



DA BASE AO TOPO



PLANO DE GESTÃO

JOSÉ RENATO QUARESMA PRESIDENTE



Quaresma
presidente

DA BASE AO TOPO

DEDICATORIA

Ao meu pai, José Fernando.

Foi com ele que aprendi as duas lições que moldaram toda a minha vida: trabalhar com dignidade e amar incondicionalmente o Santos Futebol Clube.

Este projeto também é uma forma de honrar tudo aquilo que ele me ensinou.

*"Passei a vida inteira acreditando que o trabalho transforma pessoas.
Hoje, acredito que ele também pode transformar o Santos."*

CARTA AOS SANTISTAS.

Um compromisso com o Santos Futebol Clube

**“Existem decisões que não nascem da ambição.
Nascem da responsabilidade.**

Durante muito tempo, acreditei que a melhor forma de contribuir com o Santos Futebol Clube era fazendo aquilo que sempre procurei fazer ao longo da minha vida: trabalhar, colaborar e servir, sem precisar ocupar o centro das atenções.

Quem me conhece sabe que nunca fui movido por cargos ou por reconhecimento. Sempre acreditei que o verdadeiro valor de uma pessoa está naquilo que ela constrói e no legado que deixa.

Foi assim que aprendi com meu pai. Foi assim que construí minha vida. Foi assim que conduzi minha trajetória profissional. E foi exatamente assim que procurei viver minha relação com o Santos.

Essa história não começou agora. Sou associado do Santos Futebol Clube desde 1998. Desde 2011, tenho a honra de integrar o Conselho Deliberativo do nosso clube.

Há quase três décadas acompanho o Santos não apenas como torcedor, mas como alguém que escolheu participar da sua vida institucional, dividir responsabilidades e contribuir sempre que acreditou poder fazer a diferença.

Ao longo desses anos conheci um Santos que emocionou o mundo, mas também conheci um Santos que enfrentou dificuldades, viveu desafios e precisou tomar decisões difíceis.

Vi grandes conquistas. Vi momentos de reconstrução. Aprendi com pessoas extraordinárias. Discordei de decisões. Concordei com muitas outras.

Como milhões de santistas, também acreditei em projetos que, naquele momento, pareciam representar o melhor caminho para o clube.

Sempre participei da mesma forma: oferecendo meu trabalho, minha experiência e meu tempo, de maneira voluntária, porque nunca enxerguei o Santos como uma oportunidade pessoal.

Sempre enxerguei o Santos como uma responsabilidade. Ao longo dessa caminhada aprendi uma lição que jamais abandonei. Nenhum cargo vale mais do que os nossos valores.

Quando percebi que determinadas decisões já não refletiam aquilo em que acredito como gestor e como cidadão, compreendi que a coerência exigia um único caminho.

Preferi sair.

Não porque deixei de amar o Santos, muito pelo contrário. Porque continuo acreditando que amar o Santos também significa saber dizer "não" quando nossos princípios deixam de encontrar espaço.

O Santos sempre será maior do que qualquer dirigente. Maior do que qualquer gestão. Maior do que qualquer eleição.

É justamente por acreditar nisso que decidi aceitar este desafio.

Durante muito tempo pensei que minha maior contribuição continuaria sendo nos bastidores. Mas existem momentos em que permanecer apenas ajudando deixa de ser suficiente. Existem momentos em que o clube precisa que pessoas assumam responsabilidades maiores. Acredito, sinceramente, que este é um desses momentos.

Não coloquei meu nome à disposição porque sonhava ser presidente. Coloquei porque acredito que posso servir ao Santos da forma mais importante da minha vida. Faço isso com humildade, com serenidade. E com absoluto respeito pela história deste clube.

Não apresento aos santistas um conjunto de promessas. Apresento uma forma de administrar. Uma forma de tomar decisões. Uma forma de cuidar da instituição.

Ao longo das próximas páginas você encontrará compromissos para os primeiros cem dias de gestão. Encontrará prioridades para todo o mandato. Encontrará propostas para fortalecer o futebol, valorizar a formação de atletas, aproximar ainda mais o torcedor, modernizar a administração e recuperar a credibilidade institucional do clube.

A responsabilidade de uma gestão é muito maior. É entregar ao próximo presidente um Santos melhor do que aquele que recebeu. É deixar bases sólidas para que o clube continue crescendo, independentemente de quem esteja à frente da sua administração.

Presidentes passam. O Santos permanece.

É essa convicção que inspira cada página deste documento. Porque acredito que grandes clubes não são construídos apenas por grandes jogadores. São construídos por pessoas que colocam a instituição acima dos interesses pessoais. Pessoas que compreendem que administrar o Santos significa cuidar de um patrimônio que pertence a milhões de brasileiros e que será entregue às próximas gerações.

É esse compromisso que assumo com cada associado.

É esse compromisso que assumo com cada torcedor.

Convido você a caminhar comigo nesta jornada. Uma jornada construída com trabalho, responsabilidade e respeito à nossa história. Porque o futuro do Santos não será decidido por uma única pessoa.

Ele será construído por todos aqueles que acreditam que este clube merece voltar a ocupar, de forma permanente e sustentável, o lugar que sempre foi seu.

O topo."

