

Plano de Gestão

Diretrizes sobre os assuntos mais relevantes

Wladimir Mattos

Eleições 2026 - Santos FC

Pilares da Candidatura

Diretrizes estratégicas para a transformação e gestão do clube



Casa em Ordem

Foco em responsabilidade orçamentária, auditoria de contratos, transparência e profissionalização da gestão.



Identidade Santos

Recuperação da filosofia de jogo, integração entre base e profissional, e priorização da formação de talentos.



Santos Protagonista

Recuperação da competitividade, modernização de estruturas, ampliação de receitas e fortalecimento da marca.



Rumo à SAF

Preparação estratégica para a transição para Sociedade Anônima do Futebol, visando a maximização do valor do clube.

Pilares da Candidatura

Diretrizes estratégicas para a transformação e gestão do clube



Casa em Ordem

Foco em responsabilidade orçamentária, auditoria de contratos, transparência e profissionalização da gestão.

Plano de sobrevivência

O Santos precisa sobreviver à situação caotica em que foi deixado e pagar seus compromissos no mês de Janeiro.

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.

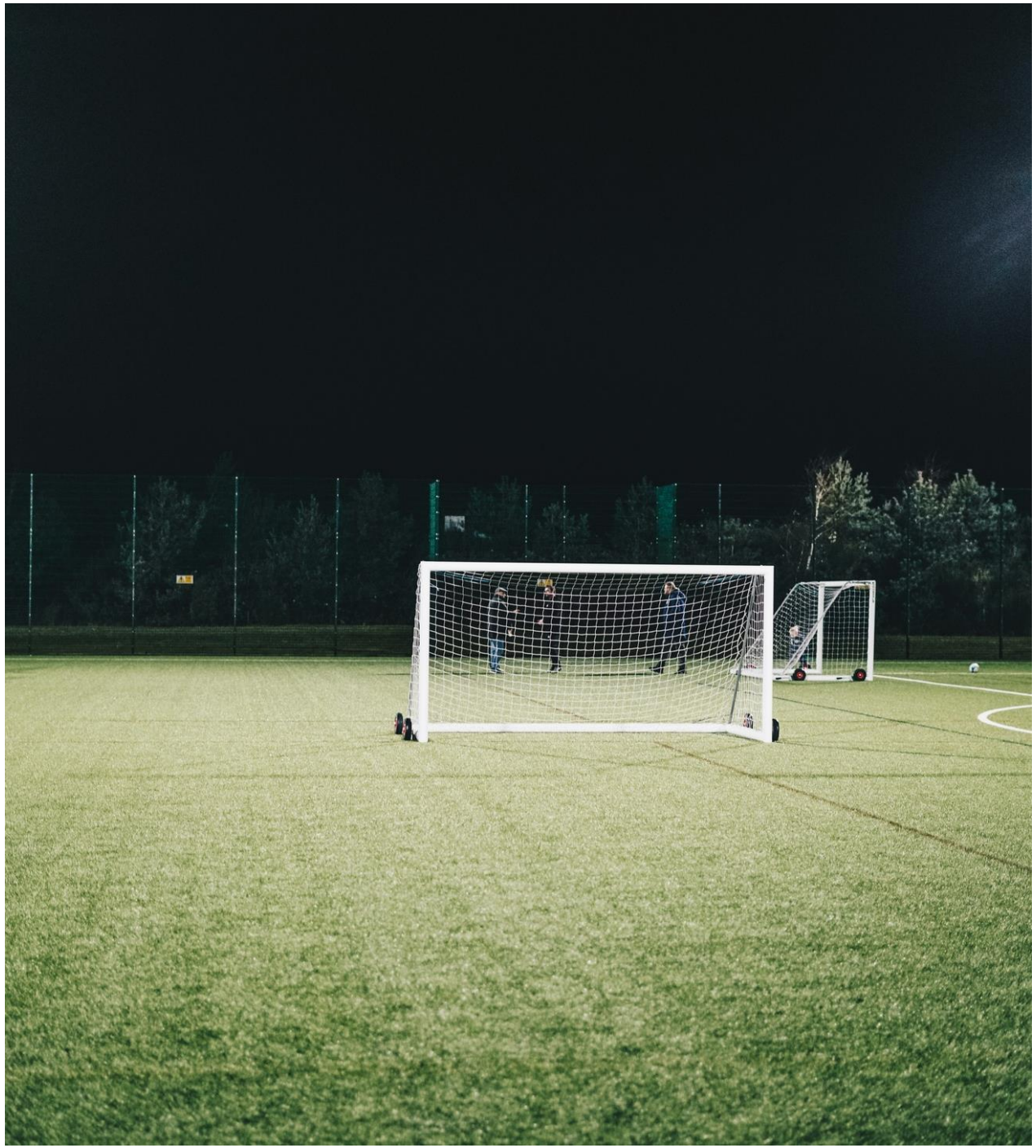
Manutenção da Governança de Caixa: Durante a Fase 2, as travas de aprovação rígida continuam operantes para preservar a liquidez enquanto a mesa de credores é finalizada.

