

SAF 3-5-2

Uma proposta de governança para o futebol do São Paulo Futebol Clube

Setembro de 2026

Proposta independente de torcedor. Sem vínculo com o São Paulo Futebol Clube.

Instagram: @saf352_spfc

Autor: Álvaro Cardoso Naves Filho

Este documento foi elaborado com base em informações públicas. Não é parecer jurídico nem financeiro: as soluções aqui propostas precisam ser validadas por especialistas no estudo de viabilidade descrito na seção 6.

Sumário

Resumo executivo

1. Onde o São Paulo está
2. Por que agora
3. O modelo SAF 3-5-2
4. Governança: as travas que impedem um dono
5. Tradição protegida por lei
6. A rota em três fases
7. Parceiros estratégicos
8. O sócio-torcedor
9. Os números: o que dá para afirmar e o que depende do estudo
10. Perguntas difíceis
11. O que aprender com clubes de fora
12. Escolher agora ou ser empurrado depois
13. Próximo passo

Anexo A. Carta aberta às chapas

Anexo B. Fontes

Resumo executivo

O problema. O São Paulo fatura mais do que nunca: R\$ 1,07 bilhão em 2025, recorde histórico. Ainda assim, fechou o ano com dívida total de R\$ 1,067 bilhão, apenas R\$ 23,9 milhões em caixa e a maior parte da dívida bancária vencendo no curto prazo. O orçamento de 2026 projeta déficit em onze dos doze meses. E o sistema político do clube não conseguiu aprovar sequer um estudo de viabilidade sobre um novo modelo: foram 136 votos contra e 99 a favor, em 27 de agosto de 2026.

A proposta. A SAF 3-5-2 organiza o futebol do São Paulo em uma Sociedade Anônima do Futebol com três grupos de acionistas e nenhum dono: o clube (30%), os torcedores-investidores (50%) e dois parceiros estratégicos (20%). O nome vem do esquema do tricampeonato mundial de 2005 e descreve a lógica do modelo: pesos e contrapesos reais entre as três forças.

As travas. Três regras impedem que qualquer grupo mande sozinho, inclusive o próprio clube:

- teto de voto de 5% por acionista ou grupo, o mesmo limite adotado pela Embraer;
- conselho de administração de dez cadeiras, no desenho 3-5-2, em que nenhum bloco tem maioria e a presidência é sempre de um conselheiro independente;
- transparência de companhia aberta desde o primeiro dia: balanços trimestrais auditados, política de partes relacionadas e quarentena para dirigentes do clube social.

O sócio-torcedor. A SAF cria um Conselho Consultivo do Torcedor, eleito pelos próprios sócios-torcedores, com consulta obrigatória sobre preço de ingresso, uniformes e horários de jogo, e reserva a eles prioridade na compra de ações quando a oferta pública acontecer.

O caminho. Três fases, nesta ordem: (1) estudo independente de viabilidade; (2) criação da SAF, ainda de capital fechado, e entrada dos parceiros; (3) abertura de capital na bolsa, somente depois de três balanços anuais auditados sem ressalvas.

O que pedimos agora

Não pedimos a aprovação de uma SAF. Pedimos que cada candidato à presidência do triênio 2027-2029 se comprometa, publicamente, a contratar um estudo independente de viabilidade nos primeiros seis meses de mandato, a publicar o resultado e a submetê-lo ao Conselho Deliberativo e à Assembleia dos sócios.

1. Onde o São Paulo está

1.1 As contas

O balanço de 2025 mostra um clube de receita grande e fôlego curto. Os números abaixo vêm do próprio balanço, conforme divulgado pela imprensa especializada.

Indicador (2025)	Valor	Leitura
Receita total	R\$ 1,07 bilhão	Recorde, com R\$ 283,7 milhões vindos da venda de atletas.
Dívida líquida	R\$ 858,2 milhões	Caiu R\$ 110 milhões, mas por aumento de valores a receber.
Endividamento total	R\$ 1,067 bilhão	Subiu em relação a 2024 (R\$ 1,012 bilhão).
Dívida bancária de curto prazo	Cerca de 70%	Concentração que gera risco de liquidez.
Caixa no fim do ano	R\$ 23,9 milhões	Margem mínima para um clube deste porte.
Custo do futebol	R\$ 729 milhões	Dos quais R\$ 405 milhões em salários e imagem.
Votação do balanço no Conselho	194 x 34	Reprovado pelo Conselho Deliberativo.

