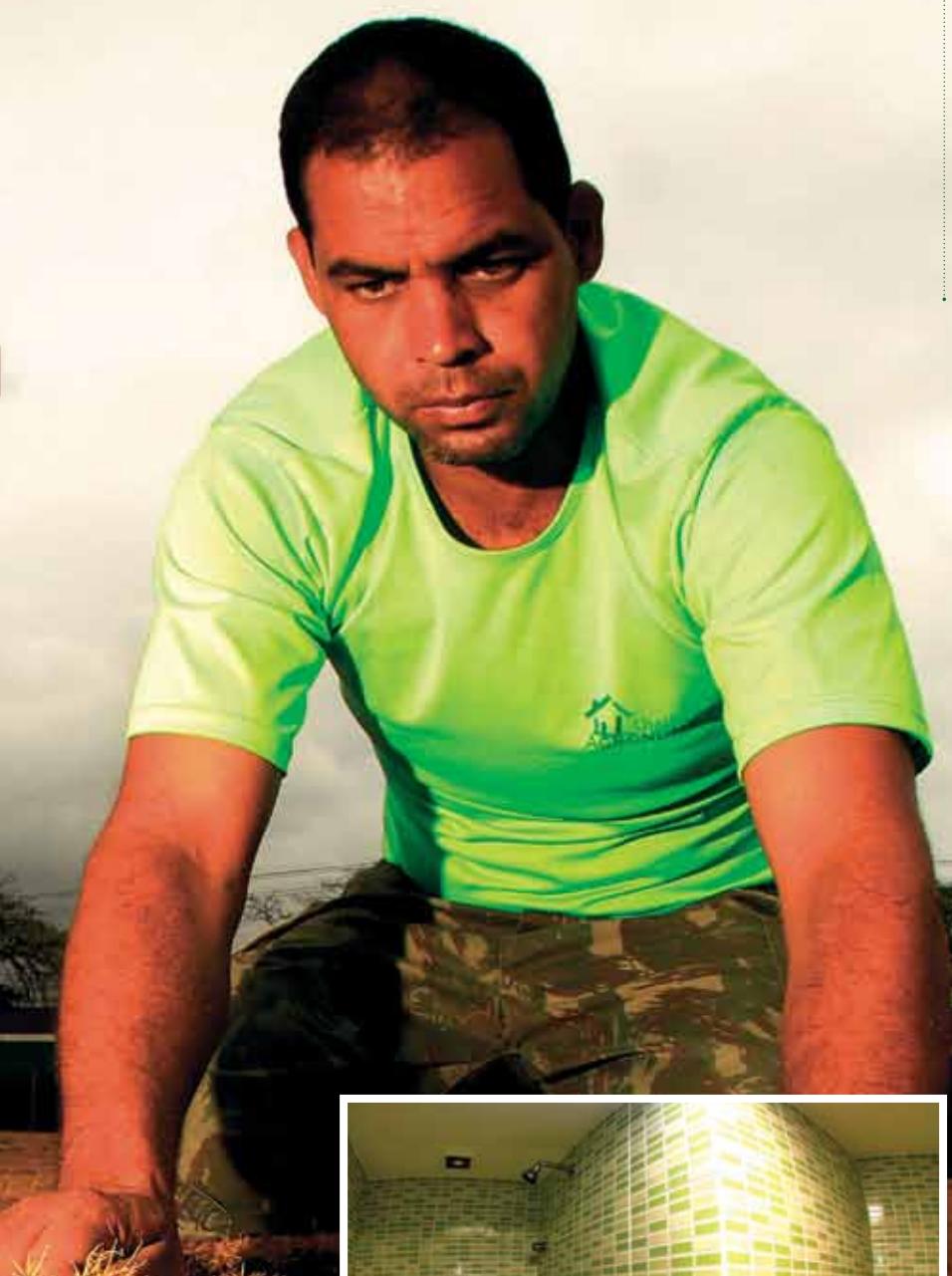
Considerando o pacote fechado para os quatro primeiros campos e o alojamento, os gastos foram de R\$ 1,189 milhão. O impacto das primeiras obras será imediato. Os atletas terão toda a estrutura para alcançarem um melhor rendimento, com menos lesões musculares, mais conforto, privacidade e concentração.

Em 2012, está prevista a reconstrução dos vestiários. Também existe um projeto para a construção de um novo CT na área dos campos, que abrigaria todo o staff hoje instalado na sede, onde funcionaria somente a parte de hotelaria.