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.

Sustentabilidade e Eficiência

Fair play financeiro



Reestruturação do Futebol

Baseado no fair play financeiro, o futebol será sustentável e avaliado em eficiência



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

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.

Pilares da Candidatura

Diretrizes estratégicas para a transformação e gestão do clube



Identidade Santos

Recuperação da filosofia de jogo, integração entre base e profissional, e priorização da formação de talentos.



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.
- **Incompatibilidade de Elenco**
  Elenco montado para um estilo, gerido por outro.
- **Falta de Critério**
  Escolhas de técnicos baseadas em grife, não em modelo.

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

MATRIZ DE RUPTURA CONCEITUAL DOS TREINADORES NO SANTOS FC

A oscilação entre modelos opostos e a ausência de uma diretriz tática contínua

NOTA METODOLÓGICA *Esta matriz possui caráter didático e analítico, baseando-se na tendência tática predominante observada nas passagens dos treinadores. Modelos de jogo são orgânicos e dinâmicos, não constituindo classificações absolutas ou dogmáticas.*

▲ **MODELO PROPOSITIVO** — *protagonismo com a bola, ditando o ritmo*

POSICIONAL ◂
A ocupação rígida do espaço ordena a estrutura. O atleta respeita a zona.

QUADRANTE 1
PROPOSITIVO / POSICIONAL

— Ariel Holan
— Juan Pablo Vojvoda

QUADRANTE 2
PROPOSITIVO / NÃO POSICIONAL

— Fernando Diniz

QUADRANTE 4
REATIVO / POSICIONAL

— Fábio Carille
— Diego Aguirre
— Paulo Turra
— Pedro Caixinha

QUADRANTE 3
REATIVO / NÃO POSICIONAL

— Cuca
— Fabián Bustos
— Odair Hellmann / Lisca
— Cleber Xavier / Marcelo Fernandes

▸ **NÃO POSICIONAL**
A aproximação e a liberdade ordenam a estrutura. Apoio à bola.

▼ **MODELO REATIVO** — *solidez defensiva, controle de espaços e transição rápida*

CONCLUSÃO — O EFEITO PÊNDULO

O gráfico expõe o ‘efeito pêndulo’: o Santos FC transitou periodicamente entre os 4 extremos táticos do futebol. O atleta da base e o elenco profissional são submetidos a exigências cognitivas e físicas antagônicas a cada 4 ou 5 meses, inviabilizando a consolidação de uma identidade de jogo institucional.

