



Plano de Gestão

Diretrizes sobre os assuntos mais relevantes

Wladimir Mattos

Eleições 2026 - Santos FC

Onde Queremos Chegar

Excelência e Sustentabilidade



Pilar Desportivo

Foco na disputa por grandes títulos e integração contínua das categorias de base como motor de performance.



Pilar Administrativo

Compromisso com o Fair Play Financeiro, eficiência operacional e modernização das instalações.

Diagnóstico Preliminar

Mapeamento e consolidação dos problemas estruturais divididos por pilares estratégicos

Pilar Administrativo

-  **Endividamento Acumulado** ~R\$ 1 Bi A dívida consolidada do clube beira a marca histórica de R\$ 1 bilhão, comprometendo severamente a liquidez.
-  **Compromissos e Receita Deficitários:** Contratos vigentes e obrigações fixas elevadas tendem a aumentar ainda mais a dívida se não houver reestruturação.
-  **Risco de Queda de Receita (Neymar):** Previsão de perda relevante de arrecadação em eventual saída do atleta, sem redução proporcional das despesas.
-  **Falta de Gestão e Governança:** Ausência de processos corporativos consolidados, indicadores de controle e transparência nas decisões.
-  **Perda de Relevância na Indústria:** Isolamento institucional, fora dos debates de modernização do futebol e com perda de respeito no mercado.

Pilar Desportivo

-  **Ausência de DNA Futebolístico** - Falta de padrão tático e de linha de raciocínio contínua e integrada entre o time profissional e as categorias de base.
-  **Sucateamento das Estruturas:** Centro de Treinamento e Estádio defasados, sofrendo com falta de atualização tecnológica e manutenção preventiva.
-  **Baixa Competitividade Esportiva:** Cenário de altíssima gastança com futebol que não se traduz em performance, mantendo o time em posições inferiores.

 **Impacto Direto:** A desalinhada relação custo x benefício no futebol enfraquece a revelação de atletas e a competitividade nacional.

 **Observação:** Este diagnóstico é preliminar e será revisitado após assumirmos a gestão para um maior aprofundamento e detalhamento dos dados.

Plano de sobrevivência

Inerente aos pilares administrativo e desportivo, o plano de sobrevivência da organização será a primeira a iniciativa a ser tomada.

Iniciativa Estratégica	Fase 1 (Dias 1 – 30)	Fase 2 (Dias 31 – 60)	Fase 3 (Dias 61 – 90)
Diagnóstico e Análise Contratual	🔍 Diagnóstico		
Congelamento do Caixa	🔒 Aprovação Criteriosa de Novos Gastos (Contínuo Dias 1 a 90)		
Mesa Global de Credores		📄 Estruturação & Perfis	
Renegociação de Contratos			🗨️ Negociação & Acordos

📌 Nota: O congelamento de caixa permeia todo o ciclo de 90 dias para garantir o fôlego financeiro necessário durante as etapas de auditoria e negociação.

Mesa de Credores

Força tarefa para melhorar as condições do endividamento



Categorização de Dívidas

Estruturação detalhada do passivo total, agrupando credores por natureza contratual, tipo de garantia e perfil da instituição.



Análise do Custo da Dívida

Mapeamento de taxas de juros, encargos moratórios e impacto financeiro acumulado para identificar as dívidas mais onerosas.



Criticidade Operacional

Classificação do nível de risco e criticidade de cada credor para o fornecimento essencial e manutenção contínua das operações.



Manutenção da Governança de Caixa: Durante a Fase 2, as travas de aprovação rígida continuam operantes para preservar a liquidez enquanto a mesa de credores é finalizada.

Matriz de Responsabilidades

Iniciativa	Vigência	Objetivo Principal	Entregável Chave
Diagnóstico	Fase 1 (Dias 1-30)	Mapear a real situação financeira e auditoria minuciosa.	Relatório de Auditoria e Validação Contratual.
Congelamento do Caixa	Fases 1, 2 e 3 (Dias 1-90)	Estancar saídas não essenciais com aprovação criteriosa.	Comitê de Caixa e Alçada de Aprovação Central.
Mesa de Credores	Fase 2 (Dias 31-60)	Categorizar dívidas por perfil, custo e criticidade.	Matriz de Priorização do Passivo.
Renegociação Contratual	Fase 3 (Dias 61-90)	Sentar com credores, repactuar débitos ou rescindir.	Aditivos Contratuais e Minutas de Acordo.



Pilar desportivo

Como iremos atuar nas questões dentro de campo

Eixos Estratégicos do Pilar Desportivo

Diretrizes fundamentais para a construção de uma operação futebolística sustentável e vencedora.