Quaresma
Sócio desde 1998 • Conselheiro desde 2011



1. OS ALICERCES p.7
2. CONFIANÇA E PARTICIPAÇÃO p.14
3. A IDENTIDADE p.21
4. O FUTURO COMEÇA NA BASE p.30
5. O SANTOS SUSTENTÁVEL p.53
6. UMA NOVA CULTURA DE LIDERANÇA p.65
7. O SANTOS É A SUA TORCIDA p.76
8. A VILA É O NOSSO PASSADO. O FUTURO
TAMBÉM PASSA POR ELA p.92
9. SANTOS GLOBAL p.103
10. O SANTOS DOS PRÓXIMOS
100 ANOS p.126

CAPÍTULO 1

OS ALICERCES

Da Base ao Topo
da gestão

*"Nenhuma grande instituição
permanece forte por muito
tempo quando seus alicerces
são frágeis."*



Quaresma
presidente
DA BASE AO TOPO



O Santos sempre foi reconhecido por sua capacidade de fazer diferente.

Dentro de campo, revelou talentos, inovou e transformou sua identidade em uma referência mundial. Fora dele, precisa recuperar essa mesma capacidade de organização, planejamento e antecipação.

Não existe futebol forte por muito tempo sem uma instituição forte por trás dele.

Por isso, nosso projeto começa pela gestão.

Queremos um Santos profissional, organizado e menos dependente de decisões personalistas, com responsabilidades definidas, metas, indicadores e capacidade de execução.

Uma instituição preparada para enfrentar as urgências do presente sem perder a direção do futuro.

Essa será a base de todas as áreas do clube – do futebol às finanças, da Base ao patrimônio, do marketing à relação com associados e torcedores.

Nossa gestão será sustentada por cinco alicerces:



1.1 – PLANEJAMENTO

Saber onde queremos chegar.

O Santos precisa substituir a cultura da urgência pela cultura do planejamento.

Desde o primeiro dia da gestão, implantaremos o Planejamento Estratégico Institucional do Santos Futebol Clube, estabelecendo prioridades, metas, responsáveis, prazos e indicadores para as principais áreas.

O planejamento não será um documento de gaveta. Será utilizado para orientar decisões e acompanhar resultados.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar o Planejamento Estratégico Institucional;
- Estabelecer metas e indicadores para as principais áreas;
- Definir responsáveis e cronogramas para os projetos estratégicos;
- Criar o Escritório de Gestão Estratégica, diretamente vinculado à Presidência;
- Estabelecer rotina periódica de acompanhamento das metas;
- Integrar as diretorias em torno dos mesmos objetivos institucionais.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos que trabalhe por prioridades e objetivos, e não apenas para responder às urgências. Essas entregas preservam a essência da proposta existente, inclusive Planejamento Estratégico participativo e Escritório de Gestão Estratégica.

1.2 – PESSOAS

Profissionalizar para entregar.

Nenhum presidente transforma um clube sozinho.

O Santos precisa reunir profissionais qualificados, estabelecer responsabilidades claras, desenvolver lideranças e criar condições para que cada área entregue resultados.

Profissionalização não significa apagar a história ou afastar quem conhece o clube. Significa fazer com que competência, desempenho, responsabilidade e capacidade de entrega sejam critérios permanentes de gestão. Também significa preservar o conhecimento institucional para que ele pertença ao Santos e não desapareça a cada mudança de administração.

NOSSAS ENTREGAS

- Definir responsabilidades e metas para dirigentes e gestores;
- estabelecer critérios técnicos para posições executivas e estratégicas;
- implantar política permanente de desenvolvimento de pessoas e lideranças;
- integrar futebol, Base, saúde, performance, administração, financeiro, marketing, comunicação e patrimônio;
- criar mecanismos de avaliação de desempenho das áreas;
- preservar e organizar o conhecimento institucional produzido pelo clube.

RESULTADO ESPERADO:

Uma estrutura mais profissional, integrada e preparada para entregar resultados independentemente de pessoas específicas. Essa diretriz também recupera explicitamente o princípio de profissionalização presente desde o plano original.

1.3 - RESPONSABILIDADE

Proteger o Santos de hoje e de amanhã.

Toda decisão relevante produz consequências. Contratações, investimentos, obras, contratos, endividamento e projetos estratégicos não podem ser avaliados apenas pela repercussão imediata.

Nossa gestão analisará as principais decisões considerando seus impactos esportivos, financeiros, jurídicos, patrimoniais e institucionais. O objetivo será reduzir riscos, aumentar previsibilidade e proteger o patrimônio do clube.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar metodologia para análise de projetos e decisões estratégicas;
- fortalecer planejamento e controle orçamentário;
- estabelecer avaliação de riscos para projetos relevantes;
- ampliar a participação técnica e multidisciplinar nas grandes decisões;
- acompanhar impactos financeiros de médio e longo prazo;
- proteger os patrimônios esportivo, financeiro, histórico, institucional e humano do Santos.

RESULTADO ESPERADO

Mais segurança para decidir, maior previsibilidade e menor exposição do clube a decisões que resolvem o presente comprometendo o futuro.

1.4 - CONFIANÇA

Transparência que pode ser acompanhada.

Transparência não é apenas publicar documentos. É permitir que associados, conselheiros e torcedores compreendam a situação do clube, acompanhem os principais projetos e saibam por que as decisões foram tomadas.

Nossa gestão terá compromisso permanente com a prestação de contas e o diálogo institucional.