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

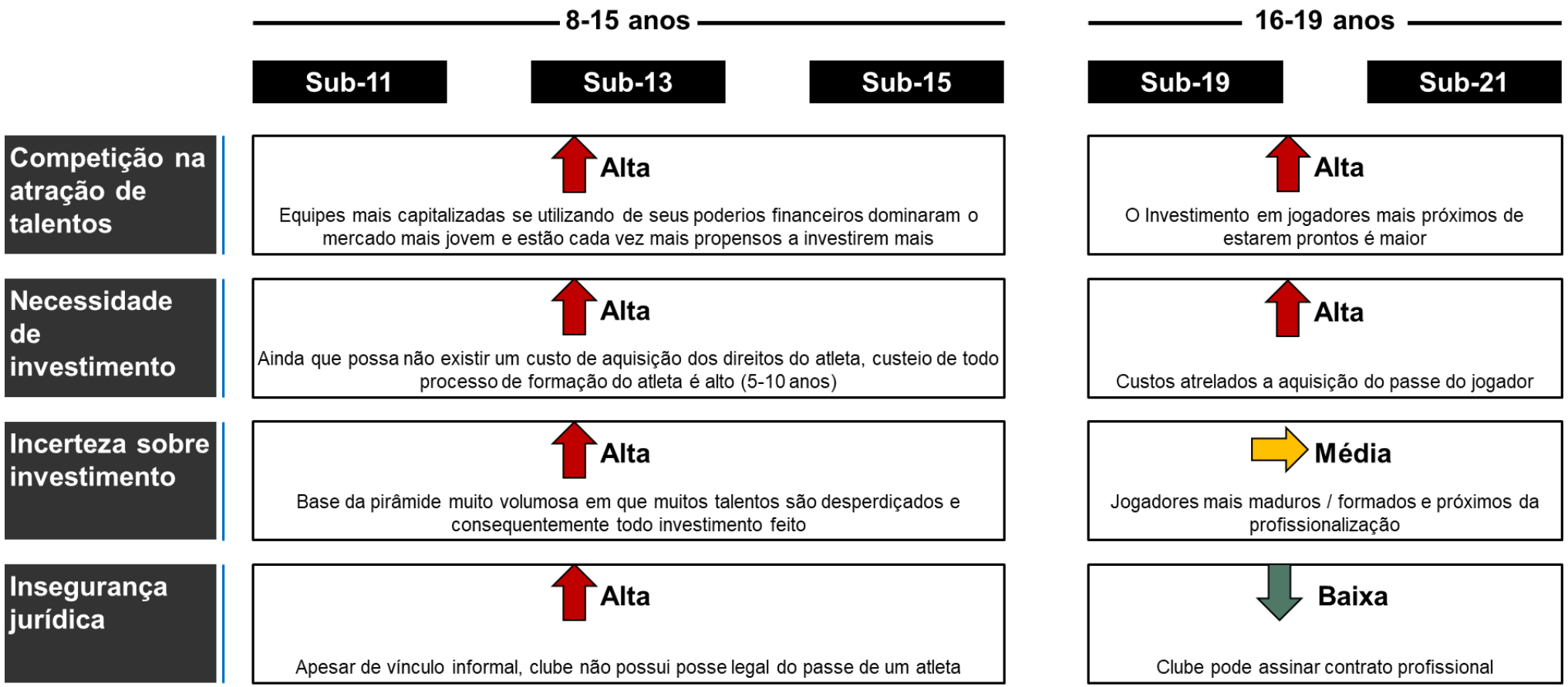
- Capacidade de desenvolver o máximo potencial de um talento (Treinos, jogos, competições, cultura do ambiente, desenvolvimento humano integral)
- Infraestrutura adequada (Campos, salas de aula, espaço de lazer, etc)
- Profissionais capacitados acompanhando a jornada do atleta dentro do clube (Comissão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



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**

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

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

Sub-17 | **Sub-20**

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

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

Pilares da Candidatura

Diretrizes estratégicas para a transformação e gestão do clube



Santos Protagonista

Recuperação da competitividade, modernização de estruturas, ampliação de receitas e fortalecimento da marca.



Pilares Estratégicos

Rumo ao Protagonismo: Excelência e Performance

Infraestrutura de Ponta

- Modernização completa do CT para padrões internacionais de alta performance.
- Foco em tecnologia de ponta para análise de dados e suporte ao atleta.
- Criação de um ambiente de trabalho de elite para todas as categorias.

Performance Esportiva Integral

- Base: Desenvolvimento de talentos com metodologia unificada.
- Feminino: Fortalecimento e profissionalização constante.
- Profissional: Busca constante por títulos e competitividade.

