MAURÍCIO MARUCA

SANTOS FUTEBOL CLUBE · ELEIÇÕES 2026

Plano de Gestão
Aliança Santista

Respeito à história, **compromisso com o futuro.**

Candidato à Presidência: **Maurício Maruca**
Candidato à Vice-Presidência: **Rodrigo Marino**



» MAURÍCIO MARUCA · CANDIDATO À PRESIDÊNCIA

Carta à torcida santista

À torcida do Santos,

Escrevo essa carta como alguém que ama esse clube e que decidiu se candidatar porque acredita que existe um caminho real de volta ao lugar que o Santos merece ocupar, não por um golpe de sorte, mas por planejamento, organização e trabalho sério.

Não estou aqui para prometer milagres. A situação financeira que vamos encontrar é séria e foi construída ao longo de muitos anos; resolvê-la vai exigir responsabilidade, paciência e método, não discursos vazios.

Ao longo da minha vida profissional, aprendi que grandes crises não se resolvem com improviso. Resolvem-se reunindo pessoas competentes, estabelecendo prioridades e executando com disciplina. É esse método que quero levar ao Santos: **planejamento de curto, médio e longo prazo, profissionalização da gestão e, acima de tudo, união em torno de um projeto sério.**

Sei que a torcida quer voltar a sonhar com um Santos competitivo, de forma consistente. Para isso, precisamos, primeiro, colocar a casa em ordem: reorganizar as dívidas, dar clareza aos processos e transparência às decisões. A partir daí, construir com solidez o Santos que todos nós queremos ver: de volta ao protagonismo esportivo.

Nosso compromisso é deixar um Santos mais forte do que encontramos. Conto com vocês para construir esse futuro conosco.

— Maurício Maruca



» RODRIGO MARINO · CANDIDATO À VICE-PRESIDÊNCIA

Carta à torcida santista

À torcida do Santos,

Na eleição passada, o Maruca e eu estávamos em lados opostos. Cada um com sua própria candidatura, cada um acreditando ter o melhor caminho para tirar o Santos do momento que vive. Isso é natural: quem ama esse clube quer contribuir, e a disputa de ideias faz parte de qualquer processo eleitoral sério.

Mas ao longo desses últimos anos, algo ficou claro para mim. Por trás do discurso de campanha, o Maruca é uma pessoa séria. Alguém que enxerga os mesmos problemas que eu enxergava, que não se apoia em promessas fáceis, e que compartilha os mesmos valores que sempre guiaram minha trajetória: integridade, responsabilidade e compromisso genuíno com a instituição — não com o cargo.

Foi por isso que decidi estar ao lado dele nesta chapa, e não mais do outro lado da disputa. **Encerramos uma eleição para começar um projeto maior: devolver ao Santos a organização, o planejamento e a seriedade de gestão que o clube precisa para voltar a ser protagonista.**

Não me juntei a esta candidatura por acordo de conveniência. Eu me juntei porque, entre as diferenças que tivemos numa eleição, encontrei no Maruca algo raro: alinhamento real de valores e de propósito. É com essa convicção que assumo o compromisso de estar ao lado dele e de vocês, torcedores.

— Rodrigo Marino



» MÉTODO DE GESTÃO · VISÃO GLOBAL

O método que embasa a gestão profissional

Decisões baseadas em dados, não em achismos. Primeiro o diagnóstico, depois o mapa e a priorização das dores — e só então o plano de ação, com responsável, custo e prazo.

01

DIAGNÓSTICO

Análise da estrutura do clube e de suas áreas para mapear os gargalos aparentes.

02

MAPA DE DORES

Aprofundamento em processos, pessoas e dores de cada área: visão 360°.

03

PRIORIZAÇÃO

O que atacar primeiro, equilibrando impacto, custo e viabilidade.

04

PLANO DE AÇÃO

Ações para cada dor mapeada, respeitando a priorização da etapa 3.

05

MONITORAMENTO

Indicadores-chave por área e um cockpit de acompanhamento baseado em evidências.

» NOSSA VISÃO · VERTENTES ESTRATÉGICAS

Realismo: planejamento e transparência

Problemas construídos ao longo de muitos anos não se resolvem com promessas impossíveis. Organizamos a gestão em quatro vertentes.

FINANCEIRO

Passivo de R$ 1,232 bi e alavancagem de 1,59x consomem a capacidade de investir.

OBJETIVO

Devolver ao Santos a capacidade de planejar, investir e crescer de forma sustentável.

ESPORTIVO

6ª maior folha da Série A, com 7 clubes de folha menor mais bem colocados.

OBJETIVO

Futebol integrado, contratações mais assertivas e resultados mais consistentes.

TORCEDOR

Marca global, mas receita comercial em queda (−38% em 2025) e sócio sem contrapartidas atraentes.

OBJETIVO

Mais transparência, ouvidoria e monetização inteligente dos ativos e da marca.

GOVERNANÇA

Decisões sem dado consistente e o clube ausente das mesas onde seu futuro é decidido.

OBJETIVO

Processos claros, estrutura enxuta e decisões técnicas, de forma perpétua.

Principais frentes de cada vertente

FINANCEIRO	ESPORTIVO	TORCEDOR	GOVERNANÇA
Diagnóstico e reorganização do passivo	Revisão de elenco e contratos, com critério técnico e scout	Ouvidoria permanente e revisão do sócio-torcedor	Sistema único de gestão, orçamento vinculante e alçadas
Aumento de receitas: patrocínio, matchday e transferências	Integração profissional–base–futsal e projeto plurianual	Reorganização do CRM e inventário de ativos	Reaproximação institucional: CBF, FPF e poder público
Eficiência operacional e controles internos	Sereias da Vila como ativo esportivo e comercial	Expansão de patrocínio e licenciamento	Estrutura societária (SAF)

CAPÍTULO I · VERTENTE FINANCEIRA

Gestão financeira & reorganização do passivo

Organizar as contas, recuperar a capacidade de investimento e criar as bases para um Santos financeiramente sustentável.

MAURÍCIO MARUCA

» VERTENTE FINANCEIRA

Quatro frentes coordenadas

A recuperação financeira não passa por uma solução isolada nem por uma medida de curto prazo.

01

REORGANIZAR

Diagnóstico profundo do passivo, alongamento dos prazos e redução expressiva do custo financeiro.

02

ARRECADAR MAIS

Maximização do sócio-torcedor, novos ativos comerciais e monetização da formação e valorização de atletas.

03

GASTAR MELHOR

Redução inteligente de gastos operacionais e processos que alocam melhor os recursos.

04

PROTEGER O FUTURO

Controles internos automatizados contra reendividamento e erros do passado, com as melhores práticas de gestão.