NOSSAS ENTREGAS

- Publicar periodicamente os principais indicadores administrativos, financeiros e esportivos;
- divulgar a evolução dos projetos estratégicos;
- ampliar a transparência ativa por meio de plataformas digitais;
- fortalecer o diálogo com o Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e demais órgãos estatutários;
- criar canais permanentes de escuta e relacionamento com associados;
- apresentar balanços periódicos dos compromissos assumidos neste Plano de Gestão.

RESULTADO ESPERADO

Um associado mais informado e uma instituição com maior credibilidade perante torcida, mercado, patrocinadores e parceiros.

O plano atual já prevê indicadores públicos, acompanhamento de projetos e ampliação da transparência digital.

1.5 - EXECUÇÃO

Compromisso só tem valor quando vira entrega

O Santos não precisa apenas de boas ideias. Precisa executá-las.

Cada projeto prioritário apresentado neste Plano de Gestão terá acompanhamento permanente, com responsável, cronograma e indicador de resultado.

A Presidência acompanhará sistematicamente sua execução e os compromissos poderão ser avaliados ao longo do mandato.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar sistema permanente de monitoramento da gestão;
- acompanhar cronogramas, metas e indicadores dos projetos prioritários;
- realizar reuniões periódicas de acompanhamento;
- identificar atrasos e estabelecer planos de correção;
- apresentar publicamente a evolução das principais entregas;
- publicar o Balanço dos Primeiros 100 Dias.

RESULTADO ESPERADO:

Uma gestão avaliada pelo que realizou e não pelo que anunciou.

1.6 - PRIMEIROS 100 DIAS

A gestão começa organizando a casa. Nos primeiros cem dias, os cinco alicerces começarão a sair do papel.

- Planejamento Estratégico Institucional
Iniciar sua implantação, com definição das prioridades da gestão.
- Escritório de Gestão Estratégica
Implantar a estrutura responsável pelo acompanhamento dos projetos prioritários.
- Metas e indicadores
Definir indicadores e responsáveis para os principais compromissos deste Plano de Gestão.
- Modelo de governança e acompanhamento
Estabelecer a rotina de monitoramento dos projetos pela Presidência e diretorias.
- Transparência
Implantar o modelo de divulgação e acompanhamento dos principais indicadores e compromissos.
- Balanço dos 100 Dias
Apresentar ao associado o que foi realizado, o que estiver em andamento e as próximas entregas.

DA BASE AO TOPO

▶ PLANEJAMENTO

Para definir o caminho.

▶ PESSOAS

Qualificadas para percorrê-lo.

▶ RESPONSABILIDADE

Para proteger o Santos.

▶ CONFIANÇA

Para reconstruir relações.

▶ EXECUÇÃO

Para transformar compromisso em resultado.

É assim que pretendemos administrar.

E existe uma pergunta que deverá acompanhar nossa gestão do primeiro ao último dia:

Estamos entregando um Santos mais forte do que aquele que recebemos?

Se a resposta for sim, estaremos cumprindo nossa missão.



CAPÍTULO 2

CONFIANÇA E PARTICIPAÇÃO

Um Santos que
volta a ouvir quem
faz parte dele

*"Confiança não se exige.
Conquista-se."*



Quaresma
presidente
DA BASE AO TOPO

O amor do santista pelo clube não depende de quem ocupa a Presidência. A confiança na administração, sim.

Ela é construída quando a palavra é cumprida, quando as decisões são explicadas, quando as pessoas são ouvidas e quando o interesse do Santos está acima de interesses pessoais ou circunstanciais.

Queremos construir uma gestão em que associados, conselheiros, profissionais, torcedores e parceiros saibam o que esperar da Presidência. Uma administração acessível, institucional e transparente. Mas existe uma diferença importante em nossa proposta: não queremos participação apenas para ouvir. Queremos participação capaz de melhorar decisões.

Esse capítulo, portanto, estabelece uma nova relação entre o Clube e a comunidade santista.

2.1 - O ASSOCIADO NO CENTRO DO CLUBE

Participação não acontece apenas na eleição

O associado não pode ser lembrado somente quando o clube precisa de sua contribuição, de seu voto ou de sua presença na Vila. Ele é parte da instituição. Queremos estabelecer uma relação permanente entre Clube e associados, criando instrumentos para ouvir, informar e permitir participação ao longo de todo o mandato.

O texto atual já parte exatamente dessa premissa ao defender que o associado deixe de ser mero espectador e participe da vida institucional durante toda a gestão.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar agenda permanente de encontros entre Clube e associados;
- Realizar prestações de contas abertas e periódicas;
- Criar consultas digitais sobre temas relevantes da experiência associativa;
- Estabelecer canal estruturado para sugestões e propostas dos associados;
- Apresentar periodicamente os projetos prioritários e sua evolução;
- Ampliar a participação de associados que vivem fora da baixada santista por meios digitais;
- Criar mecanismos de devolutiva: o associado que participa precisa saber o que aconteceu com sua contribuição.

RESULTADO ESPERADO:

Um associado que não apenas paga ou vota, mas acompanha e participa da vida do Santos. O associado não será procurado apenas quando a administração precisar dele. O Clube manterá uma relação permanente com ele.

2.2 - GOVERNAR COM INDEPENDÊNCIA. DIALOGAR COM RESPEITO.

Conselho forte, Santos forte

O Conselho Deliberativo e os demais órgãos estatutários não devem ser tratados como extensão da Presidência e nem como adversários dela. Cada órgão tem suas atribuições, sua independência e sua responsabilidade perante o Santos.