Fontes: Poder360, Lance! e Arquibancada Tricolor (março a maio de 2026). Ver Anexo B.

Para 2026, o orçamento apresentado em dezembro de 2025 previa déficit de janeiro a novembro, com o resultado do ano dependendo de vendas de jogadores, e a captação de cerca de R\$ 270 milhões em novos empréstimos ou via FIDC. Sem as vendas de atletas, o déficit anual projetado era de R\$ 126 milhões.

1.2 A política

Julio Casares renunciou em janeiro de 2026, em meio a um processo de impeachment, e Harry Massis Júnior assumiu a presidência. A eleição para o triênio 2027-2029 está prevista para a primeira quinzena de dezembro. O presidente é escolhido pelo Conselho Deliberativo, formado por cerca de 260 conselheiros, divididos em nove grupos políticos e independentes.

Em 27 de agosto de 2026, o Conselho rejeitou todos os doze blocos da reforma estatutária, incluindo propostas de compliance, transparência financeira e conselho fiscal. O bloco que previa apenas um estudo de viabilidade de SAF teve a maior rejeição: 136 votos contra e 99 a favor. Bastaria que 19 conselheiros mudassem de lado para o resultado se inverter.

Há também sinais de abertura. Em janeiro, o presidente do Conselho Deliberativo, Olten Ayres, declarou publicamente que não descartava uma SAF e que já não conseguia enxergar o clube no modelo atual.

1.3 O que isso significa

O São Paulo não sofre de falta de receita. Sofre de um modelo de decisão preso a ciclos eleitorais, sem fiscalização independente e sem acesso a capital de acionistas. Um executivo que conduziu uma das principais negociações de SAF do país resumiu bem o ponto: a diferença decisiva não é entre SAF e associação, e sim entre clube bem gerido e mal gerido.

Concordamos. Por isso a SAF 3-5-2 é, antes de tudo, um desenho de governança. A forma jurídica de SAF é o instrumento que permite aplicar esse desenho com as garantias da lei.

2. Por que agora

2.1 O fair play financeiro já está valendo

Desde 2026, a CBF aplica o Sistema de Sustentabilidade Financeira aos clubes das Séries A e B, fiscalizado por uma agência independente, a ANRESF. As regras valem igualmente para associações e SAFs, mas têm efeitos diferentes em cada modelo.

- **Equilíbrio operacional.** O clube precisa fechar o ano com resultado operacional positivo. Se tiver déficit, pode cobri-lo com aportes de capital ao patrimônio líquido, sem limite. Em uma SAF, o acionista aporta. Em uma associação, a alternativa prática é depender de doações.
- **Dívida de curto prazo.** A regra final, prevista para 2029, limita a dívida de curto prazo a 45% das receitas relevantes, com transição de 70% em 2026, 60% em 2027 e 50% em 2028. Com cerca de 70% da dívida bancária concentrada no curto prazo, o São Paulo precisa reestruturar seu passivo nos próximos anos.
- **Custo do elenco.** A partir de 2028, o gasto com elenco na Série A passa a ter teto em relação às receitas.

2.2 A Lei da SAF ficou mais protetiva

A Lei 15.427, de junho de 2026, reformou a Lei da SAF: passou a exigir ao menos um membro independente no conselho de administração e no conselho fiscal, obrigou a divulgação da composição acionária e permitiu que credores do clube convertam seus créditos em ações da SAF, com aprovação da assembleia. A separação entre as dívidas do clube e o patrimônio da SAF foi mantida.

2.3 Os impostos não decidem a questão

Circula a ideia de que os clubes serão forçados a virar SAF por razões tributárias. Os números não sustentam esse argumento. Após os vetos presidenciais de 2026, o regime da SAF ficou em 6% sobre a receita, incluindo a venda de atletas. As associações também perderam parte de seus benefícios, mas o Ministério da Fazenda sustenta que algumas delas podem ter carga efetiva menor que a das SAFs. O argumento central, portanto, é capital e governança, não imposto.

2.4 A janela política

A eleição de dezembro é o momento em que os candidatos precisam de apoio e de propostas. Um compromisso público com o estudo de viabilidade é um pedido pequeno, difícil de recusar e suficiente para abrir o caminho.

2.5 Os naming rights do estádio

O contrato de naming rights do estádio com a Mondelez termina no fim de 2026, e o clube negocia com ao menos três empresas. Recomendamos que o novo contrato preveja a possibilidade de cessão a uma eventual SAF, para não amarrar decisões futuras.