» **Devolver ao Santos a capacidade de planejar, investir e crescer de forma sustentável.**

» VERTENTE FINANCEIRA · DÍVIDA E PASSIVO

Colocar o dedo na ferida

01 **Diagnosticar antes de decidir**

Auditoria independente — e peritos judiciais, se necessário — para conhecer a real situação financeira, contratual e patrimonial do clube.

02 **Recuperar o caixa no curto prazo**

Enquanto soluções estruturais reduzem o custo da dívida e dão previsibilidade às finanças.

03 **Instrumentos sob medida**

Avaliar e estruturar instrumentos financeiros compatíveis com a realidade do Santos, escolhendo a solução mais eficiente para cada necessidade.

R$ 1,232 bi
PASSIVO TOTAL (2025)

R$ 917 mi
DÍVIDA LÍQUIDA (2025)

1,59x
Alavancagem — 6ª maior da Série A 2025 (média 1,20x)

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» VERTENTE FINANCEIRA · INSTRUMENTOS EM ESTUDO

Alternativas para resolução da dívida

Modelo FIDC

O que é • Fundo de Investimento em Direitos Creditórios: transforma receitas futuras em liquidez imediata, preservando a capacidade operacional do clube.

Benefícios • dívidas pulverizadas consolidadas em uma única casa, liquidez atrelada a metas, menor custo médio de capital e captação conforme novos recebíveis elegíveis.

Condição • a adoção depende da viabilidade identificada no diagnóstico inicial.

Negociação extrajudicial

O que é • negociação direta com credores e reorganização estruturada do passivo operacional.

Benefícios • redução dos valores devidos, alongamento de prazos, condições flexíveis entre credores e validade legal sem intervenção do Judiciário.

Condição • ocorre de forma individual ou coletiva, cabendo a cada credor aceitar a negociação.

» PARCERIA ESTRATÉGICA

Nossa parceira: OutField

Primeira gestora de recursos dedicada aos mercados esportivo e de entretenimento na América Latina, com soluções de crédito e equity para o esporte, o entretenimento e as novas mídias.

200+ projetos

15+ em equity

100+ investidores

Números dos últimos 10 anos.

Soluções financeiras

Avaliar a viabilidade de um fundo exclusivo para o Santos, a resolução de casos na CNRD ou na FIFA/CAS que possam gerar transfer ban e os dispositivos para reorganizar os passivos.

Soluções de gestão

Apoiar a decisão sobre os caminhos da reestruturação, construir estratégias de aumento de receita e acompanhar a implementação, com painéis de métricas por gerência e mecanismos de perpetuidade da governança.

» VERTENTE FINANCEIRA · RECEITAS

Explorar novas oportunidades e melhorar as existentes

Ao contrário dos direitos de transmissão, já contratados até 2029, estas receitas dependem diretamente de gestão. É onde atuaremos desde o primeiro dia.

PATROCÍNIOS

Mais valor para patrocinadores e mais receita comercial: reorganização de ativos, revisão contratual e área comercial profissional.

–38%

receita comercial 2025 vs. 2024, considerando o repasse mínimo à NR Sports

MATCHDAY

Torcedor de volta ao estádio e mais receita por jogo: Sócio Rei, experiência do torcedor e estratégia de mandos.

4x

renda líquida em jogos na capital vs. na Vila Belmiro

TRANSFERÊNCIAS

Transformar a formação de atletas em vantagem esportiva e financeira permanente para o clube.

–9% a.a.

na receita com transferências desde 2023

Propostas detalhadas nos capítulos II e III · Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» VERTENTE FINANCEIRA · EFICIÊNCIA

Eficiência operacional e controle de custos

Se as despesas crescerem no mesmo ritmo das receitas, os problemas atuais continuam. Sustentabilidade é transformar receita em caixa e capacidade de investimento.

PESSOAS

Equipe qualificada, metas claras e cultura de desempenho.

- Gestores profissionais e experientes
- Treinamento contínuo dos colaboradores
- Cultura de profissionalismo
- Avaliação 360°

PROCESSOS

Fluxos padronizados para reduzir desperdícios e aumentar produtividade.

- Mapa completo da estrutura e dos gargalos
- Plano de ações e prioridades
- Processos internos que reflitam a cultura profissional

DECISÕES

Indicadores, critérios e responsabilidade em toda decisão relevante.

- KPIs que guiem as decisões
- Responsabilidades claras por área
- Painéis gerenciais em todas as áreas
- Transparência nas decisões

» VERTENTE FINANCEIRA · CONTROLES

Responsabilidade e transparência

Mais do que resolver os problemas atuais: criar mecanismos que evitem os mesmos erros no futuro e reconstruam a credibilidade do clube perante torcida, parceiros, fornecedores e mercado.

01 **Dados confiáveis para decisões melhores**

Ferramentas robustas: dados consistentes, rastreáveis e acessíveis às lideranças.

02 **Planejamento que resiste a mudanças**

Vertentes de longo prazo definidas e comunicadas, além do resultado esportivo imediato.

03 **Menos improviso, caixa protegido**

Previsibilidade com planejamentos factíveis para o momento do clube.

04 **Execução acompanhada em tempo real**

Ferramentas modernas de gestão para corrigir rotas rapidamente e transformar plano em resultado.

CAPÍTULO II · VERTENTE ESPORTIVA

Futebol profissional, base, feminino & olímpicos

Planejamento esportivo, valorização da base e decisões técnicas para formar equipes mais competitivas e sustentáveis.

MAURÍCIO MARUCA

» VERTENTE ESPORTIVA · FUTEBOL PROFISSIONAL

Investir melhor para competir mais

01 **Projeto esportivo** com identidade de jogo comum a todas as categorias, plano plurianual blindado do curto prazo e disciplina orçamentária.

02 **Revisão completa** do elenco e dos contratos, alinhando desempenho esportivo e responsabilidade financeira.

03 **Contratações com critério:** scout, técnica, planejamento de longo prazo e momento financeiro. Cada reforço resolve uma necessidade, não aproveita só uma oportunidade.

04 **Área de inteligência** para maximizar o valor esportivo e financeiro do elenco.

05 **Regras claras de acesso** aos CTs, vestiários e dependências do clube.

6ª

maior folha salarial da Série A 2025

2º

clube que mais comprometeu receita com folha (2025)

7

clubes com folha menor terminaram o Brasileiro 2025 à frente do Santos

Fonte: Relatório Convocados 2026

MAURÍCIO MARUCA

» VERTENTE ESPORTIVA · ESTRUTURA DO FUTEBOL

Três novas áreas dentro do futebol

Inteligência, mercado e planejamento trabalhando juntos para que cada decisão esportiva tenha dado, alternativa e custo real.

Dados & desempenho

Área integrada que sustenta toda a análise de desempenho e a metodologia de jogo. **Scout é só uma pequena parte.**

- Análise de desempenho no padrão das principais ligas do mundo
- Mapeamento 360° do atleta, do scout ao disciplinar

Mercado & relação com clubes

Realocar ativos não desejados e buscar alternativas de mercado para o clube.