Em 2011, Xerém também passou por uma reformulação técnica com o mesmo objetivo de voltar a ser uma fábrica de talentos. O coordenador técnico Jorge Macedo veio do Internacional para iniciar este trabalho. As comissões técnicas foram reestruturas e 17 reforços trazidos para os Juuniore. Com o retorno de Macedo a Porto Alegre, Klaus Lopes Camara, que estava no Cruzeiro, deu continuidade ao projeto, que envolve outras frentes. Um setor de captação pesquisa talentos. O serviço social aproxima a família do clube. É uma atuação multidisciplinar para desenvolver a prata da casa com qualidade. Só este ano mais de dez mil garotos passaram pela peneira e 60 foram aproveitados. ■



► Os dois campos principais receberam novo gramado. Piso era o mesmo da época da inauguração



► O que foi feito: banheiros e quartos foram completamente reconstruídos; campos ganharam drenagem e irrigação



Por um futebol mais profissional

Novo modelo conta com gerente conhecedor do mercado



Marcelo Teixeira, o jovem Lanzini, Rafael Sobis e Martinuccio na apresentação do trio nas Laranjeiras

SE EM 2011 O FLUMINENSE NÃO TEVE RENTABILIDADE COM O TÍTULO DE 2010, OS PRÓXIMOS ANOS PROMETEM SER DIFERENTES, já que o novo modelo de gestão do futebol profissional alia o sucesso esportivo e o financeiro, para que o clube esteja sempre brigando no topo.

O modelo antigo apresentava um esgotamento e, por isso, houve a troca do vice de Futebol. Mas a principal medida visando à profissionalização foi a vinda de um gerente do departamento, que cuida da parte operacional e do mapeamento do mercado de jogadores, além de ser o superior imediato do futebol de base.

Para o cargo, o Fluminense trouxe o experiente Marcelo Teixeira, que atuava como observador do Manchester United na América do Sul e foi diretor de Xerém entre 2002 e 2007.

As contratações no fechamento da janela de transferências internacionais já seguiram a nova filosofia

da diretoria, que mescla a juventude de promessas como os argentinos Lanzini e Martinuccio com a experiência de jogadores vitoriosos como Rafael Sobis.

As contratações não inviabilizam mais o clube, pois consideram o orçamento do Fluminense e a avaliação das demais áreas. E a parceria com o patrocinador principal continua, porém, com ajustes para atender a este modelo, que já se mostra vitorioso com a classificação para a Copa Libertadores 2012.

O clube também investiu em infraestrutura de treinamento, com a recuperação do gramado das Laranjeiras, da rouparia, do vestiário e do estacionamento dos jogadores. ▀

Juventude e
experiência:
contratações
já seguem a
nova filosofia
da diretoria.



Ajustes nos Esportes Olímpicos

Mudanças seguem o profissionalismo do futebol

► RENEGOCIAÇÃO COM OS PATROCINADORES VISANDO À EXCELÊNCIA ESPORTIVA e contribuição na meta de redução de custos no clube. Dois mil e onze também foi de ajustes no Departamento de Esportes Olímpicos.

© Sátiro Sodré



► Kaio Márcio: natação



► Natália Falavigna: taekwondo



► Ingrid Oliveira: saltos

Com o reforço da cota dos patrocinadores (BNY Mellon e Unimed), o clube avançou em várias modalidades, como saltos ornamentais, tiro esportivo, taekwondo, polo aquático e natação. O quadro de atletas foi reforçado e nomes com chances concretas de alcançar bons resultados foram federados pelo Fluminense.

Com a renovação do contrato com a Adidas, houve um substancial crescimento no

fornecimento de material esportivo, que passou de quatro mil para nove mil peças anuais.

Para se adaptar à nova realidade financeira e garantir mais espaço aos associados, foi feito um estudo de viabilidade para reduzir o número de escolinhas. Critérios como número de alunos não sócios e necessidade de reduzir o quadro de pessoal foram observados. Além disso, cada setor (esportes aquáticos e terrestres) identifi-

cou os atletas que não faziam mais parte do quadro do clube.

Em outubro, o departamento ganhou um coordenador para auxiliar a Vice-Presidência de Esportes Olímpicos nesse trabalho de reestruturação das escolinhas, das modalidades e da utilização dos espaços do clube pelos atletas. Tudo com o objetivo de dar ao departamento o caráter de uma gestão profissional, a exemplo do que foi feito com o futebol. ■





Produto e marca de respeito

Marketing mostra a força do Flu na renovação com a Adidas



► PESQUISA, ANÁLISE E INTELIGÊNCIA DE MERCADO. Esses três pilares nortearam o trabalho do Departamento de Marketing em 2011 e o Fluminense passou a ser tratado como um produto e uma marca forte.