3. O modelo SAF 3-5-2

A proposta se chama 3-5-2 porque distribui o poder como o esquema distribui o time: três forças que se equilibram, com pesos e contrapesos reais. Cada uma depende das outras para decidir, e nenhuma delas é dona do clube.

Na formação final, depois das três fases, o capital da SAF fica dividido assim:

Grupo	Fatia	Como entra	Direitos	Limites
Clube (associação)	30%	Transfere à SAF os ativos do futebol definidos no estudo.	Ações classe A com veto legal; 3 cadeiras no conselho; sua parte dos dividendos.	Dirigentes do clube social em quarentena para cargos executivos da SAF.
Torcedores-investidores	50%	Oferta pública na bolsa, na fase 3.	Voto nas assembleias; eleição de conselheiros independentes.	Teto de voto de 5% por acionista ou grupo.
Parceiros estratégicos	20% (2 x 10%)	Aporte em dinheiro, na fase 2, por processo competitivo. Um leva o patrocínio master da camisa; o outro, os naming rights do estádio.	1 cadeira cada no conselho; indicação de candidatos para áreas-chave.	Não votam nos próprios contratos; permanência mínima de 5 anos.



A zaga: o clube. A associação continua sócia, recebe sua parte dos resultados para pagar as dívidas antigas e guarda o que é sagrado, com poder de veto garantido por lei (seção 5).

O meio-campo: os torcedores. São o motor do modelo. Na fase final, qualquer torcedor pode comprar ações e votar, mas ninguém concentra poder.

O ataque: os parceiros. Duas empresas sólidas, com 10% cada. Uma leva o patrocínio master da camisa; a outra, os naming rights do estádio. Trazem capital e experiência de mercado.

4. Governança: as travas que impedem um dono

4.1 O problema que precisa ser resolvido

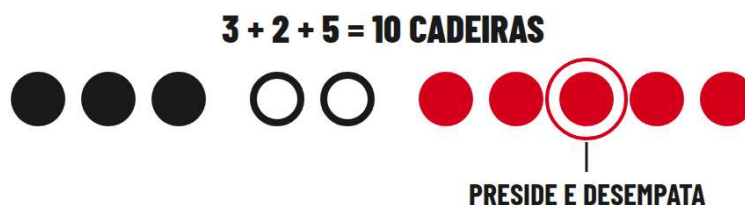
Em uma empresa com milhares de pequenos acionistas, poucos comparecem às assembleias. Nesse cenário, um bloco de 30% costuma controlar a companhia na prática. Sem regras adicionais, a SAF continuaria sob o mesmo sistema político que hoje comanda o clube. As travas abaixo resolvem isso.

4.2 Teto de voto de 5%

Qualquer pessoa pode comprar ações, mas nenhum acionista vota com mais de 5% do capital votante, sozinho ou em grupo (incluindo empresas do mesmo conglomerado e acordos de voto). É exatamente o teto adotado pela Embraer; na Eletrobras, o limite é de 10%. O teto protege contra a figura do dono único sem impedir que investidores comprem ações.

4.3 O conselho de administração no desenho 3-5-2

O conselho reproduz a formação que dá nome à proposta: 3 cadeiras do clube, 5 independentes e 2 dos parceiros. São dez cadeiras no total.



Cadeiras	Quem indica	Observação
3	Clube (associação)	Eleitas pelas ações do clube, que é o maior bloco individual do conselho.
2	Parceiros estratégicos (1 cada)	Impedidos de votar em matérias que envolvam o próprio parceiro.
5	Independentes, pelo critério da CVM	Escolhidos a partir de lista elaborada por empresa de recrutamento. Após a abertura de capital, parte deles passa a ser eleita pelos acionistas minoritários.

A presidência é sempre de um dos cinco independentes, em rodízio definido pelo próprio grupo, e o voto de desempate pertence a essa cadeira. A razão é simples: com dez cadeiras, o empate é um cenário provável, e quem desempata não pode ter interesse econômico no clube nem contrato com ele.

Com esse desenho, o clube é a maior força individual, o que reduz o receio de perda de identidade, mas não decide sozinho: sete das dez cadeiras estão fora do sistema político do clube. Vale registrar que os parceiros são independentes em relação ao clube, mas não são conselheiros independentes no sentido técnico, já que mantêm contratos com a companhia. Nas matérias em que esse conflito existe, eles ficam impedidos de votar, e o conselho delibera com nove cadeiras.