- Foco nos atletas revelados pelo Santos que não terão espaço pleno no elenco

Planejamento financeiro & estratégico

Inteligência aplicada ao planejamento do futebol.

- Acompanhamento próximo da evolução dos investimentos do Santos FC

» VERTENTE ESPORTIVA · ESTRUTURA DO FUTEBOL

Meta de atletas da base no elenco

META MÍNIMA · DESDE O INÍCIO

8

atletas da base no elenco

25% de um elenco de 32 atletas

META · FIM DO MANDATO

40–50%

do elenco formado em casa

quando a base voltar a ter a qualidade que o Santos sempre apresentou

MAURÍCIO MARUCA

» VERTENTE ESPORTIVA · CATEGORIAS DE BASE

Base: o DNA santista

Os Meninos da Vila são parte da identidade do Santos. Um ambiente que forme melhores atletas, fortaleça a transição para o profissional e aumente a permanência no clube.

Profissional · Base · Futsal integrados

Grandes nomes revelados pelo Santos passaram pelo futsal na iniciação. Integrar as três frentes forma atletas mais completos, com o DNA santista.

Painel de KPIs de performance

Transição entre categorias guiada por dados, sem acelerar nem atrasar etapas de desenvolvimento.

Formação fora dos campos

Formar, antes de tudo, cidadãos íntegros: metodologia de liderança fora de campo que se traduz em protagonismo dentro dele.

Apoio permanente às famílias

Palestras e workshops de orientação financeira, psicológica e educacional.

Rede de Polos de Captação

PAPEL DO POLO

Prospectar • Formar • Encaminhar

A formação no Polo é preliminar.

EXCLUSIVO DO SANTOS

Avaliar • Contratar • Negociar

Nenhuma dessas decisões é delegada ao Polo.

SETE PILARES DE OPERAÇÃO

01 Território exclusivo

02 Exclusividade

03 Avaliação prévia

04 Eventos

05 Olheiros do Clube

06 Encaminhamento a Santos

07 Retorno sem ônus do atleta não aprovado

Detalhes de proteção, jurídico e piloto a seguir »

» VERTENTE ESPORTIVA · REDE DE POLOS DE CAPTAÇÃO

Proteção do menor, segurança jurídica e piloto

Proteção do menor

Até 13 anos

O atleta fica em casa, com a família.

A partir de 14 anos

Avaliação definitiva em Santos, com escola, saúde e autorização dos pais obrigatórias.

Parecer jurídico obrigatório

Nenhum Polo é contratado sem análise prévia de:

- ECA
- Direito de imagem
- LGPD
- Regras da CBF e da FIFA

Piloto de 16 meses

Sub-13 | **Sub-15** | **Sub-17**

Três Polos, com governança via Comitê Gestor. **A expansão só é decidida depois dos indicadores.**

» VERTENTE ESPORTIVA · FUTEBOL FEMININO

Sereias da Vila: respeito e autonomia

Um dos times de maior protagonismo do futebol feminino nacional, reconhecido com estrutura e continuidade — parte integrada da estratégia esportiva e comercial, não um projeto à parte.

Estrutura e base

Formação de atletas fortalecida e comissão técnica valorizada. A base passa a ser eixo central do projeto.

Comercial específico

Captação que reforce a identidade das Sereias junto ao mercado e à torcida.

Ativo de marca

Mais conexão com a torcida e retorno real para patrocinadores.

Sustentabilidade

Responsabilidade orçamentária e evolução progressiva, equilibrando autonomia e sinergias com o clube.

» **Transformar as Sereias da Vila em ativo esportivo, institucional e comercial do Santos.**

Estrutura e continuidade

Dar continuidade às modalidades, fortalecendo suas estruturas na medida da capacidade financeira do clube e ampliando o cuidado institucional com elas.

Retomar e estreitar a relação com parceiros

Muitos projetos que representam o Santos em suas modalidades só existem graças aos parceiros. Vamos estreitar esses laços e abrir um canal de escuta ativa.

Explorar sinergias

Mesmo escudo, mesmo orgulho. Conhecimento, estrutura, conexões, marca e recursos do clube a serviço das modalidades, para que o Santos volte a gerar impacto social pelo esporte.

CAPÍTULO III · VERTENTE TORCEDOR & COMERCIAL

Torcida, sócios & expansão comercial

Fortalecer o relacionamento com a torcida e transformar a força da marca Santos em mais receita, mais valor para o sócio e mais oportunidades para o clube.

MAURÍCIO MARUCA

Transformar marca em receita

Poucos clubes no mundo têm uma marca tão forte. O desafio é converter essa grandeza em receitas, novos negócios e uma experiência melhor para o torcedor.

Liderança executiva
Profissional com autonomia, metas claras e execução imediata.

Área de negócios reorganizada
Responsabilidades e metas para crescer as receitas de forma consistente.

Inventário comercial
Ativos contratados e disponíveis, com preços e prazos de contrato.

Experiência do torcedor
Sócio-torcedor, estádio, hospitalidade, áreas premium e ativações.

CRM centralizado
Sócios, ingressos e consumo numa só base, para entender o torcedor.

Licenciamento ampliado
Mais canais, produtos alinhados à torcida e expansão internacional.

MAURÍCIO MARUCA

» TORCEDOR & COMERCIAL · TORCIDA E SÓCIOS

Transparência e mais valor ao sócio

A confiança se reconstrói com transparência, participação e respeito. A torcida é o que o Santos tem de mais valioso.

01 **Sócio-torcedor revisado** com foco em experiência, benefícios e retenção: torcedores mirins, de fora de SP, sorteios e canais de atendimento.

02 **Ouvidoria permanente** para garantir resposta, acompanhamento e transparência nas demandas da torcida.

03 **Integração com a comunicação** para campanhas mais assertivas.

04 **Mais jogos na capital,** atendendo mais torcedores por partida.

R$ 52,8 mi

receita com sócio-torcedor — 8ª da Série A 2025

15ª

média de público da Série A 2025, com 77% de ocupação

4x

renda líquida em jogos na capital vs. na Vila

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

Sócio Rei: propostas de melhoria

Tecnologia como base e o **Sócio Rei Pra Todos**, com dois planos de entrada no universo do sócio-torcedor.

BASE DE TUDO

Investimento em tecnologia

Uma experiência de uso melhor para o sócio, integrada a todas as iniciativas do clube.

PLANO 1

Plano de Entrada

Para quem pode ou quer contribuir e fazer parte do universo do sócio-torcedor, informado de todas as ações do clube.

25 %+ de desconto nos ingressos dos jogos

PLANO 2

Peixe Sem Fronteiras

Para santistas de todo o Brasil que não moram no estado de São Paulo e querem contribuir com o clube.