EIXO ESTRATÉGICO 01



Resgate do DNA de Jogo

IDENTIDADE & CULTURA TÁTICA

Recuperação e consolidação de uma filosofia futebolística única e reconhecível, alinhando modelo de jogo, perfil de atletas e mentalidade competitiva em todas as categorias.

EIXO ESTRATÉGICO 02



Reestruturação da Base

METODOLOGIA & INFRAESTRUTURA

Modernização profunda dos processos metodológicos, capacitação técnica e evolução da infraestrutura das categorias de formação, garantindo transição eficiente ao profissional.

EIXO ESTRATÉGICO 03



Fair Play Financeiro

SUSTENTABILIDADE & EFICIÊNCIA

Implementação de rigorosa disciplina orçamentária, com equilíbrio constante entre investimento futebolístico, responsabilidade fiscal e sustentabilidade de longo prazo.



Objetivo Integrado: Unir performance em campo com governança e sustentabilidade financeira.

A falta de padrão no modelo de jogo

O DNA Santista





Desafios na Gestão Técnica do Futebol

Tempo médio de um técnico é de 4,5 meses (2021 - 2026) o que acarreta em diversas consequências ruins para o time;

- **Rupturas Constantes**

Jogadores expostos a conceitos antagônicos.

- **Falta de Critério**

Escolhas de técnicos baseadas em grife, não em modelo.

- **Incompatibilidade de Elenco**

Elenco montado para um estilo, gerido por outro.

A pressa política e a cobrança por resultados imediatos impossibilitam qualquer consolidação de identidade tática a médio prazo.

Unificação Tática do Santos

A blindagem institucional do nosso modelo de jogo integrando a base ao profissional.

O Modelo de Governança

Substituindo a pressa política por uma estrutura permanente de DNA Alvinegro.

1

Diretoria de Identidade Tática: Criação de uma pasta metodológica independente. O Santos institucionaliza **como** joga, e o treinador contratado se adapta ao clube.

2

Cartilha Única (Sub-11 ao Profissional): Unificação dos pilares de jogo (amplitude, drible e agressividade ofensiva, aliados à pressão pós-perda imediata) em todas as categorias.

3

Conselho de Integração Semanal: Reuniões rotineiras entre comissão do profissional e técnicos do Sub-17 e Sub-20 para mapeamento de carências e promoção direta de talentos.



Transição com Atrito Zero

O Menino da Vila joga sob os mesmos conceitos de espaço e referências em todas as divisões. Menor tempo de adaptação no profissional.



Supervalorização de Ativos

Atletas acostumados a um sistema agressivo e criativo destacam-se individualmente. Atrai maior valor de mercado na Europa.



Fim dos Gastos Incoerentes

Contratações focadas em uma única filosofia de jogo. Acaba com as reformulações drásticas de elenco a cada troca de comando.

METODOLOGIA & ESTRUTURA

Meninos da Vila



Metodologia



Alta capacidade de avaliar, selecionar e atrair talentos

- Clareza na definição do público alvo (Idade, perfil físico, perfil técnico, perfil comportamental)
- Definição de regiões e campeonatos alvo para alocação de time de scouts
- Definição de processo para tomada de decisão (Relatórios de scout, ciência de dados / estatística, etc)



Capacidade de desenvolvimento de atletas

- Capacidade de desenvolver o máximo potencial de um talento (Treinos, jogos, competições, cultura do ambiente, desenvolvimento humano integral)
 - Infraestrutura adequada (Campos, salas de aula, espaço de lazer, etc)
 - Profissionais capacitados acompanhando a jornada do atleta dentro do clube (Comissão técnica, psicologia, pedagogia, nutrição, fisiologia, etc.)



Clareza estratégica para utilização de atletas da base no elenco profissional

- Processo de exposição dos talentos garantido pela instituição (Paciência, tempo, espaço no elenco)
- Alinhamento estratégico com a comissão técnica profissional (Pessoas com histórico e vocação de trabalhar com jovens talentos)

Avaliação e retenção

Complexidade maior no ambiente de atletas abaixo de 15 anos

	8-15 anos			16-19 anos	
	Sub-11	Sub-13	Sub-15	Sub-19	Sub-21
Competição na atração de talentos		 Alta Equipes mais capitalizadas se utilizando de seus poderios financeiros dominaram o mercado mais jovem e estão cada vez mais propensos a investirem mais		 Alta O Investimento em jogadores mais próximos de estarem prontos é maior	
Necessidade de investimento		 Alta Ainda que possa não existir um custo de aquisição dos direitos do atleta, custeio de todo processo de formação do atleta é alto (5-10 anos)		 Alta Custos atrelados a aquisição do passe do jogador	
Incerteza sobre investimento		 Alta Base da pirâmide muito volumosa em que muitos talentos são desperdiçados e consequentemente todo investimento feito		 Média Jogadores mais maduros / formados e próximos da profissionalização	
Insegurança jurídica		 Alta Apesar de vínculo informal, clube não possui posse legal do passe de um atleta		 Baixa Clube pode assinar contrato profissional	