A forma jurídica exata (classes de ações, eleição em separado, voto múltiplo ou acordo de acionistas), a regra de rodízio da presidência e a compatibilidade com o segmento de listagem da B3 devem ser definidas no estudo jurídico da fase 1.

4.4 Cláusulas pétreas de governança

De nada adianta travar o conselho se o estatuto puder ser mudado depois. Por isso, as regras de governança só poderão ser alteradas com várias chaves ao mesmo tempo: aprovação do Conselho Deliberativo e da Assembleia de sócios da associação, dos dois parceiros e, depois da abertura de capital, da maioria dos acionistas minoritários.

4.5 Gestão profissional e quarentena

- Diretor-presidente contratado no mercado por empresa de recrutamento, com metas públicas.
- Conselheiros, diretores e ex-dirigentes do clube social, e seus parentes, não ocupam cargos executivos na SAF por um período de quarentena (proposta: 3 anos).

4.6 Transparência

- Balanços trimestrais auditados por empresa de primeira linha, com o futebol separado das demais atividades.
- Política de transações com partes relacionadas, aprovadas apenas por conselheiros independentes.
- Conselho fiscal com membro independente, comitê de auditoria e canal de denúncias.

5. Tradição protegida por lei

O maior medo do torcedor, ver o nome, o escudo ou as cores alterados por um dono, já tem resposta na própria Lei da SAF (Lei 14.193/2021, art. 2º).

- Toda SAF constituída por um clube emite ações ordinárias classe A, exclusivas do clube. O clube não pode vendê-las ou cedê-las; apenas convertê-las em ações comuns, perdendo os direitos especiais.
- **Independentemente da participação**, dependem do sim do clube: a alteração da denominação da SAF; a modificação do escudo, símbolo, marca, apelido, hino e cores; e a mudança da sede para outra cidade.
- **Enquanto o clube tiver ao menos 10% do capital**, também dependem de sua aprovação decisões como alienar ou dar em garantia imóveis e direitos de propriedade intelectual, reorganizações societárias e a dissolução da empresa.

Na SAF 3-5-2 o clube mantém 30%: o triplo desse piso e a maior participação individual de todo o modelo, já que cada parceiro tem 10% e nenhum torcedor vota com mais de 5%. A tradição fica protegida pela lei; a gestão, pela governança.

6. A rota em três fases

Fase	O que acontece	Prazo indicativo	Quem decide
0. Compromisso	Candidatos à presidência dizem publicamente se contratarão o estudo.	Até dezembro de 2026	Chapas
1. Estudo	Auditoria completa; avaliação independente do futebol; estudo jurídico e tributário; definição de ativos (estádio, CTs) e do tratamento da dívida. Resultado público.	6 a 12 meses	Conselho Deliberativo e Assembleia dos sócios
2. SAF e parceiros	Constituição da SAF de capital fechado, com estatuto e cláusulas pétreas desde o início. Processo competitivo para os dois parceiros.	12 a 18 meses após a aprovação	Associação e parceiros
3. Bolsa	Registro na CVM e oferta pública dos 50% para torcedores e investidores, com teto de voto de 5%.	Após 3 balanços anuais auditados sem ressalvas	Assembleia da SAF

Por que nessa ordem. Nenhuma SAF brasileira tem ações listadas em bolsa até hoje. Para abrir capital, é preciso governança rigorosa, previsibilidade de receita e balanços auditados sem ressalvas, e o futebol é naturalmente volátil: um rebaixamento pode derrubar fortemente a receita do ano seguinte. Colocar a bolsa no fim protege o torcedor-investidor e dá tempo para a SAF provar sua gestão.

Durante a fase 2, o estudo pode avaliar instrumentos regulados pela CVM que permitam alguma participação do torcedor antes da abertura de capital.

7. Parceiros estratégicos

7.1 Critérios objetivos

- Companhia listada em bolsa, no Brasil ou no exterior, há pelo menos cinco anos.
- Solidez financeira e histórico de governança comprovados, sem sanções relevantes de reguladores.
- Sem vínculo societário, familiar ou comercial relevante com conselheiros e dirigentes do clube.
- Compromisso de permanência mínima de cinco anos.

7.2 Salvaguardas contra conflito de interesse

- A participação acionária é paga em dinheiro, pelo valor da avaliação independente, em processo competitivo conduzido por assessor financeiro independente.
- Patrocínio e participação são contratos separados. O valor do patrocínio segue referência de mercado e é aprovado apenas pelos conselheiros independentes; o parceiro não vota em seu próprio contrato.
- Os parceiros podem indicar candidatos para áreas como marketing, inovação, logística e infraestrutura, mas a contratação é sempre decisão do conselho.