1 ingresso grátis por ano, como mandante ou visitante, e descontos em produtos

» TORCEDOR & COMERCIAL · SÓCIO REI

O Santos vai até o torcedor

Caravanas no interior de São Paulo

Em dias de jogo do Santos, uma festa santista nas cidades do interior:

Jogo no telão	Mascotes	Shows e DJs
Atendimento ao sócio	Loja itinerante	Museu itinerante
Ídolos	Área kids	Food trucks

» Tudo podendo ser realizado em conjunto com consulados e embaixadas.

Experiências especiais

Para consulados e embaixadas com elevado nível de participação:

- Número de sócios
- Eventos realizados
- Presença nos jogos

Embaixadas, Consulados e Ecossistema Santista

Aproximar quem torce de longe por meio de relacionamento, acolhimento e reconhecimento — sem mexer no Estatuto.

CAMADA 1

Preservação

Embaixadas do Peixe mantidas intactas.

→

CAMADA 2

Ampliação

Novos Consulados e Núcleos de torcedores.

→

CAMADA 3

Integração

Ecossistema Santista, digital e territorial.

Regras claras para cada camada

Embaixadas do Peixe

Continuam submetidas ao Estatuto e ao Regimento.

Nenhuma alteração de requisitos.

Consulados

Grupos privados de **no mínimo 5 associados adimplentes**, com Cônsul aceito pelo Clube.

Reconhecimento administrativo, revogável e sem personalidade jurídica.

Limites claros

O programa não:

- cria categoria associativa
- confere representação do Clube
- garante ingressos

Conexão, acolhimento e pertencimento

Ecossistema Santista

App, site e redes reunindo:

- Mapa de comunidades
- Página de cada unidade
- Agenda e benefícios
- Compras coletivas
- Comunicação por fuso horário

Match Day e acolhimento

Caravanas com chegada, deslocamento, ponto de encontro e pós-jogo organizados.

Boteco Santista

Em jogos fora de casa, decisivos ou internacionais.

Associado Internacional

Título anual para santistas no exterior, com:

- Cartão digital
- Encontros virtuais
- Ranking de engajamento
- Compras coletivas com entrega agrupada

Reconhecer o mérito e testar antes de expandir

Premiação por mérito

Indicadores: crescimento, permanência, eventos e conduta.

Prêmios: simbólicos, de experiência ou de prioridade.

Sempre promocionais, nunca direito permanente.

Piloto antes de expandir

Ação 1	Ação 2	Ação 3
Jogo em casa com caravanas	Jogo fora com Boteco Santista	Cidade com Embaixada anfitriã

Avaliação, seguida de decisão condicionada a validações:

Jurídica | Financeira | Segurança | LGPD

» TORCEDOR & COMERCIAL · PATROCÍNIO E LICENCIADOS

Fazer a marca Santos gerar mais valor

Patrocínios

- Gestão comercial com CRM e inteligência de mercado para atrair e reter patrocinadores
- Inventário comercial completo, com contratos mapeados em sistema
- Novas linhas de receita digital
- Mais captação via leis de incentivo

Produtos licenciados

- Contratos vigentes mapeados: remuneração, gargalos e oportunidades
- Mais lojas físicas e e-commerce para ampliar a capilaridade de vendas

Projeção internacional

- Jogos de pré-temporada fora do Brasil
- Distribuição global de conteúdo
- Parcerias de licenciados em mercados internacionais

» O Santos não precisa reinventar sua história. Precisa saber utilizá-la melhor.

CAPÍTULO IV · GOVERNANÇA & TECNOLOGIA

Governança, institucional & tecnologia

Um Santos mais transparente, mais respeitado e preparado para crescer de forma sustentável, independentemente de quem esteja na gestão.

MAURÍCIO MARUCA

» GOVERNANÇA · MANUTENÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS

Mecanismos de perpetuidade da gestão profissional

A gestão do Santos precisa ser maior do que um mandato: sistemas e processos que continuam funcionando, independentemente de quem ocupe o cargo.

Sistema único de gestão

Todas as informações numa plataforma: sem planilhas paralelas, retrabalho ou dados divergentes.

Orçamento vinculante

Toda despesa respeita o orçamento aprovado. Disciplina financeira, menos improviso.

Alçadas de aprovação

Fluxo conforme o valor; grandes contratações exigem múltiplas aprovações. Nenhum pagamento fora do sistema.

Auditoria digital completa

Quem solicitou, quem aprovou, quando e quais documentos comprovam cada operação.

Dashboard gerencial único

Receitas, despesas, caixa e EBITDA num painel, do consolidado a cada lançamento.

Integração com fornecedores

Processo digital que reduz burocracia, amplia o controle e agiliza a operação.

Retomar a reputação e o protagonismo

Federações, poder público e iniciativa privada tratados como ativos estratégicos.

Federações e clubes

- Presença ativa nas comissões da CBF: calendário, arbitragem e fair play financeiro
- Reaproximação com a Federação Paulista
- Adesão proativa ao Sistema de Sustentabilidade Financeira da CBF
- Relação técnica e despolitizada, por canais institucionais e não pela imprensa

Órgãos governamentais

- Interlocução permanente com Prefeitura de Santos e Governo do Estado: segurança, mobilidade, educação e impacto social
- Comunicação transparente com órgãos de fiscalização trabalhista e fiscal

Setor privado

- Reaproximação das entidades coletivas de clubes, por mais força nos direitos de transmissão
- Confiança do mercado com transparência e previsibilidade
- Comunicação institucional com porta-vozes técnicos e posições consistentes

» GOVERNANÇA · SAF

SAF: estrutura organizada desde o início

A SAF profissionaliza e preserva a profissionalização, mas não é solução por si só. **Vamos montar a estrutura desde o início, sem realizar a venda.**

01

Auditoria interna

- Assessoria jurídica para apurar os números reais: sem dados, não há valuation
- Saneamento de contratos e preparação de ativos

02

Constituição jurídica

- Modelo definido, aprovado em conselho e SAF constituída
- Estatuto reformulado
- Governança corporativa exigida

03

Organização

Mais organização e receita e menos passivo elevam o valuation — e o dinheiro investido vai para o futebol, não para o passado.

04

Investidor

- Proof of funds
- Santos como clube principal, nunca satélite, em um MCO
- Reputação e experiência do grupo
- Assessores experientes e independentes

“

Sob a gestão da Aliança Santista, o Santos terá a SAF mais bem feita do Brasil. Não faremos a venda por desespero financeiro.

O Santos é um clube que tem o poder de escolher o melhor investidor para gerir sua grandeza.

— MAURÍCIO MARUCA



CAPÍTULO V · PLANO DE EXECUÇÃO

Transição, execução & primeiros 120 dias

Da vitória nas urnas ao fim do primeiro trimestre: a transição antes da posse, a resolução financeira de curto prazo e o cronograma completo.