Nossa gestão respeitará essa independência e fornecerá condições para que decisões relevantes sejam discutidas com informação, antecedência e fundamento técnico. O plano atual já estabelece que grandes decisões deverão chegar aos órgãos estatutários acompanhadas das informações necessárias para um debate qualificado.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer fluxo permanente de informações entre Presidência e órgãos estatutários;
- Apresentar projetos estratégicos com fundamentação técnica, jurídica e econômico-financeira;
- Ampliar a previsibilidade das pautas estratégicas sempre que possível;
- Respeitar integralmente as competências de fiscalização e controle;
- Fortalecer a relação institucional com Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal;
- Tratar divergências no campo institucional, sem transformar diferenças de opinião em conflitos pessoais.

RESULTADO ESPERADO:

Decisões mais qualificadas, maior estabilidade institucional e fortalecimento da governança do Santos. Não queremos um Conselho submisso à Presidência, nem uma Presidência em guerra permanente com o Conselho. Queremos instituições independentes que saibam trabalhar pelo mesmo Santos.

2.3 - O SANTOS PRECISA OUVIR MAIS

Escuta antes da decisão

Um clube com milhões de torcedores não pode acreditar que todas as boas ideias estejam dentro de uma sala de diretoria. Associados, torcedores, ex-atletas, funcionários, especialistas, patrocinadores e diferentes gerações de santistas acumulam conhecimento, experiências e percepções que podem contribuir para melhorar o clube.

Ouvir não significa transferir a responsabilidade de decidir. A responsabilidade final continuará sendo da gestão. Mas boas decisões começam com informação e escuta qualificadas.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar fóruns periódicos de diálogo sobre temas estratégicos;
- Realizar consultas e pesquisas de percepção com associados e torcedores;
- Criar mecanismos digitais permanentes de participação;
- Ouvir grupos específicos antes de projetos que afetem diretamente sua experiência;
- Aproximar ex-atletas e personagens da história do Santos da vida institucional;
- Estabelecer processos para que sugestões relevantes sejam encaminhadas às áreas responsáveis e recebam devolutiva.

RESULTADO ESPERADO:

Decisões mais conectadas à realidade do santista e maior sentimento de pertencimento.

2.4 - UMA PRESIDÊNCIA QUE EXPLICA

Comunicação com verdade, inclusive nos momentos difíceis

A Presidência do Santos não pode alimentar expectativas que sabe não poder cumprir. Credibilidade começa na palavra.

Quando houver uma conquista, ela será comunicada. Quando houver um problema, ele será explicado. Quando um projeto atrasar, o santista saberá por quê. Quando uma estratégia precisar mudar, a mudança será fundamentada.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer comunicação institucional baseada em clareza, transparência e responsabilidade;
- apresentar projetos relevantes com objetivos, etapas e prazos;
- comunicar alterações importantes de estratégia;
- fortalecer canais diretos da Presidência com associados e torcedores;
- diferenciar comunicação institucional de comunicação promocional;
- combater a desinformação com informação oficial rápida e objetiva.

RESULTADO ESPERADO:

Menos rumores, menos expectativas artificiais e mais credibilidade na palavra oficial do Santos. Não utilizaremos a comunicação para fazer uma realidade parecer melhor. Utilizaremos a comunicação para permitir que o santista conheça a realidade e acompanhe o que estamos fazendo para transformá-la.

2.5 – O SANTOS É MAIOR DO QUE QUEM O ADMINISTRA

Uma gestão que não se apropria do clube

A Presidência é temporária. O Santos é permanente. Por isso, nossa administração não tratará projetos institucionais como propriedade de uma gestão, nem interromperá boas iniciativas simplesmente porque foram iniciadas por quem veio antes.

Aquilo que funcionar será preservado, aquilo que precisar melhorar será aperfeiçoado, aquilo que não servir ao Santos será substituído com fundamento. O critério será o interesse do clube.

NOSSAS ENTREGAS

- Avaliar tecnicamente os projetos em andamento antes de decidir por sua continuidade ou interrupção;
- preservar iniciativas que apresentem resultados positivos;
- documentar processos e decisões estratégicas;
- fortalecer a memória institucional;
- estruturar projetos de longo prazo para que possam atravessar diferentes administrações;
- preparar uma transição organizada ao término do mandato.

RESULTADO ESPERADO:

Que as próximas gestões tenham menos recomeços, mais continuidade e uma instituição que acumulará conhecimento em vez de perdê-lo a cada eleição.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Fortalecimento da cultura de gestão do clube como Instituição, devolvendo o Santos ao seu devido lugar, com fluxos bem definidos, padrões e profissionalismo.

2.6 - CONFIANÇA TAMBÉM COMEÇA DENTRO DE CASA

Respeito a quem trabalha pelo Santos

O Santos é construído diariamente por profissionais que carregam conhecimento, memória e experiência institucional. O meu plano reconhece justamente esse patrimônio e associa valorização profissional à preservação do conhecimento dentro do clube.

Nossa relação com esses profissionais será baseada em respeito, responsabilidade, avaliação e reconhecimento.

NOSSAS ENTREGAS

- Manter canais internos de comunicação e escuta (compliance);
- Reconhecer e preservar conhecimento institucional;
- Estabelecer ambiente profissional baseado em respeito e responsabilidade;
- Integrar equipes às prioridades estratégicas do clube;
- Valorizar desempenho, comprometimento e capacidade de entrega.

RESULTADO ESPERADO:

Profissionais mais integrados ao projeto institucional e um Santos capaz de preservar seu conhecimento.