É o que acontece no Bayern de Munique: Adidas, Allianz e Audi detêm 8,33% cada do futebol do clube e atuam como parceiras, não como donas.

8. O sócio-torcedor

Hoje, o sócio-torcedor do São Paulo paga, enche o estádio, compra camisa e não decide nada. O Artigo 14 do Estatuto Social define o programa como reunindo torcedores que **não são Associados** do clube, sujeitos a um regulamento próprio da Diretoria, sem qualquer menção a voto ou a instância deliberativa.

Quem vota na associação é o Associado: precisa ter 18 anos, dois anos de contribuição ininterrupta e estar em dia para eleger os 100 conselheiros que se somam aos 160 vitalícios. Para se candidatar a uma cadeira, são exigidos oito anos de matrícula ininterrupta. E nem esses associados elegem o presidente: em 2023, a mudança estatutária que daria a eles essa participação foi rejeitada por 180 votos a 54. Hoje, apenas os 260 conselheiros votam.

Fontes: Estatuto Social do SPFC, art. 14; Blog do São Paulo e Arquibancada Tricolor (set. 2026).

8.1 O que a SAF muda e o que não muda

É preciso ser honesto neste ponto: **a SAF não altera a eleição do presidente nem a do Conselho Deliberativo**. Isso é matéria do estatuto da associação. Se o São Paulo constituir uma SAF sem tocar no estatuto, o sócio-torcedor continua sem voto no clube.

Esta proposta apoia publicamente qualquer iniciativa que amplie a voz do sócio-torcedor dentro da associação, como a reforma estatutária discutida no clube em 2026, mas não condiciona a ela a sua própria adoção. São duas agendas complementares e independentes.

O que a SAF 3-5-2 pode fazer, e faz, é garantir essa voz dentro da empresa, onde o estatuto será escrito do zero. Há um motivo prático para isso: o programa de sócio-torcedor é receita de futebol e tende a migrar para a SAF junto com bilheteria e licenciamento. O sócio-torcedor passa a ser cliente da empresa, e precisa ser ouvido por ela.

8.2 Conselho Consultivo do Torcedor

A SAF 3-5-2 cria, em seu estatuto, um Conselho Consultivo do Torcedor com as seguintes características:

- **Eleito pelos sócios-torcedores**, em votação digital auditada, aberta a quem tiver ao menos 12 meses de adimplência ininterrupta no programa.
- **Consultado obrigatoriamente** sobre preço de ingresso e de mensalidade do programa, alterações de identidade visual dos uniformes, mudanças de horário e local de jogos e política de acessibilidade no estádio.
- **Manifestação pública e registrada**. O conselho de administração não é obrigado a seguir a recomendação, mas é obrigado a responder por escrito, e ambos os documentos são divulgados.
- **Assento com direito a voz** nas reuniões do conselho de administração em que esses temas forem tratados, sem direito a voto.

O prazo de 12 meses é curto de propósito. O objetivo aqui é legitimidade, que depende de uma base ampla de eleitores. Como o conselho é consultivo, não há risco de captura: não existe poder a ser capturado, apenas voz a ser exercida.

8.3 Prioridade na compra de ações

Na fase 3, parte da oferta pública é reservada, antes da abertura ao mercado, aos sócios-torcedores. As regras propostas:

- **Quem tem direito:** sócio-torcedor adimplente há pelo menos 12 meses na **data de constituição da SAF**, lá na fase 2.
- **Por que a data de corte é retroativa:** ela é anterior ao anúncio da oferta, e por anos. Isso elimina a corrida de quem se associaria apenas para garantir ações e revendê-las.
- **Critério de desempate:** se a procura superar o lote reservado, a distribuição favorece quem tiver mais tempo ininterrupto de programa.
- **O teto de voto de 5% continua valendo** para todos, inclusive para quem comprar pela reserva. A prioridade é na fila, não no poder.
- **O tempo de programa é contínuo**, mesmo que o programa migre da associação para a SAF durante a transição. Nenhum torcedor perde histórico por causa da reorganização.

A mecânica de um lote prioritário em oferta pública segue regras da CVM. Esta proposta define a intenção; o formato jurídico deve ser validado no estudo da fase 1.