MAURÍCIO MARUCA

» TRANSIÇÃO · ANTES DA POSSE

O que começa antes do dia 1

Os primeiros meses definem a velocidade da reconstrução. Por isso, a preparação começa antes da posse.

Comitê de transição

- Financeiro, jurídico e futebol, com nomes e histórico divulgados na posse
- Alinhamento com comissão técnica e elenco, sem decisões precipitadas

FIDC e parceria

- Estudo técnico do FIDC: valores, prazos e garantias
- Acesso a capital para dar fôlego no curto prazo

Jurídico e dívidas

- Dívidas que podem travar o clube no curto prazo
- Contratos com risco de rescisão, judicialização ou transfer ban
- Relatório de transição solicitado à gestão atual

Patrocinadores

- Contratos atuais com patrocinadores e parceiros mapeados
- Conversas iniciadas com novos patrocinadores

» Soluções para o curto prazo e as contas levantadas com rigor.

» EXECUÇÃO · PRIMEIRO TRIMESTRE

Os primeiros 120 dias: proteger, diagnosticar e entregar

DIA 1
Posse

Dias 1–30
Proteger e diagnosticar

Dias 31–60
Decidir e implantar

Dias 61–120
Entregar e prestar contas

PROTEÇÃO
Governança · Institucional · Jurídico

SUSTENTAÇÃO
Financeiro · Comercial

ATIVOS
Futebol · Torcida & Comunicação

Contínuo · Auditorias independentes — financeira, contratual e de passivo judicial — contratadas no dia 1, com relatórios no dia 120.

Contínuo · Reaproximação institucional com CBF, FPF, poder público e patrocinadores, sem pausa.

» **Em 120 dias, não apenas um diagnóstico: as primeiras entregas concretas de uma gestão responsável, transparente e executora.**

Governança, institucional e jurídico

Frente	Dias 1–30	Dias 31–60	Dias 61–120 · entrega
Governança Como as decisões passam a ser tomadas	• Mapa da estrutura organizacional • Diagnóstico de processos e gargalos	• Métricas por área e nova estrutura • Priorização e implantação de processos	**Alçadas e critérios formais de decisão definidos**
Institucional Entidades e poder público	• Mapa de relacionamento • Contato técnico com CBF e FPF • Prefeitura e Governo do Estado	• Assento técnico em comissões da CBF • Continuidade com o poder público	**Primeiros resultados visíveis da reaproximação**
Jurídico Contenção do passivo e dos riscos	• Auditoria do passivo judicial • Contratos de risco imediato • Registro de atletas (CNRD/CBF)	• Saneamento dos contratos apontados na auditoria	**Relatório do saneamento contratual e do passivo**

Financeiro e comercial

Frente	Dias 1–30	Dias 31–60	Dias 61–120 · entrega
Financeiro Caixa, folha e dívida	• Folha e 13º pagos sem dívida onerosa • Auditoria por prioridade de risco • Credores que mais pressionam a operação • Comitê de orçamento, ainda que provisório	• Diagnóstico de caixa completo, entregue pela auditoria • Negociação com os credores mais críticos	**Plano formal de reorganização da dívida apresentado ao conselho**
Comercial Receita que não depende de contrato novo	• Mapa de contratos e patrocínios • Contato direto com patrocinadores • Receita de curto prazo já contratada	• Área de negócios com metas e responsáveis • Novas frentes de receita priorizadas • CRM centralizado de sócios • Novas diretrizes do sócio-torcedor	**Inventário comercial completo e em sistema**

» PRIMEIROS 120 DIAS · ATIVOS

Futebol, torcida e comunicação

Frente	Dias 1–30	Dias 31–60	Dias 61–120 · entrega
Futebol Decisão técnica com critério e custo real	• Ajustes de elenco na janela • Auditoria contratual sem travar o urgente • Custo do futebol ajustado à realidade	• Critérios técnicos para o elenco • Regras de acesso ao CT e vestiários • Auditoria contratual aprofundada • KPIs e sistemas de controle	**Plano esportivo de médio e longo prazo consolidado**
Torcida & comunicação Canal aberto e resposta com prazo	• Ouvidoria formal aberta • Carta aberta explicando o trimestre • Coletiva na semana da posse	• Respostas às primeiras demandas da Ouvidoria • Campanhas institucionais • Revisão dos planos de sócio-torcedor	**1ª prestação de contas pública, com balanço da Ouvidoria**

MAURÍCIO MARUCA

SANTOS FUTEBOL CLUBE

» O Santos voltará a ser protagonista com planejamento, união e transparência. «

MAURÍCIO MARUCA · CANDIDATO À PRESIDÊNCIA

ANEXO TÉCNICO · CONTEXTO DE MERCADO

Panorama de mercado & benchmarking

Análise comparativa do Santos em relação aos principais clubes do futebol brasileiro, que sustenta o Plano de Gestão.

MAURÍCIO MARUCA

» DIAGNÓSTICO FINANCEIRO

A realidade em números auditáveis

R$ 1,232 bi
Passivo total (2025)

R$ 917 mi
Dívida líquida (2025)

+101%
Crescimento da dívida líquida (2021–2025)

1,59x
Alavancagem — 6ª maior da Série A 2025 (média 1,20x)

6ª
Maior folha salarial da Série A 2025

65%
Da receita total comprometida com salários

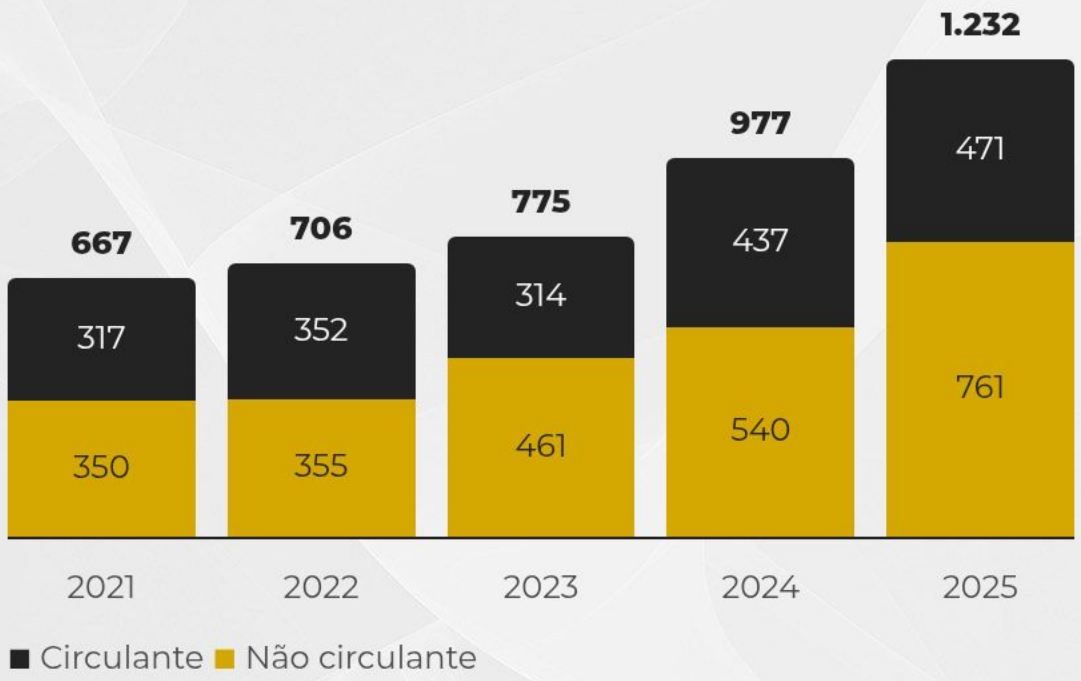
Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» DIAGNÓSTICO FINANCEIRO · 2021–2025 · R$ MILHÕES