UM NOVO PACTO DE CONFIANÇA

O Santos não precisa que todos concordem com todas as decisões de sua Presidência.

Precisa que todos saibam que elas serão tomadas com responsabilidade, explicadas com transparência e orientadas pelo interesse do clube.

QUEREMOS RECONSTRUIR ESSA RELAÇÃO.

Com o associado, **participação**.

Com o Conselho, **respeito e independência**.

Com o torcedor, **proximidade**.

Com os profissionais, **valorização e responsabilidade**.

Com os parceiros, **credibilidade**.

Porque confiança não é aquilo que uma administração diz sobre si mesma.

É aquilo que permanece depois que suas atitudes são colocadas à prova.

CAPÍTULO 3

A IDENTIDADE

Um modelo de
futebol do Santos e
não de uma gestão

*"Treinadores passam.
Jogadores passam.
Presidentes passam.
A identidade permanece."*



presidente
Quaresma
DA BASE AO TOPO



O Santos não se tornou mundialmente conhecido apenas porque venceu. Tornou-se conhecido pela maneira como jogou, pelos jogadores que formou e pela coragem de fazer diferente.

Essa identidade continua sendo um dos maiores patrimônios do clube. Mas preservar identidade não significa viver do passado.

O futebol mudou. Hoje, desempenho depende de talento, mas também de planejamento, ciência, tecnologia, dados, inteligência de mercado e integração.

Nosso desafio será unir essas duas forças: a identidade histórica do Santos e as ferramentas do futebol moderno. Queremos construir um projeto esportivo que não precise começar novamente a cada troca de treinador, diretor ou presidente.

Um projeto em que Base e profissional compartilhem princípios, em que contratações respondam a critérios definidos e em que conhecimento seja uma vantagem competitiva. O Santos voltará a ter um modelo de futebol.

3.1 - UM MODELO PERMANENTE DE FUTEBOL

O treinador se adapta ao Santos. O Santos não recomeça a cada treinador.

A escolha de um treinador não pode significar a escolha de um novo clube a cada temporada. Quando cada comissão técnica traz uma filosofia completamente diferente, mudam também os perfis de contratação, os métodos de treinamento e as necessidades do elenco.

O resultado é descontinuidade e desperdício. Nossa proposta é diferente. O Santos terá uma Filosofia Esportiva Institucional, construída a partir de sua identidade histórica e atualizada pelas exigências do futebol contemporâneo. Ela estabelecerá princípios, não um esquema tático.

O treinador terá autonomia para trabalhar, mas será escolhido porque seu futebol é compatível com aquilo que o Santos pretende construir.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar a Filosofia Esportiva Institucional do Santos;
- Estabelecer princípios de jogo comuns ao futebol profissional e à formação;
- Utilizar aderência ao modelo como critério para escolha de treinadores;
- Alinhar perfil de contratação às necessidades do modelo;
- Estabelecer mecanismos periódicos de avaliação e evolução da filosofia esportiva;
- Integrar o desenvolvimento dos atletas da base aos princípios utilizados no profissional.

RESULTADO ESPERADO:

Continuidade esportiva mesmo quando houver mudanças de treinador ou gestão. O Santos não contratará um treinador para depois descobrir que futebol quer jogar. Primeiro saberemos que Santos queremos ver em campo.

3.2 - UM ÚNICO PROJETO ESPORTIVO

Futebol não pode funcionar em departamentos isolados

O desempenho de um atleta não depende apenas do treinador. Preparação física, fisiologia, departamento médico, fisioterapia, nutrição, psicologia, análise de desempenho, scouting, ciência do esporte e tecnologia influenciam diretamente aquilo que acontece dentro de campo. Essas áreas precisam compartilhar informação e trabalhar pelos mesmos objetivos.

NOSSAS ENTREGAS

- Integrar permanentemente as áreas esportivas;
- Estabelecer protocolos compartilhados de informação sobre atletas;
- Ampliar o uso de tecnologia para acompanhamento de desempenho e evolução;
- Fortalecer prevenção de lesões e controle de carga;
- Integrar informações médicas, físicas, técnicas e de performance para apoiar decisões;
- Aproximar permanentemente base e profissional.

RESULTADO ESPERADO:

Mais informação para decidir, melhor desenvolvimento dos atletas e maior eficiência esportiva.

3.3 - CONTRATAR MELHOR, AO INVÉS DE CONTRATAR MAIS

Cada contratação será uma decisão estratégica

O futebol é movido por paixão. A montagem de um elenco não pode ser. Cada contratação compromete recursos, ocupa espaço no elenco, interfere na oportunidade dos atletas da Base e pode gerar valorização ou perda patrimonial.

Por isso, um jogador não será contratado apenas porque está disponível ou porque é considerado um bom atleta. Ele precisa fazer sentido para o Santos.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer critérios objetivos para contratações, renovações e vendas;
- Avaliar cada operação sob as dimensões esportiva, financeira e patrimonial;
- Analisar custo total da operação, e não apenas valor de aquisição;
- Considerar idade, desempenho, histórico físico, comportamento e potencial de valorização;
- Verificar aderência ao modelo de futebol;
- Integrar Futebol, Scout, Inteligência de Mercado e Financeiro nas decisões estratégicas;
- Criar indicadores para avaliar posteriormente o resultado das contratações realizadas.