9. Os números: o que dá para afirmar e o que depende do estudo

Circulam estimativas de R\$ 3 a 5 bilhões para o valor do futebol do São Paulo. Não há fonte pública verificável para esses números, e por isso esta proposta não trabalha com eles. Só a avaliação independente da fase 1 poderá dizer quanto vale a SAF.

Para dar ordem de grandeza, a tabela abaixo mostra o que 50% representariam em diferentes cenários. **São valores ilustrativos, não estimativas.**

Valor da SAF na abertura de capital (hipótese)	50% ofertados na bolsa
R\$ 2 bilhões	R\$ 1,0 bilhão
R\$ 3 bilhões	R\$ 1,5 bilhão
R\$ 4 bilhões	R\$ 2,0 bilhões

9.1 Para onde vai o dinheiro

- **Oferta primária** (ações novas): o dinheiro vai para o caixa da SAF, para elenco, infraestrutura e capital de giro.
- **Oferta secundária** (o clube vende parte das suas ações): o dinheiro vai para a associação, e deve ser destinado aos credores da dívida antiga.

A combinação entre as duas é uma decisão do estudo. O mesmo vale para o valor pago pelos parceiros na fase 2.

9.2 A dívida antiga

As dívidas anteriores à SAF continuam com a associação, que as paga com receitas próprias e com recursos repassados pela SAF, destinados integralmente aos credores até a quitação, como prevê a Lei da SAF após a reforma de 2026. A lei também permite que credores convertam créditos em ações da SAF, com aprovação da assembleia, uma ferramenta que reduz a dívida em troca de diluição e que o estudo deve avaliar.

9.3 Riscos para o torcedor-investidor

Ação de clube de futebol é investimento de risco: o valor pode cair, a liquidez pode ser baixa e dividendos não são garantidos. Até o fim de 2024, nenhuma SAF brasileira tinha distribuído dividendos, e é improvável que haja distribuição nos primeiros anos da SAF do São Paulo. O ganho possível para o torcedor-investidor está na valorização das ações, caso a profissionalização da gestão e as regras de governança se traduzam em resultados. É uma probabilidade razoável, não uma promessa. Esta proposta não garante retorno financeiro; o que ela assegura ao torcedor é participação e voz.

10. Perguntas difíceis

Pergunta	Resposta
Vão vender o São Paulo?	Não. Ninguém compra o controle: o poder é dividido entre clube, torcedores e parceiros, com teto de voto e conselho independente.
Não seria melhor arrumar a casa primeiro?	O processo proposto é a arrumação da casa: auditoria, governança e balanços limpos vêm antes da bolsa. O estudo não obriga ninguém a vender nada.
A SAF não garante nada.	Concordamos. SAF mal gerida também afunda. Por isso a proposta começa pela governança e não pelo dinheiro.
E o Morumbi?	Há duas opções a comparar no estudo: transferir o estádio à SAF (aumenta o valor da empresa) ou mantê-lo com a associação e alugá-lo à SAF por longo prazo (preserva o patrimônio dos sócios e gera receita recorrente ao clube). A tendência desta proposta é a segunda, a confirmar.
E Cotia e o CT da Barra Funda?	São ativos centrais do futebol e tendem a integrar a SAF, com as condições definidas no estudo.
E o clube social?	Continua existindo como associação, com seus sócios, sua sede, suas atividades e sua participação de 30% na SAF.
E o sócio-torcedor, o que ganha?	Um Conselho Consultivo do Torcedor eleito por ele dentro da SAF, com consulta obrigatória sobre preço de ingresso, uniformes e horários de jogo, e prioridade na compra de ações quando a oferta pública acontecer. Ver seção 8.
O sócio-torcedor vai poder votar para presidente do clube?	Isso depende do estatuto da associação, não da SAF. Esta proposta apoia a mudança, mas não a condiciona: são duas agendas complementares e independentes.
E se o time for rebaixado?	A receita cai e as ações podem se desvalorizar. É um risco real, e por isso a bolsa fica para a fase final e o torcedor é informado dos riscos.
Por que não copiar o modelo do Bayern?	No Bayern, a associação tem a maioria. No São Paulo de hoje, isso deixaria a SAF sob o mesmo sistema político atual. A 3-5-2 aproveita a ideia de parceiros estratégicos e acrescenta teto de voto e conselho independente.
Quem garante que as regras não mudam depois?	As cláusulas pétreas: alterar a governança exige aprovação da associação, dos dois parceiros e, após a bolsa, da maioria dos minoritários.
E os impostos?	O regime da SAF é de 6% sobre a receita, incluindo venda de atletas. Associações também perderam benefícios. O imposto não decide a questão; capital e governança sim.
Com 30%, o clube não perde a voz?	Ao contrário: 30% é a maior participação individual do modelo, porque cada parceiro tem 10% e nenhum torcedor vota com mais de 5%. Além disso, o clube tem 3 das 10 cadeiras do conselho, a maior bancada, e o veto legal sobre identidade e patrimônio.
Por que a presidência do conselho é sempre de um independente?	Porque com dez cadeiras o empate é provável, e o voto de desempate não pode ficar com quem tem interesse econômico no clube ou contrato com a companhia.