Passivo e dívida em alta contínua

Passivo total · +85% no período



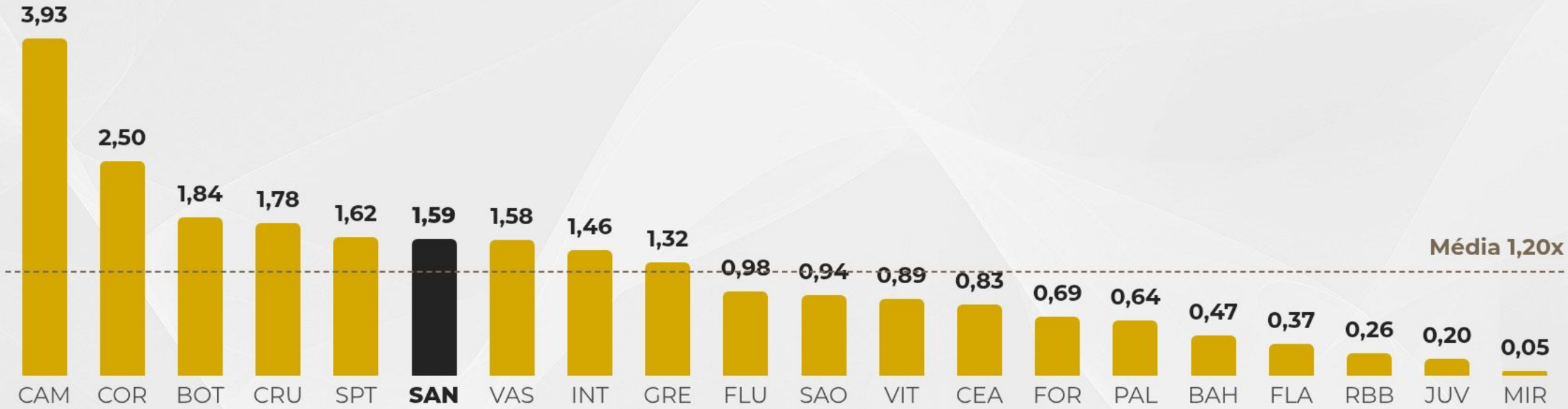
Dívida líquida · +20% ao ano



Dívida líquida descontado o caixa · Fontes: Convocados 2026; Balanços Santos FC

» DIAGNÓSTICO FINANCEIRO · SÉRIE A 2025

Alavancagem: dívida total / receita bruta



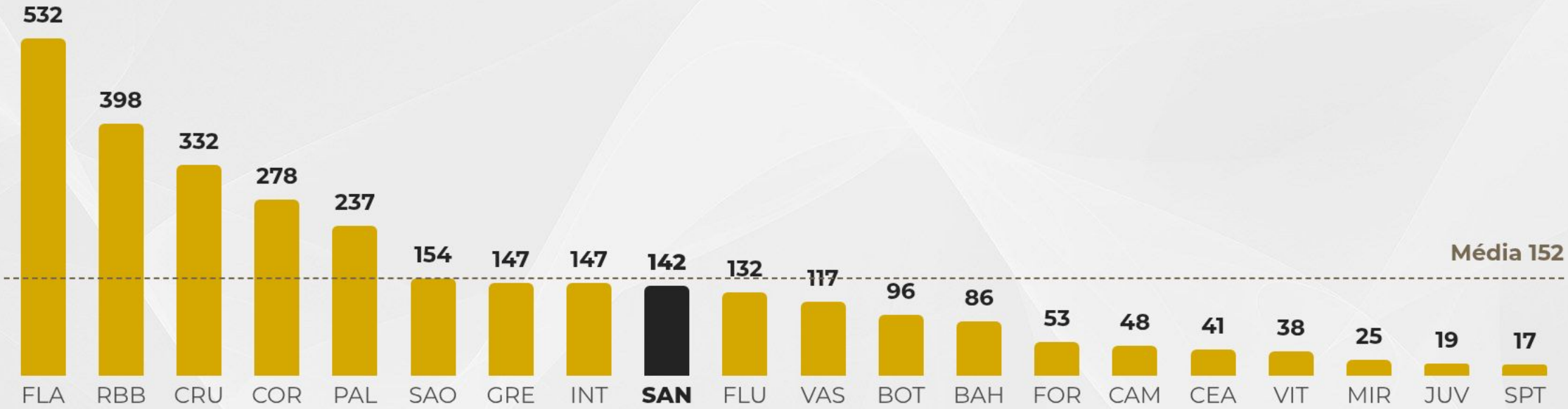
Nas condições atuais, destinando 20% das receitas recorrentes à amortização, o Santos levaria **18,3 anos** para honrar seus compromissos.

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» DIAGNÓSTICO COMERCIAL · SÉRIE A 2025 · R$ MILHÕES