Transição de um papel passivo para o protagonismo no futebol brasileiro, maximizando o valor do elenco através da excelência técnica e gestão estratégica.

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 viabilidar?

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.

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.

Um programa, duas jornadas de valor.

NOVO SÓCIO-TORCEDOR

FREQUENTA O ESTÁDIO

presença, prioridade e assiduidade

VILA BELMIRO

planos por setor + prioridade na Vila

PACAEMBU

planos por setor + prioridade em SP

- A assiduidade aumenta prioridade e reconhecimento em cada praça.

DUAS JORNADAS

Benefícios reais para cada perfil
Planos, benefícios e mensalidades apartadas

NÃO FREQUENTA

pertencimento, consumo e recompensa

LOJA OFICIAL

política comercial exclusiva para sócios

- Compras e engajamento geram pontos que viram produtos e benefícios.

Dois perfis. Benefícios exclusivos.

SÓCIO DE ESTÁDIO

para quem vive a arquibancada

- **PRIORIDADE DE COMPRA**
  Ingressos em São Paulo ou Santos.
- **DESCONTO NO ESTÁDIO**
  Vantagem válida nas duas praças.

SÓCIO FORA DO ESTÁDIO

plano de entrada • R$ 14,90/mês

- **DESCONTOS AGRESSIVOS NO E COMMERCE**
  Canal será controlado pelo clube e poderá ser agressivo nos benefícios.
- **EXPERIÊNCIAS INESQUECÍVEIS**
  Resgates disponíveis conforme o plano.
- **CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**
  Acesso condicionado ao plano e à adimplência.

BENEFÍCIOS EXCLUSIVOS

Um sócio não acessa os benefícios do outro perfil.

2 MENSALIDADES

para contratar as duas jornadas

Canal online sob controle: mais valor, lojas saudáveis.

Estratégia e política comercial do Santos; execução integrada por especialistas.

FULL COMMERCE

O clube controla a estratégia do canal online.

SANTOS DECIDE

marca • sortimento • preços
promoções • benefícios • dados

ESPECIALISTAS EXECUTAM

tecnologia • logística •
atendimento

01 • CANAL ONLINE

Ferramenta para gerar valor para o sócio de fora do estádio.

- Benefícios e preços próprios por plano
- Experiências, conteúdos e resgates exclusivos
- Relacionamento orientado por dados e adimplência

02 • LOJAS FÍSICAS

Saúde comercial com mais experiência.

- Foco em experiência com ativações
- Tour do mascote, taças, jogadores e ex jogadores
- Subsidio de preço para ações no online vendendo para o não sócio

O ONLINE GERA VALOR. A LOJA FÍSICA MATERIALIZA A EXPERIÊNCIA.

Futebol Feminino: Sereias da Vila

Tratar o feminino como unidade de negócio, e não como um anexo do futebol profissional.

PANORAMA

SITUAÇÃO ATUAL ESTRUTURA

- Divide o CT Saboó (só 2 campos) com o Sub-11 ao Sub-15
- Sem campo fixo: treinos itinerantes por Santos, Praia Grande e São Vicente
- Sem orçamento próprio: depende das sobras do futebol profissional

NOSSA HISTÓRIA ORIGEM DAS SEREIAS

- 2005: time do Saldanha da Gama, na gestão Wladimir, é vice-campeão
- 2006: o grupo, com o técnico Kleiton Lima, forma as Sereias da Vila
- Protagonismo nacional que se perdeu e precisa ser recuperado

FINANCIAMENTO

Incentivos federais (Lei de Incentivo ao Esporte) · Patrocínio próprio · Venda de jogadoras

PRINCÍPIO

O mesmo modelo da base masculina: formar, integrar e valorizar.