RESULTADO ESPERADO:

Menos erros, melhor utilização dos recursos e construção de elencos mais equilibrados. A janela de transferência precisa ser uma oportunidade de melhorar o time e não servir apenas para corrigir erros

3.4 - SEREIAS DA VILA

Futebol feminino como projeto esportivo permanente

O Santos tem uma história importante no futebol feminino brasileiro. As Sereias da Vila conquistaram títulos, revelaram talentos e ajudaram a construir a história da modalidade. Essa tradição precisa voltar a ser tratada como projeto esportivo permanente.

O futebol feminino terá planejamento próprio, integrado à estratégia do Santos, com estrutura, formação, captação, performance, competitividade e sustentabilidade.

“As Sereias da Vila não serão um projeto paralelo. Serão parte do projeto esportivo do Santos.”

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer planejamento esportivo plurianual e orçamento específico;
- Fortalecer as categorias femininas de formação e criar um fluxo permanente de transição para o profissional;
- Estruturar scouting e captação de talentos para a modalidade;
- Garantir suporte de medicina, fisioterapia, preparação física, nutrição e análise de desempenho compatível com o alto rendimento;
- Estabelecer objetivos esportivos e indicadores de desempenho por temporada;
- Utilizar a Vila Belmiro estrategicamente em partidas e eventos das Sereias;
- Aproximar atletas, categorias de formação, torcedoras, crianças e famílias;
- Desenvolver estratégia comercial própria, com patrocínios, produtos, conteúdos e experiências;
- Ampliar a presença das Sereias nos canais oficiais e nas ações institucionais do clube.

FORMAR SEREIAS DA VILA

A formação será parte central do projeto. Queremos ampliar a identificação de jovens talentos e criar um caminho claro entre as categorias femininas e o time profissional. A lógica será:



Nosso objetivo é fazer com que formar Sereias da Vila seja tão natural para o Santos quanto formar Meninos da Vila.

ESPORTE FORTE. MARCA FORTE.

As Sereias também possuem potencial comercial próprio. Mais competitividade gera visibilidade. Mais visibilidade fortalece a marca. Uma marca mais forte atrai patrocinadores, público e novas receitas – que podem ser reinvestidas na modalidade.

Por isso, futebol e comercial trabalharão de maneira integrada para construir um projeto progressivamente mais sustentável.

RESULTADO ESPERADO

Sereias mais competitivas, formação feminina fortalecida, maior integração com a torcida, crescimento da marca e aumento da capacidade de geração de receitas. A identidade esportiva do Santos não terá gênero. Terá camisa.

3.5 - SCOUTING COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Precisamos chegar primeiro

Para competir permanentemente com clubes de maior capacidade financeira no Brasil e no exterior, o Santos não pode limitar sua estratégia a uma disputa de quem oferece mais dinheiro.

Precisamos competir também com conhecimento e antecipação.

Chegar primeiro ao talento.

Primeiro ao mercado emergente.

Primeiro à informação.

Primeiro à oportunidade.

Enquanto outros mercados competem por poder econômico, o Santos precisa competir por capacidade de antecipação.

NOSSAS ENTREGAS

- **Reestruturar completamente o Departamento de Scouting;**
- Criar núcleos especializados para profissional, Base, mercado sul-americano e mercado internacional;
- Fortalecer análise de vídeo, inteligência de mercado e ciência de dados;
- Estruturar banco de dados único de atletas monitorados;
- Definir mercados prioritários de observação;
- Ampliar monitoramento permanente de jovens talentos;
- Integrar observação presencial, vídeo, dados e avaliação de desempenho;
- Utilizar as franquias Meninos da Vila como ferramenta complementar de identificação de talentos;
- Criar indicadores para avaliar a eficiência do scouting;
- Desenvolver e atualizar continuamente os profissionais da área.

RESULTADO ESPERADO:

Transformar informação em vantagem esportiva, competitiva e patrimônio. O Scout deixará de ser apenas um departamento que procura jogadores para contratar. Será uma estrutura permanente de geração de patrimônio esportivo.

“Mais importante do que identificar quem é o melhor jogador hoje é descobrir quem poderá ser o melhor jogador amanhã.”

3.6 - DADOS PARA NORTEAR. PESSOAS PARA DECIDIR.

Tecnologia como ferramenta, nunca como substituta do futebol

Não venderemos a ideia de que inteligência artificial contratará jogadores ou escalará o Santos. Não é esse o projeto.

Tecnologia, análise de dados e inteligência artificial serão utilizadas para ampliar informação, identificar padrões, reduzir riscos e oferecer melhores elementos para quem precisa decidir. A decisão continuará sendo humana.

NOSSAS ENTREGAS

- ampliar ferramentas de análise avançada de desempenho;
- utilizar inteligência artificial como apoio ao scouting e à análise esportiva;
- integrar bases de dados;
- criar histórico institucional das avaliações realizadas;
- utilizar tecnologia para acompanhamento físico e técnico dos atletas;
- garantir que decisões estratégicas combinem dados + observação + experiência profissional.

RESULTADO ESPERADO:

Decisões mais qualificadas sem retirar do futebol aquilo que nenhuma tecnologia substitui: experiência, contexto e o que os dados não mostram: a visão humana.

3.7 - PATRIMÔNIO ESPORTIVO

Formar, contratar, desenvolver, valorizar e vender melhor

Atleta não é apenas custo. É patrimônio esportivo. Cada decisão sobre formação, contratação, renovação ou venda precisa considerar desempenho dentro de campo e impacto patrimonial para o clube.