Avaliação e retenção

Foco dos recursos acima de 15 anos mantendo a cultura formadora dos mais jovens

Modelo de atuação

Sub-11

Sub-13

Sub-15

Sub-17

Sub-20

Foco secundário

- Categorias de idade inferiores continuarão existindo, porém toda a operação se dará exclusivamente no CT da base em Santos
- Redução de custos por não ter necessidade de alojamento sem deixar de capturar as oportunidades da região

Foco primário

- Combinação de jogadores de 16 a 17 anos
 - Desenvolvimento acelerado dos mais jovens
- Maior utilização do sub-20 no estadual
- Possível formação de um time B para participação em competições e treinamentos fora do Brasil
 - Parcerias com clubes da Europa



Manter cultura do clube sobre formação de talentos e engajamento com a comunidade



Concentrar recursos em atletas mais maduros, visando maximizar o retorno sobre o investimento

Infraestrutura: Diagnóstico da situação atual

Uma fábrica de talentos operando em uma estrutura fragmentada e defasada.

PANORAMA DAS ESTRUTURAS

CT MENINOS DA VILA **SABOÓ**

- Categorias: Sub-11 ao Sub-15 e Feminino
- Apenas 2 campos — sobrecarga severa de uso
- Gargalo em espaço físico e expansão

CT REI PELÉ **JABAQUARA**

- Categorias: Sub-17 e Sub-20
- Convivência com o elenco profissional
- Concorrência constante por horários e campos

DESLOCAMENTO & LOGÍSTICA DIÁRIA

Alojamento (Vila Belmiro) → CT Saboó → CT Jabaquara → Rede Escolar

CONSEQUÊNCIA

Alto custo logístico, desgaste diário dos atletas e perda de tempo útil de preparação.

IMPACTO E RENOVAÇÃO NECESSÁRIA - PRÓXIMOS 3 ANOS

1 INFRAESTRUTURA

Falta de campos com piso sintético/misto causa desgaste do gramado e limita treinos.

2 PERFORMANCE

Integração parcial de tecnologia e data analytics frente aos principais rivais do país.

3 FINANCIAMENTO

Dependência de parcerias pontuais inviabiliza um plano diretor de longo prazo.

CONCLUSÃO O Santos capta por marca e DNA, mas corre risco real de perder promessas para CTs integrados de rivais do Sudeste/Sul.

Infraestrutura - o Novo CT

Unificação da operação em um único CT de nível internacional para todas as categorias.

PARADIGMA DE MERCADO O QUE OS LÍDERES FAZEM

Athletico-PR CAJU

Alojamento, escola, centro médico e 8 campos em uma única área.

Red Bull Bragantino

CT dedicado exclusivo para a base, com integração total de tecnologia e dados.

Flamengo NINHO

Módulo da base espelhado no profissional, acelerando a transição dos atletas.

ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA ESTRUTURA IDEAL DO SANTOS FC

Terreno & Área	Terreno de 100.000 m² a 150.000 m² — área plana na Baixada/Litoral.
Campos & Gramados	5 campos oficiais (105 × 68 m) 3 de grama natural (padrão FIFA) e 1 sintética de alta performance 1 campo misto/híbrido com miniarena para jogos oficiais da base
Alojamento & Ensino	- Alojamento interno integrado para 100 a 120 atletas. - Complexo educacional com salas próprias em parceria com escola privada/EAD, eliminando custo e risco de traslado diário.
Hub de Performance & Tecnologia	- Centro médico + fisioterapia + academia integrada (1.500 m²). - Laboratório de biomecânica, câmeras táticas e coleta de dados por GPS.

MENSAGEM-CHAVE A centralização elimina a “vida de ônibus” dos atletas, corta R\$ 1,5M/ano em logística e padroniza a metodologia do Sub-11 ao Sub-20.

Infraestrutura: Como viabilizar?

Cronograma de implantação e fontes de capital estruturado para o mandato, minimizando a contração de dívidas e uso de recurso próprio.

MODELO DE CAPTAÇÃO & ESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA

01 LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE

Captação de até 100% dos custos do projeto arquitetônico e equipamentos médicos via renúncia fiscal (Federal/Estadual).

02 NAMING RIGHTS & PERMUTA

Venda do nome do CT da base (ex.: “CT [Marca] Meninos da Vila”) e parcerias de permuta com construtoras e fornecedores de módulos.

03 FUNDO DE FORMAÇÃO

Destinação, por regra de governança, de 10% a 15% de toda venda de atleta da base para o fundo exclusivo do CT.