11. O que aprender com clubes de fora

Clube	Como funciona	A lição
Bayern de Munique	Futebol em sociedade anônima fechada. Associação com 75%; Adidas, Allianz e Audi com 8,33% cada. Regra alemã do 50+1.	Parceiros estratégicos em vez de dono.
Borussia Dortmund	Ações negociadas na bolsa de Frankfurt; a associação mantém o controle por meio de estrutura societária especial.	Bolsa e proteção do clube podem conviver.
Benfica, Porto e Sporting	Sociedades anônimas desportivas listadas na bolsa de Lisboa, com o clube mantendo a maioria.	Transparência de companhia aberta.

Em todos esses casos, o clube social mantém a maioria. A SAF 3-5-2 se diferencia justamente por não entregar a maioria a ninguém, o que exige o desenho cuidadoso de governança da seção 4.

12. Escolher agora ou ser empurrado depois

Há uma diferença decisiva entre adotar um modelo por escolha e adotá-lo por necessidade. Hoje, o São Paulo ainda está do lado bom dessa linha: tem receita superior a R\$ 1 bilhão, uma torcida gigante e espalhada por todo o país, que consome bastante os produtos do clube, e um estádio disputado por grandes empresas. Nessa posição, o clube define quanto vende, para quem, sob quais regras de governança e com quais travas de proteção.

Clubes que chegaram à mesa sem alternativa tiveram experiência diferente: aceitaram o comprador que apareceu, o preço oferecido e as condições propostas. O futebol brasileiro acumula casos recentes de investidores que prometeram aportes e deixaram crises. Não é um argumento contra a SAF; é um argumento contra negociar sem poder de barganha.

E o prazo não é aberto. As regras de sustentabilidade financeira apertam ano a ano até 2029, com teto de 45% para a dívida de curto prazo em relação às receitas. Cerca de 70% da dívida bancária do clube vence no curto prazo e o orçamento de 2026 já projetava déficit em onze dos doze meses. Cada temporada em que a decisão é adiada reduz o espaço de negociação da próxima diretoria.

A escolha

Escolher agora significa estudo independente, governança travada no estatuto, teto de voto e o clube como maior acionista individual. Ser empurrado depois significa venda sob pressão, um único comprador e regras ditadas por quem tem o dinheiro. A proposta desta carta não é vender o São Paulo. É estudar, enquanto escolher ainda é uma opção.

13. Próximo passo

A SAF 3-5-2 não pede um salto no escuro. Pede um estudo sério, independente e público. Se o estudo mostrar que o modelo não funciona, o clube terá ganhado um diagnóstico completo. Se mostrar que funciona, o São Paulo terá um caminho para voltar a liderar, como sempre fez dentro e fora de campo.

Anexo A. Carta aberta às chapas

Às chapas candidatas à presidência do São Paulo Futebol Clube para o triênio 2027-2029,

Somos torcedores do São Paulo e acompanhamos com preocupação a situação financeira e institucional do clube. Em 27 de agosto de 2026, o Conselho Deliberativo rejeitou, por 136 votos a 99, a realização de um estudo de viabilidade sobre a adoção de uma Sociedade Anônima do Futebol. Entendemos que o debate merece ser feito com base em dados, e não em receios.

Por isso, pedimos respostas públicas às seguintes perguntas:

1. Sua chapa se compromete a contratar, nos primeiros seis meses de mandato, um estudo independente de viabilidade de SAF, conduzido por instituições de primeira linha, e a publicar o resultado?
2. Sua chapa se compromete a publicar balancetes trimestrais auditados, com o futebol separado das demais atividades do clube?
3. Sua chapa apoia que qualquer SAF do São Paulo tenha conselho de administração com maioria de membros independentes e teto de voto por acionista?
4. Sua chapa se compromete a submeter o resultado do estudo à votação do Conselho Deliberativo e da Assembleia dos sócios?