NOSSAS ENTREGAS

- implantar política de gestão do patrimônio esportivo;
- acompanhar individualmente a valorização dos principais ativos;
- integrar planejamento esportivo e financeiro;
- planejar antecipadamente renovações contratuais;
- reduzir perda de atletas em condições desfavoráveis;
- ampliar oportunidades reais aos atletas formados na Base;
- utilizar vendas como decisões estratégicas, e não apenas como solução emergencial de caixa.

RESULTADO ESPERADO:

Maior capacidade de preservar e ampliar o valor esportivo e financeiro do elenco. O Santos não precisa vender mais. Precisa vender melhor.

NOSSO MODELO DE FUTEBOL

IDENTIDADE

Define como queremos jogar.



FORMAÇÃO

Prepara atletas para essa identidade.



SCOUTING

Procura jogadores compatíveis com ela.



DADOS E CIÊNCIA

Qualificam as decisões.



COMISSÃO TÉCNICA

Transforma o modelo em desempenho.



GESTÃO PATRIMONIAL

Protege e valoriza os ativos.



RESULTADO

Um Santos competitivo sem precisar reconstruir seu futebol todos os anos.



Quaresma

presidente

DA BASE AO TOPO



CAPÍTULO 4

O FUTURO COMEÇA NA BASE

Formação, patrimônio e oportunidade

"Nenhum clube revela craques por acaso. Grandes jogadores nascem de grandes projetos de formação."

O Santos não se tornou referência mundial apenas pelos grandes jogadores que revelou.

Tornou-se referência porque, geração após geração, soube identificar talento, formar pessoas, desenvolver atletas e oferecer oportunidades.

Pelé. Neymar. Rodrygo. E tantos outros Meninos da Vila são capítulos de uma história ainda maior.

O verdadeiro patrimônio esportivo do Santos é a capacidade de formar a próxima geração. Por isso, em nosso projeto, a Base não será apenas um departamento do futebol. Será a origem do projeto esportivo do Santos.

Formação será tratada como identidade, competitividade, sustentabilidade e patrimônio. Nosso objetivo é claro: fazer do Santos o melhor clube formador do Brasil e recolocá-lo entre as grandes referências mundiais em desenvolvimento de talentos.

RESULTADOS DE NOSSA GESTÃO NA BASE 17 TÍTULOS CONFIRMADOS EM DOIS ANOS

DA EXPERIÊNCIA À PROPOSTA

Dois anos à frente da Base: 2024–2025

Este projeto não nasce apenas de uma intenção para o futuro. Nasce também da experiência de quem já teve a responsabilidade de dirigir as categorias de Base do Santos Futebol Clube.

Durante 2024 e 2025, José Renato Quaresma esteve à frente da Base santista. Foram dois anos de reorganização de processos, fortalecimento das equipes técnicas, desenvolvimento individual, aproximação com as famílias, integração com o profissional e incorporação de ciência e performance ao processo formativo.

Em 2024, foram estruturadas áreas específicas de Análise de Mercado, Coordenação Metodológica, Coordenação Técnica, Desenvolvimento Individual, Força e Prevenção de Lesões, Humano e Performance. Mas a principal medida de um projeto de formação está nos resultados que ele produz. E eles vieram.

17 CONQUISTAS NA BASE



2024
foram 9 conquistas:

- Campeonato Paulista Sub-17
- World Football Festival Sub-12 no Japão
- Amazon Cup Sub-12
- Copa Buh Sub-11; (13 e 15)
- Copa Buh Sub-12
- Copa Buh Sub-14
- Copa Buh Sub-16
- Copa Umbro Sub-14 – Série Prata
- Dani Cup Sub-14 – Série Prata
- 4 quatro finais estaduais Sub-11, 14, 15 e 17

Em 2025
tivemos 8 conquistas:

- Copa Santa Cruz Sub-11
- Copa Buh Sub-11
- Copa São Ludgero Sub-13
- Dani Cup Sub-14
- Alcans Cup Sub-14
- MICFootball Punta Cana Sub-16
- Copa Ibrachina Sub-20
- Campeonato Paulista Sub-20

O material oficial de 2024 informa também 399 jogos, 277 vitórias, 74,2% de aproveitamento e a criação de processos e departamentos Técnico, Metodológico, Performance, Desenvolvimento Individual, Mercado e Humano.

Quaresma já teve a oportunidade de gerir uma área estratégica do Santos, implantou processos, formou pessoas e obteve resultados mensuráveis.

19 atletas integrados ao futebol profissional são:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Miguelito (Miguel Terceros) | 11. João Pedro |
| 2. Hyan | 12. João Alencar |
| 3. Jair Cunha | 13. João Ananias |
| 4. Souza | 14. Rodrigo Falcão |
| 5. JP Chermont | 15. Nadson |
| 6. Luca Meirelles | 16. Gustavinho (Gustavo Henrique) |
| 7. Mateus Xavier | 17. Pedro Assis (Peu) |
| 8. Gabriel Bontempo | 18. Rafael Gonzaga |
| 9. Robinho Jr. | 19. Pepê Fermino |
| 10. Vinícius Lira | |

ANTES DO JOGADOR, O MENINO

Existe outro resultado do período que merece o mesmo destaque.

100% DE APROVAÇÃO ESCOLAR EM 2024

Todos os atletas estudantes da Base acompanhados naquele ano foram aprovados em suas respectivas instituições de ensino.