Foi com base em um estudo sobre a participação das marcas esportivas no futebol mundial que o clube conseguiu renovar com a Adidas em condições bem mais vantajosas. A opção pela Adidas não levou em conta apenas o aspecto financeiro, mas outros pontos como distribuição e a internacionalização da marca com a venda de camisas no exterior. Hoje, o Fluminense conta com o quinto melhor patrocínio de material esportivo do país, com 300% de valorização, além de novos produtos, como a inovadora camisa número três.

A marca Fluminense também foi revitalizada com a nova política de licenciamento, que tem um cuidado maior com a exposição dos produtos oficiais.

O programa Guerreiro Tricolor atingiu dez mil associados na Libertadores. No Brasileirão, os tricolores tiveram acesso a todos os jogos com 40% de desconto, sem enfrentar filas e cambistas. Os associados do plano tiveram acesso a promoções e vantagens, como a Bola na Gaveta, realizada nos intervalos das partidas. Da mesma forma, a venda de ingressos pela internet foi facilitada.

Outro projeto de destaque em 2011 foi o “Tricolor em Toda Terra”, que promoveu eventos para a torcida do Flu espalhada pelo Brasil e no exterior. A conquista do Tricampeonato Brasileiro ficará para sempre na memória do torcedor com o lançamento do DVD do Tri, produzido em parceria com a Rede Globo. A Ambev foi outro parceiro importante, ajudando na construção da nova Sala de Troféus, digna das tradições do clube.

O Marketing Tricolor também não esqueceu das homenagens aos ídolos do clube, como nos casos da internação de Ricardo Gomes e da morte do ex-zagueiro Pinheiro.

Comunicação, sinônimo de gestão transparente

Twitter dobra a audiência e o Facebook oficial recebe mais de 200 mil adesões

Anova diretoria entende que é fundamental investir nas ferramentas de comunicação necessárias para dar transparência à gestão e fortalecer a instituição.

A primeira delas foi a criação de um boletim interno online, que presta contas das decisões do Conselho Diretor. Para o sócio, foi criada uma newsletter enviada mensalmente por e-mail. Além dela, os sócios passaram a receber a programação social, comunicados e mensagens do presidente Peter Siemsen.

No clube, os murais foram padronizados com novo design, tornando a leitura mais fácil e atrativa. Neles, todos os eventos realizados nas Laranjeiras são divulgados, assim como

a programação do futebol e dos Esportes Olímpicos. O serviço da administração, como horários de funcionamento das instalações, também passou a ter destaque nos murais.

Já na internet, a área social ganhou uma página exclusiva dentro do novo site do Fluminense, que ficou mais seguro e moderno.

Os torcedores não foram esquecidos. A conta do twitter foi reativada e dobrou de audiência em cinco meses. O Facebook oficial foi lançado em junho e atingiu mais de 200 mil torcedores em seis meses. Um álbum público de fotos, atualizado por fotógrafos profissionais do clube, foi criado e registrou 2,5 milhões de visitas.





Nova Ouvidoria

Órgão é reformulado para estimular participação de qualidade

► A OUVIDORIA DO FLUMINENSE SOFREU UMA GRANDE REFORMULAÇÃO NO PRIMEIRO SEMESTRE. O objetivo foi incentivar uma maior participação do associado mais voltada ao dia a dia do clube, ajudando a melhorar as instalações e os serviços oferecidos.

Criado em 2008, o órgão antes recebia praticamente mensagens de torcedores sobre o futebol.

Para que os sócios e a torcida compreendessem melhor o papel da Ouvidoria, três medidas importantes foram tomadas. A página na internet (www.fluminense.com.br/ouvidoria) foi reformulada e um novo canal criado para receber manifestações: as urnas instaladas em pontos variados do clube. Além disso, as demandas passaram a ser acompanhadas internamente, e não somente encaminhadas aos setores responsáveis. Tudo para o sócio perceber que a sua



participação é fundamental para os avanços no Fluminense.

Gracias à colaboração dos associados, puderam ser feitas melhorias e avaliações de diferentes setores em relatórios encaminhados à Presidência. Um supervisor da área administrativa também passou a fazer vistorias diárias no clube a fim de detectar problemas.