Receita comercial por clube



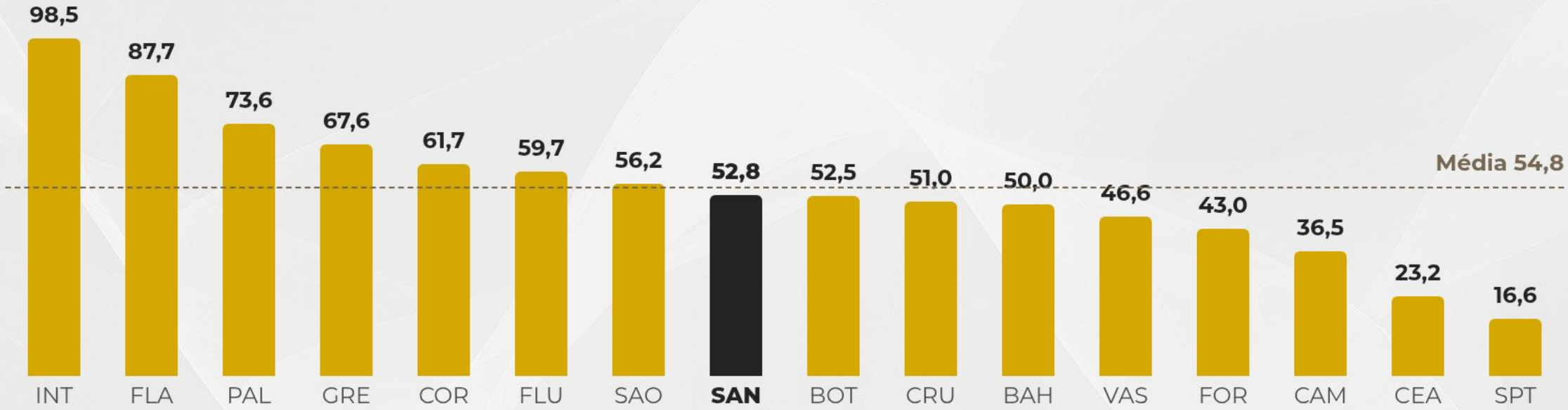
9ª maior receita comercial da Série A, abaixo da média. Segundo a imprensa, o acordo com Neymar destina 75% das novas receitas de patrocínio à NR Sports, com mínimo garantido de R$ 85 milhões — **o que entra de fato no caixa é ainda menor.**

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» DIAGNÓSTICO MATCHDAY · SÉRIE A 2025 · R$ MILHÕES

Receita com sócio-torcedor por clube



8ª maior receita com sócio-torcedor, abaixo da média. Mesmo com um programa defasado, o Sócio Rei tem **mais de 51 mil sócios** (jul/26). O objetivo é retribuir esse apoio com planos mais robustos e benefícios realmente úteis.

Sem dados de ST: VIT, RBB, JUV e MIR · Fontes: Convocados 2026; Balanços Santos FC

» DIAGNÓSTICO MATCHDAY · BRASILEIRO 2025

Bilheteria: a demanda reprimida

17.011
média de público — 15ª da Série A

77%
taxa de ocupação — 5ª maior da Série A

~3,5x
público médio em São Paulo vs. na Vila Belmiro

Mandos no Brasileiro 2025	Em Santos	Em São Paulo
Jogos	16	3
Público total	196.223	127.199
Público médio	12.264	42.400
Arrecadação média	R$ 718.958	R$ 3.336.882
Renda líquida média	R$ 324.349	R$ 1.265.305

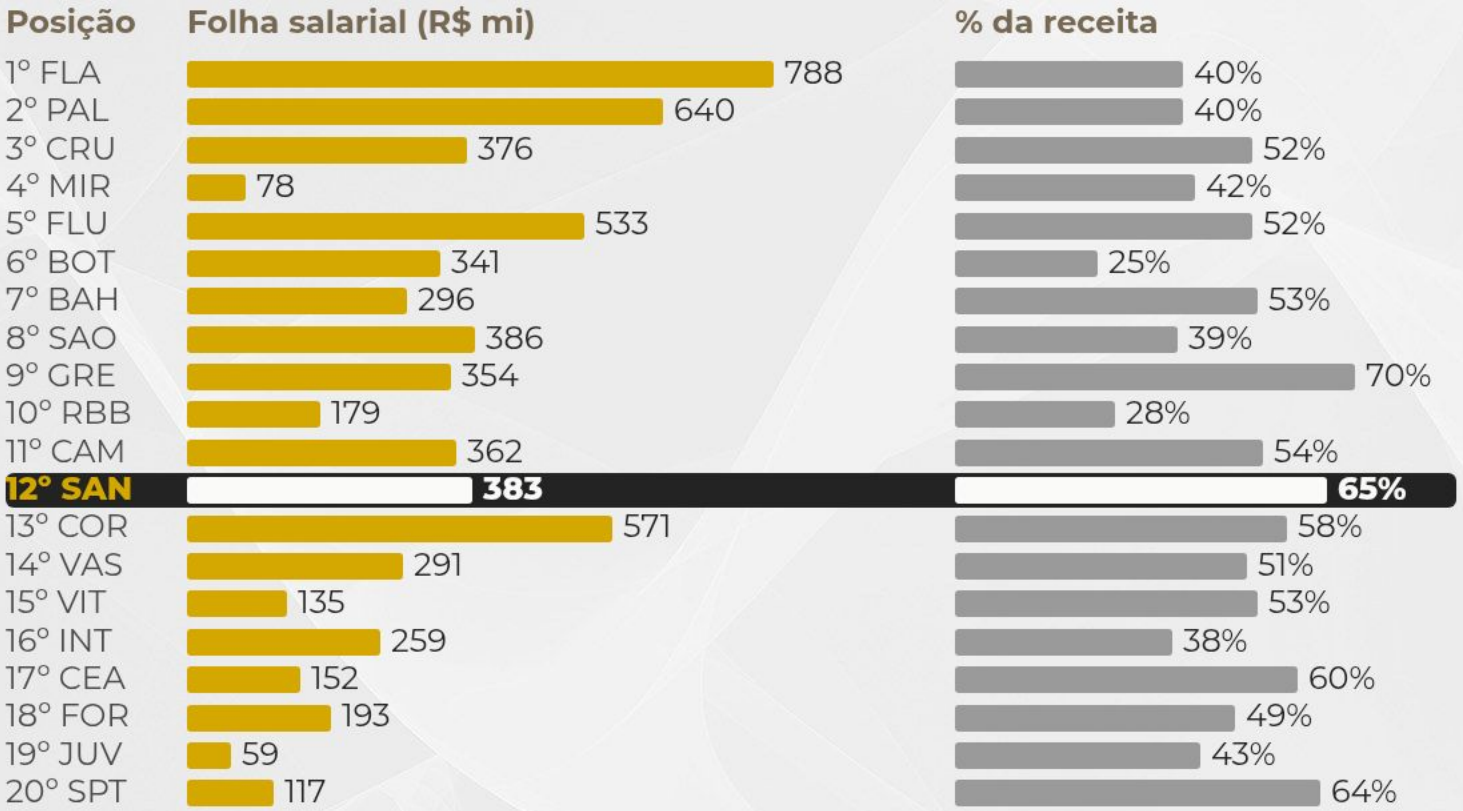
A ocupação alta mostra que o limite é a capacidade do estádio. Na capital, a renda líquida por jogo é **quase 4x maior**. Por isso, levaremos mais jogos a São Paulo.