Publicaremos todas as respostas recebidas, na íntegra, em nossos canais. Agradecemos a atenção e nos colocamos à disposição para apresentar a proposta SAF 3-5-2.

Atenciosamente,

[nome] | @saf352_spfc

Anexo B. Fontes

1. Gazeta Esportiva, "Conselho do São Paulo reprovava reforma estatutária" (ago. 2026): <https://www.gazetaesportiva.com/times/sao-paulo/conselho-do-sao-paulo-reprova-reforma-estatutaria-saiba-detalhes/>
2. Blog do São Paulo, resultado da votação por bloco (28/08/2026): <https://saopaulo.blog/2026/08/28/nada-mobilizou-mais-os-conselheiros-que-dizer-nao-a-saf-no-sao-paulo/>
3. Gazeta Esportiva, disputa pela presidência (ago. 2026): <https://www.gazetaesportiva.com/times/sao-paulo/oposicao-comeca-a-desenhar-nomes-e-agita-disputa-pela-presidencia-do-sao-paulo/>
4. ESPN, presidente do Conselho abre espaço para SAF (jan. 2026): https://www.espn.com.br/futebol/sao-paulo/artigo/_id/16162825/presidente-conselho-deliberativo-sao-paulo-abre-espaco-para-saf
5. Poder360, balanço 2025 do SPFC (maio 2026): <https://www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/spfc-divulga-divida-r-110-milhoes-menor-em-2025/>
6. Arquibancada Tricolor, análise do balanço 2025: <https://www.arqtricolor.com/financas/balanco-financeiro-sao-paulo-2025-receitas/>
7. Arquibancada Tricolor, destaques do balanço reprovado: <https://www.arqtricolor.com/ultimas/destaques-balanco-financeiro-2025-sao-paulo/>
8. Lance!, dívida e receitas extraordinárias (maio 2026): <https://www.lance.com.br/sao-paulo/sao-paulo-reduz-divida-em-balanco-mas-segue-dependente-de-receitas-extraordinarias.html>
9. Poder360, orçamento 2026 (dez. 2025): <https://www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/orcamento-do-sao-paulo-para-2026-projeta-11-meses-de-deficit/>
10. Lei 14.193/2021 (Lei da SAF): https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm
11. Lei 15.427/2026 (reforma da Lei da SAF): https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/l15427.htm
12. Souto Correa Advogados, análise da reforma da Lei da SAF (jun. 2026): <https://www.soutocorrea.com.br/news/newsletter-esporte-capital-governanca/>
13. Poder360, regras do fair play financeiro (nov. 2025): <https://www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/conheca-as-regras-e-punicoes-do-fair-play-financeiro-anunciado-pela-cbf/>
14. Bichara e Motta, regulamento do SSF (dez. 2025): <https://www.bicharaemotta.com.br/cbf-institui-sistema-de-fair-play-financeiro-para-o-futebol-brasileiro/>
15. Lance!, aportes de capital no fair play (nov. 2025): <https://www.lance.com.br/lance-negocios/safs-beneficiadas-regra-do-fair-play-financeiro-permite-injecao-de-dinheiro-nos-clubes.html>
16. Máquina do Esporte, reforma tributária e SAFs (mar. 2026): <https://maquinadoesporte.com.br/futebol/saiba-como-reforma-tributaria-impacta-clubes-associativos-e-safs/>
17. Gazeta do Povo, vetos e tributação (fev. 2026): <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/safs-lula-veta-beneficios-e-mantem-alta-tributacao-clubes-associativos/>
18. Renova Invest, SAFs e mercado de capitais (2026): <https://renovainvest.com.br/blog/safs-clubes-brasileiros/>
19. Monitor Mercantil, SAFs e abertura de capital (mar. 2026): <https://monitormercantil.com.br/o-clube-fechado-do-capital-o-roi-das-safs/>
20. Vai pro Gol, fair play e dividendos das SAFs (jul. 2026): <https://vaiprogol.com.br/futebol/futebol-brasileiro/fair-play-financeiro-70-por-cento-dos-clubes-nao-atendem-regras/>
21. Poder360, naming rights do Morumbi (ago. 2026): <https://www.poder360.com.br/poder-sportsmkt/sao-paulo-negocia-naming-rights-do-morumbi-com-byd/>
22. Times Brasil, SAFs e fair play no Brasileirão 2026 (jan. 2026): <https://timesbrasil.com.br/entretenimento/esportes/brasileirao-2026-comeca-com-recorde-de-safs-e-fair-play-financeiro/>