A reformulação serviu ainda para tornar mais claro o papel da Ouvidoria ao torcedor, que é melhorar o atendimento às dúvidas na venda de ingressos.

O sucesso foi obtido. Os departamentos do clube e os torcedores já compreendem melhor as funções deste canal tão importante para o Fluminense, que apareceu entre as melhores ouvidorias dos times da Série A em teste feito por um blog.



► Urna no Parque Infantil

Lisura e seriedade na relação com o torcedor

Fiscalização evita ação de cambistas e filas; e reduz percentual de meia-entrada



Além de melhorar o atendimento ao torcedor na venda de ingressos, o Fluminense procurou dar mais respaldo aos tricolores com medidas para combater a ação de cambistas e filas.

O novo pacote de ingressos foi 100% adequado ao acordo com o Ministério Público Estadual. A fiscalização da meia-entrada, operada pelo clube, contribuiu para inibir o cambismo. A cobrança da carteirinha passou a ser feita na entrada do estádio, não apenas no momento da venda. E boletos da faculdade não são mais aceitos como comprovante. No Campeonato Brasileiro, o percentual de meia-entrada foi reduzido de 51,52%, em 2010, para 36,16%.

Para facilitar o rastreamento das vendas ilegais, as cortesias distribuídas trazem agora o nome do beneficiado no ingresso. Jás as torcidas organizadas, que recebiam ingressos, hoje recebem cartões recarregados por partida, de forma que o Fluminense só paga pelos que são usados.

Buscando melhorar a recepção da torcida, foram abertas frentes de comunicação com as autoridades policiais.

Com a mudança da empresa responsável pela confecção de ingressos e pelo controle de acesso, além da melhoria do serviço, o clube conseguiu uma redução de custo de R\$ 145 mil (14,66%).



Nas finanças, austeridade

Com disciplina, desafio em 2011 foi reduzir o déficit

Redução de custos, controle de gastos, definição de prioridades, aumento de receitas, trabalho integrado. Seguindo esses pilares com austeridade, a nova gestão mostrou que é possível reduzir o déficit e recuperar a capacidade de investimentos sem atrasar salários, impostos e sem sacrificar a manutenção do clube e o desempenho esportivo. É um desafio que exige tempo, considerando o peso de um passivo de R\$ 385 milhões.

Visando a um maior controle e qualidade de gastos, a Gerência Executiva passou a centralizar a autorização de despesas, antes a cargo de diferentes áreas. A chamada conta de adiantamentos também passou a ter um controle mais rígido, com redução do prazo de comprovação de gastos e centralização dos recolhimentos feitos por segmentos do clube na Tesouraria.

A criação de centro de custos por área e de normas para compras, tomadas de preço e concorrências foram outras medidas visando à transparência. Todas foram adotadas sem prejudicar a agilidade das áreas para cumprir suas obrigações.

Ao mesmo tempo em que houve a necessidade de se aumentar despesas por conta da recuperação física do clube, por outro lado houve um esforço de todos os departamentos na redução de custos. Em Xerém, as ações diminuíram gastos com água, energia e TV em mais de 50%. Nas Laranjeiras, foi promovida uma campanha para reduzir o consumo de água, somada ao conserto de vazamentos na rede. O valor das contas teve uma redução semelhante, da ordem de 50%.



► O cartaz da campanha de redução de consumo de água na sede.

Com o mesmo objetivo, todos os contratos de prestação de serviço foram revistos pela área financeira. A gestão também identificou a possibilidade de se reduzir o quadro funcional em 35%, sem perdas na eficácia da administração.

Em outra frente, foram tomadas medidas visando ao aumento de receitas, como a recuperação do Salão Nobre; a revisão dos contratos com os concessionários, ampliando a possibilidade de aluguéis das instalações; o cadastramento de atletas-adjuntos; a revisão de títulos de sócios-proprietários; entre outras.

A integração foi outro ponto-chave no trabalho de recuperação das finanças. Com a missão de definir as prioridades de gastos, acompanhar a execução orçamentária e elaborar o orçamento, foi criado um comitê financeiro com a participação dos gerentes de todas as áreas.

Hoje, todas as despesas e os investimentos do Fluminense são realizados após uma ampla discussão interna. São priorizados os gastos essenciais e os investimentos que trazem retorno. E nenhuma despesa é realizada sem receita correspondente. O fluxo de pagamento do passivo trabalhista e cível é compatível com a arrecadação e as decisões do futebol levam em conta o caixa do Fluminense, o orçamento e a responsabilidade fiscal.