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» DIAGNÓSTICO CUSTO COM SALÁRIOS · SÉRIE A 2025

Custo com pessoal x performance esportiva



6ª folha

e só a 12ª posição no Brasileiro

7 clubes

com folha menor terminaram à frente

65%

da receita na folha — 2° maior comprometimento (média 49%)

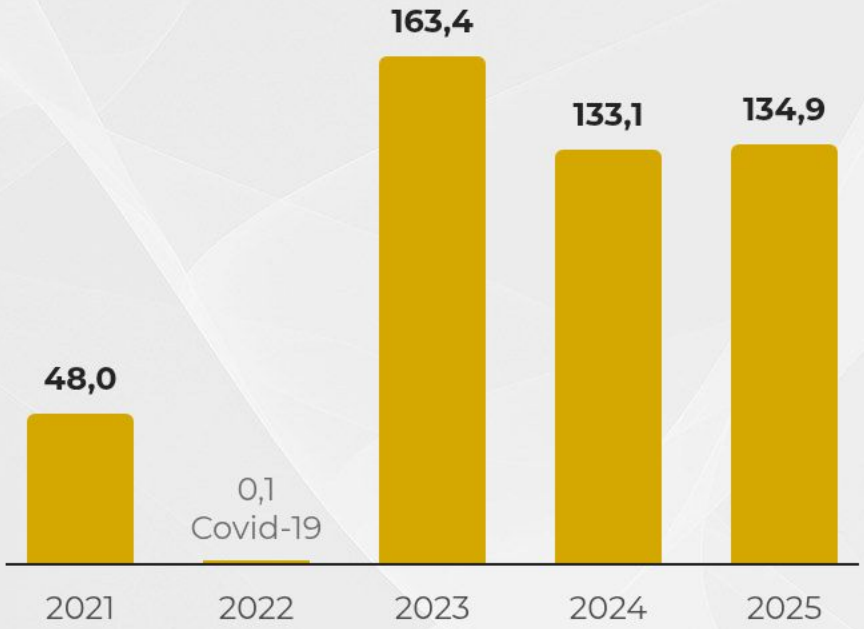
» **Não precisamos investir mais. Precisamos investir melhor.**

Média da Série A: folha de R$ 325 mi · Fonte: Relatório Convocados 2026

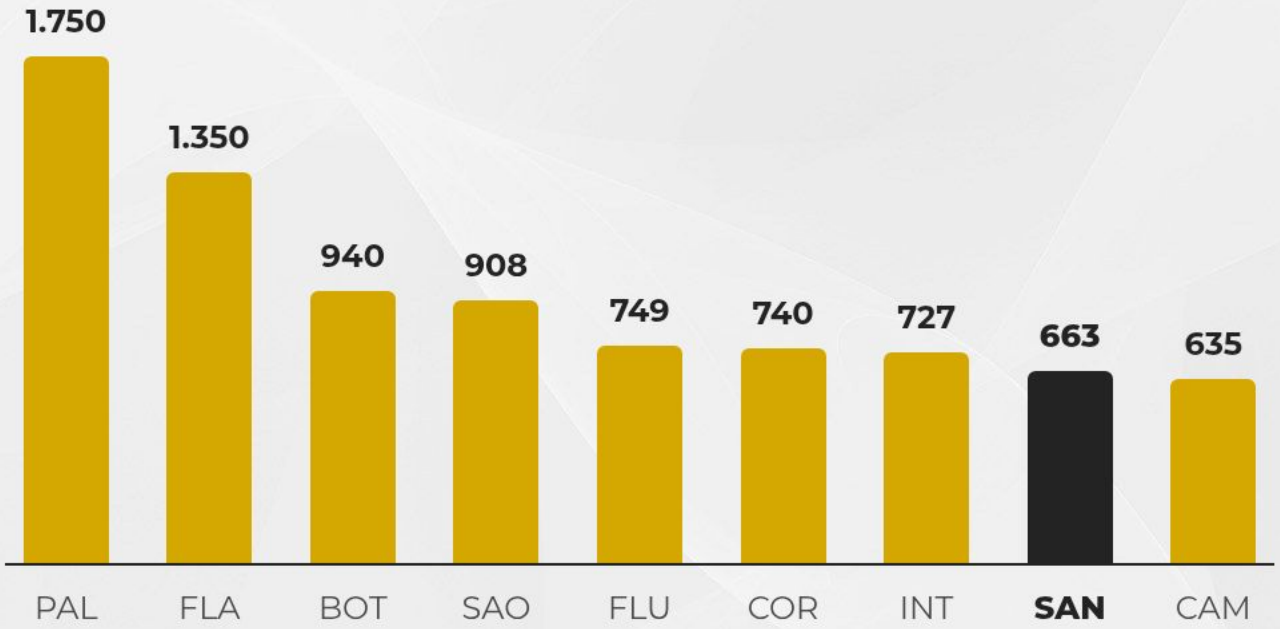
» DIAGNÓSTICO NEGOCIAÇÃO DE ATLETAS · R$ MILHÕES CORRIGIDOS PELO IPCA

Performance com transferência de atletas

Santos, 2021–2025 · −9% a.a. desde 2023



Receita acumulada 2021–2025



Histórico forte, mas o Santos vem perdendo capacidade de negociar atletas no mesmo passo em que perde competitividade. **Investir na base e na formação é crucial para retomar essa receita.**

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» NEGOCIAÇÃO DE ATLETAS · FUTEBOL FEMININO

A crescente das transferências de atletas mulheres

Transferências internacionais de clubes brasileiros

Ano	Saídas	Entradas	US$ mil
2020	38	32	0
2021	47	29	0
2022	50	36	59
2023	71	42	190
2024	72	58	1.380

US$ mil = valor transacionado na saída de atletas do Brasil

Vendas internacionais por clube, 2020–2024 (€ mil)

Clube (ranking CBF)	€ mil
Palmeiras (4º)	937
Corinthians (1º)	829
Cruzeiro (9º)	490
Ferroviária (2º)	173
Avaí/Kindermann (10º)	3
Inter, São Paulo, Flamengo	n.d.*

* Valores de Tamara, Dudinha e Daiane não divulgados

US$ 587 mi

mercado global estimado de transferências de atletas mulheres em 2034

Pioneiro no feminino, com passagens de Marta, Formiga e Cristiane, o Santos não tem acompanhado esse crescimento — mas tem potencial para estar entre os grandes reveladores do país.

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC

MAURÍCIO MARUCA

» APROVEITAMENTO DA BASE · 1° TURNO DO BRASILEIRO 2026

Atletas da base na equipe principal

1° DA SÉRIE A

12

atletas formados em casa utilizados — o que mais usou a base

3° DA SÉRIE A

3.077

minutos em campo dos Meninos da Vila

MÉDIA POR ATLETA

275

minutos por atleta da base utilizado

Os números parecem bons, mas **o contexto em que o jovem é lançado** decide o sucesso da transição. Essa será uma prioridade: desenvolvimento no tempo certo, com o melhor contexto possível.

Fonte: EV Consulting

MAURÍCIO MARUCA

MAURÍCIO MARUCA

— JUNTOS POR UM —

»Santos maior«

ALIANÇA SANTISTA

Respeito à história, compromisso com o futuro.