PROPOSTAS · PRÓXIMOS 3 ANOS

1 BASE FEMININA
Sub-15, Sub-17 e Sub-20: uma geração pronta em 3 anos.

2 CAPTAÇÃO REGIONAL
Baixada Santista e Vale do Ribeira como funil prioritário de talentos.

3 ELENCO EQUILIBRADO
Atletas de 20 a 23 anos combinadas com experientes e meninas da base.

4 UNIDADE DE NEGÓCIO
Orçamento, patrocínio, receitas e despesas próprios.

5 ESTRUTURA FIXA
Campo exclusivo, preparação física e departamento médico dedicados.

CONCLUSÃO *Com planejamento, o futebol feminino cabe no orçamento, e a região tem talento para montar uma verdadeira seleção.*

Pilares da Candidatura

Diretrizes estratégicas para a transformação e gestão do clube



Rumo à SAF

Preparação estratégica para a transição para Sociedade Anônima do Futebol, visando a maximização do valor do clube.

Processo de Transição para SAF

Cronograma estratégico para a modernização do Santos FC

1. Modelagem

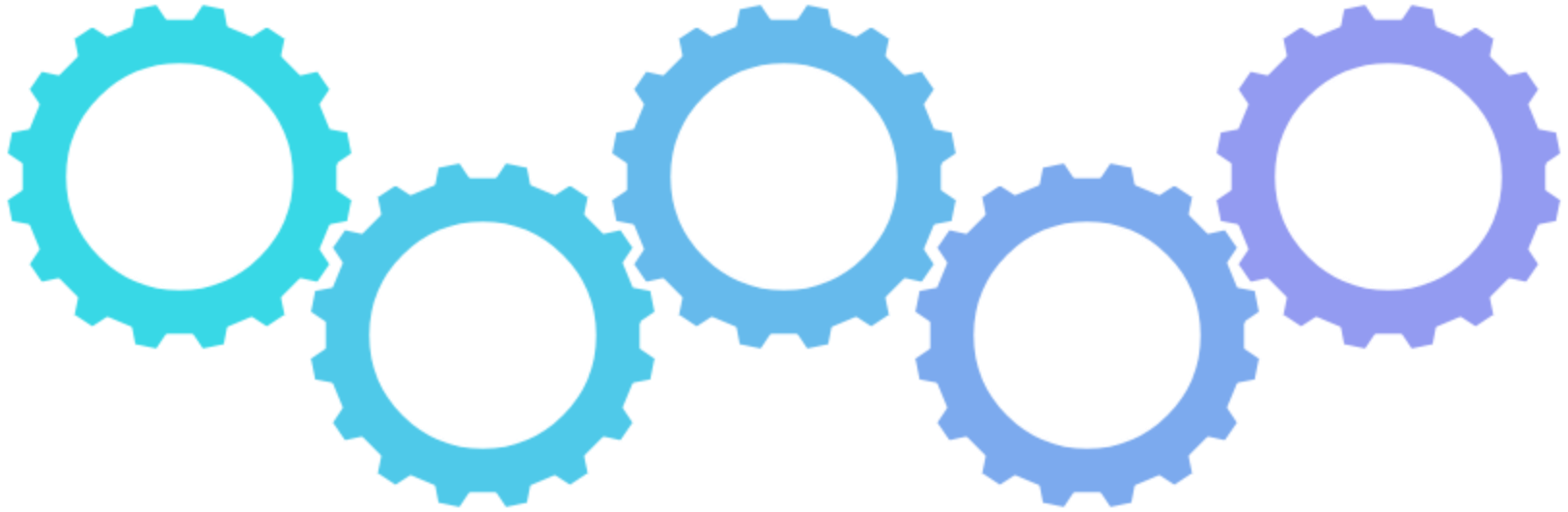
Definição do valuation, estrutura societária e premissas de negócio.

3. Captação

Identificação e atração de investidores estratégicos alinhados ao projeto.

5. Aprovação

Validação pelos órgãos estatutários do clube (Conselho Deliberativo e Assembleia).



2. Estruturação

Criação do veículo jurídico (SAF) e segregação de ativos e passivos.

4. Escolha

Seleção do parceiro ou modelo de negócio com base nas melhores propostas.

O rigoroso cronograma de cinco etapas garante uma transição estruturada e transparente para o modelo SAF.