Os resultados logo apareceram. Os encargos dos funcionários voltaram a ser recolhidos, o que não acontecia desde 2008, e o passivo de FGTS foi parcelado. O clube, que também não pagava suas rescisões desde 2005, passou a fazê-lo. Em 2011, foram pagos R\$ 13 milhões em dívidas trabalhistas. Foi um conjunto de ações para readquirir a confiança dos credores e reduzir o déficit do Fluminense, já que o déficit zero é uma meta que exige tempo.

► Investimento

Recuperação das Laranjeiras	R\$ 1,2 milhão
Alojamento em Xerém	R\$ 400 mil
Campos em Xerém*	R\$ 789 mil
Tecnologia	R\$ 200 mil
TOTAL	R\$ 2,589 milhões

* Considerando os quatro primeiros campos.



Credibilidade reconhecida

TRT percebe momento novo e restitui Ato Trabalhista

► O ANO PARA O FLUMINENSE NÃO PODERIA TERMINAR DE MELHOR FORMA. Após cumprir uma agenda intensa de pagamentos, o presidente Peter Siemsen conseguiu a restituição do Ato Trabalhista, cancelado em 2008 por má gestão.

Em vez de sofrer o processo de penhoras, o clube volta a destinar um percentual mensal de suas receitas à Justiça do Trabalho, que decide como indenizar os credores. Foi uma negociação que contou com a assessoria do Departamento Jurídico, que foi reformulado e obteve outras vitórias importantes em 2011.

A equipe foi dividida em dois segmentos: o futebol e o clube, ambos subordinados à gerência do setor. A proposta foi promover um atendimento mais especializado e ágil em cada área. Já com o trabalho de advocacia preventiva buscou-se uma integração maior com os departamentos, para que os problemas sejam diagnosticados antes que cheguem à Justiça.

O clube teve a mesma precaução com a sanção das modificações na Lei Pelé, que teve impacto nos contratos dos atletas. Como a legislação tinha aplicação imediata, o departamento não perdeu tempo e fez os primeiros ajustes. Além disso, promoveu



Reunião para discutir alterações na Lei Pelé

encontros com os grandes clubes do Rio para trocar informações sobre a lei.

O Jurídico também participou do processo de revisão dos contratos do Fluminense, a fim de negociar melhores condições para o clube.

Nos acordos trabalhistas, houve redução considerável no valor das indenizações e parcelamentos mais longos e favoráveis. No caso do ex-jogador Bismarck, a redução da dívida gerou uma economia de R\$ 6,7 milhões para o Fluminense.

Na Fifa, as vitórias garantiram ao clube mais de R\$ 500 mil de indenização. As ações do departamento também asseguraram o desempenho esportivo no STJD.

De 11 denúncias no Campeonato Brasileiro, houve êxito em nove delas.

Na área cível, um acordo pôs fim a três das ações mais onerosas. Já na área fiscal, foram desbloqueadas as operações de câmbio no Banco Central.

► Números do Setor

493 Contratos e aditamentos

530 Documentos (procurações, notificações etc)

14 Acordos judiciais

* Dados até Outubro

► Mais controle também no RH Procedimentos contribuem na redução de custos

Em busca de organização e redução de custos, o Departamento de Recursos Humanos do clube também passou a ter um controle mais rigoroso dos procedimentos da área e do quadro de funcionários. É um trabalho que evita problemas para o Fluminense no futuro.

O valor gasto com transporte, por exemplo, sofreu uma redução de 30% após uma auditoria de tráfego – que analisou o trajeto e opções de linhas de ônibus para cada funcionário – e a implantação do Bilhete Único.

Em relação à programação de pagamentos, o departamento buscou uma integração maior com o Departamento Financeiro, reduzindo juros e multas.

Com o futebol, a interação foi fundamental para que o RH seja informado sobre as contratações no momento em que elas acontecem, não atrasando, assim, os trâmites da legislação trabalhista. Já para os atletas em formação, foi elaborado um contrato especial para administrar e controlar melhor os pagamentos.

As gratificações por trabalhos extras foram reduzidas e passaram a ser feitas de acordo com a CLT. De maio a agosto, houve também uma redução de 66% com os pagamentos via RPS, cuja regularidade em certos casos pode caracterizar vínculo empregatício.

Com foco na organização, foi elaborado o organograma do clube, que não existia. Os funcionários hoje recebem em dia, ganharam o benefício do café da manhã e um novo vestiário. Além disso, foi ampliado o controle de acidentes de trabalho.