ROADMAP DE ENTREGA EM 3 ANOS

ANO 1 2027

ESTRUTURAÇÃO & TERRENO

- Escolha do terreno
- Aprovação do Masterplan
- Aprovação na Lei de Incentivo ao Esporte

ANO 2 2028

OBRAS DA FASE 1

- Construção de 3 campos
- Hub Médico & Academia
- Início da operação das categorias Sub-17 e Sub-20

ANO 3 2029

CONSOLIDAÇÃO & MUDANÇA

- Entrega do Alojamento
- Homologação do Certificado de Clube Formador Nível A
- Migração 100% concluída

GOVERNANÇA Criação de um Conselho Consultivo Independente para gerir a conta de investimento do CT, garantindo que o recurso não seja desviado para cobrir despesas do futebol profissional.

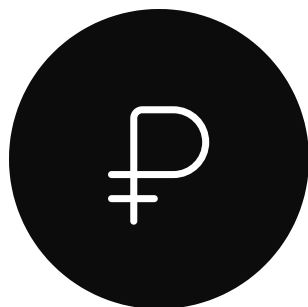
Sustentabilidade e Eficiência

Fair play financeiro



Reestruturação do Futebol

Com as premissas financeiras e a gestão mais organizada, o primeiro passo é adequarmos ao fair play financeiro e nos estruturarmos de maneira sustentável



Teto Orçamentário

- Folha vinculada à receita
- Contratações com orçamento definido
- Projeção de impacto de folha salarial para o futuro
- Orçamento plurianual e gatilhos automáticos de redução de custos.



Política de Contratações

- Análise rigorosa do aspecto físico e comportamental, além do técnico
- Contratos longos apenas com jogadores que gerem potencial de revenda, respeitando a instituição
- Zero tolerância para o desrespeito ao teto e política do clube



Base como pilar

- Base terá um papel importante no elenco principal
- Metas claras de utilização
- Retorno técnico e financeiro



Pilar administrativo

Como iremos atuar nas questões fora de campo

Eixos Estratégicos do Pilar Administrativo

Diretrizes fundamentais para uma gestão eficiente e responsável.

EIXO ESTRATÉGICO 01



Gestão

ESTRUTURA & PROCESSOS

Como qualquer instituição, processos e gente qualificada nos lugares certos, é essencial para o sucesso.

EIXO ESTRATÉGICO 02



Receitas

MATCHDAY, PATROCÍNIOS & LICENCIAMENTO

Análise criteriosa de oportunidades nas 3 diferentes frentes de receita, não relacionadas à jogadores. Entendimento de melhores práticas e oportunidades modernos para aumento de receita.



Eixo financeiro: Por ser inerente à todo plano, o eixo financeiro não aparece discriminado nessa parte.

ESTRUTURA & PROCESSOS

Gestão



ORGANOGRAMA — CORPO EXECUTIVO

Estrutura de gestão e governança do clube



GOVERNANÇA o corpo executivo realiza reuniões mensais com o Conselho Consultivo, formado pelos santistas mais renomados do mercado em suas respectivas áreas.

PERFORMANCE todos os executivos têm metas mensuráveis e com prazo determinado para avaliação de performance.

Como buscar dinheiro novo após "efeito Neymar"

Novas receitas



FOCOS INICIAIS PARA A BUSCA DE NOVAS RECEITAS

Com o cenário do “efeito neymar” nas receitas do clube, o desafio de manter o patamar deverá ser criativo, buscando receitas estruturais de longo prazo.

OBJETIVO Reduzir a dependência de patrocínio com receitas próprias, recorrentes e ligadas ao torcedor.

01 SÓCIO TORCEDOR & CRM

Recorrência, dados e pontos

Novo Sócio Torcedor, desvinculado do estádio, gera recorrência, dados e Santos Points.

ALAVANCAS

- Novo ST não vinculado ao estádio
- CRM unificado e segmentação
- Geração de Santos Points

02 MATCHDAY

Jogar onde o ticket é maior

Levar mais jogos para São Paulo e transformar o dia de jogo em produto, elevando o ticket médio.

ALAVANCAS

- Mais jogos em São Paulo
- Bilheteria dinâmica e hospitalidade
- Ativações nos dias de jogo dentro e fora do estádio (efeito “cidade”)

03 LOJA PRÓPRIA INTEGRADA

Margem direta e resgate de pontos

Loja própria integrada onde os Santos Points viram ingressos e produtos, como a camisa do time.

ALAVANCAS

- Loja própria com margem direta (sem intermediário)
- Santos Points em produtos e ingressos
- Lançamentos e coleções exclusivas (novos licenciamentos)

SANTOS POINTS A moeda que unifica os três pilares: gerada no novo Sócio Torcedor, fora do estádio, e resgatada em ingressos (matchday) e produtos na loja própria.

Diagnóstico com dados públicos e boas práticas; números finais dependem de validação interna.