Esse dado traduz uma convicção: formar para o Santos também significa formar para a vida.

DA BASE AO PROFISSIONAL

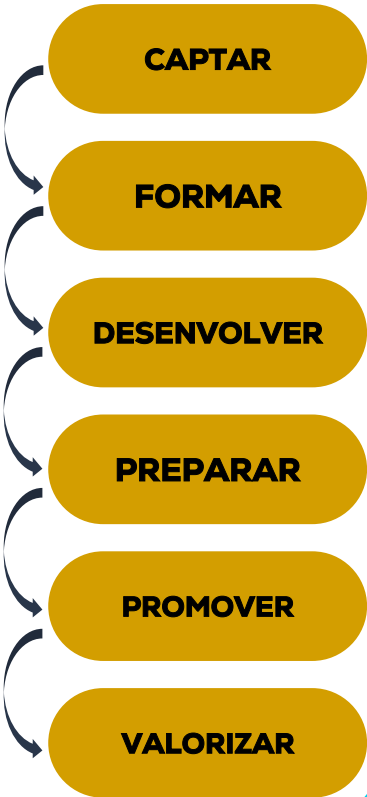
Formação que chega ao time principal. O Relatório de Gestão de 2024 registra oficialmente 6 atletas promovidos ao profissional naquele ano. O balanço específico da Base relacionou ainda 15 jogadores promovidos e/ou relacionados à equipe principal.

Em março de 2025, 16 atletas em idade Sub-20 treinavam frequentemente com o profissional, e 12 estavam inscritos no Campeonato Paulista. Não era apenas presença em treinamento.

Gabriel Bontempo ganhou espaço no profissional. Vinícius Lira estreou. Outros Meninos da Vila passaram a integrar progressivamente a rotina do time principal. E isso simboliza especialmente esse processo.

A Base não existe apenas para revelar.

Existe para fazer o talento chegar preparado.



MENINOS DA VILA NAS SELEÇÕES

Outro indicador da qualidade da formação é a presença de seus atletas nas seleções. Em 2024, o Santos registrou oficialmente 17 atletas da Base convocados, envolvendo quatro países: Brasil • Bolívia • Colômbia • Venezuela Pelo Brasil, houve representantes nas categorias Sub-15, Sub-16, Sub-17 e Sub-20. Em 2025, novas chamadas mantiveram os Meninos da Vila no radar das seleções, entre elas convocações de João Pedro, Rafael Gonzaga, JP Chermont, Gabriel Bontempo e Luca Meirelles.

PELO MENOS 19 ATLETAS DIFERENTES CONVOCADOS EM DOIS ANOS.

Esse número não representa apenas reconhecimento individual. Representa diferentes gerações da formação santista sendo observadas em nível internacional.

ANTES DE PROPOR, NÓS FIZEMOS

17

CONQUISTAS
EM 2 ANOS

100%

APROVAÇÃO ESCOLAR
DOS ATLETAS
ESTUDANTES

19

ATLETAS DIFERENTES
CONVOCADOS PARA
SELEÇÕES NACIONAIS

19

ATLETAS INTEGRADOS
AO FUTEBOL
PROFISSIONAL

4.1 - FORMAR PARA O SANTOS

O principal resultado da Base precisa chegar ao profissional

Títulos importam. Competir para vencer faz parte da formação. Mas a Base não será avaliada apenas pelas taças que conquistar.

NOSSAS ENTREGAS

- Metodologia institucional de formação;
- Planos Individuais de Desenvolvimento;
- Integração à Filosofia Esportiva do Santos;
- Acompanhamento técnico, físico, cognitivo e comportamental;
- Formação escolar, psicológica e social;
- Indicadores de promoção e aproveitamento;
- Acompanhamento de jogos e minutos no profissional;
- Monitoramento contratual, de planos de carreira e valorização dos atletas formados no clube.

RESULTADO ESPERADO:

Mais Meninos da Vila preparados para chegar, permanecer e competir no profissional. O principal título da Base será continuar entregando jogadores preparados para vestir a camisa do Santos.

4.2 - TRANSIÇÃO BASE-PROFISSIONAL

Revelar não basta. É preciso saber fazer a transição.

Subir um atleta não significa completar seu processo de formação. É justamente nesse momento que começa uma das etapas mais delicadas da carreira.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar o Programa Permanente de Transição Base-Profissional;
- Estabelecer reuniões periódicas entre as comissões;
- Identificar antecipadamente atletas com potencial de promoção;
- Criar planos individuais de transição;
- Ampliar treinamentos progressivos com o profissional;
- Acompanhar o atleta depois da promoção;
- Integrar decisões sobre utilização, renovação, empréstimo e negociação;
- Utilizar informações técnicas, físicas, médicas e comportamentais nas decisões.

RESULTADO ESPERADO:

O jogador não deixará de ser responsabilidade do processo formativo no dia em que subir para o profissional.

4.3 - CIDADE MENINOS DA VILA

O novo Centro de Formação do Santos em São Vicente

Não podemos pretender ser novamente uma das maiores referências mundiais em formação, oferecendo aos nossos jovens uma estrutura inferior à dos principais concorrentes.

Durante a gestão iniciada em 2024, a falta e as condições dos campos foi identificada como um dos principais gargalos da Base.

A partir dessa necessidade nasceu o projeto do novo Centro de Formação em São Vicente, uma área de aproximadamente 700 mil metros quadrados, com capacidade para cerca de oito campos e toda a infraestrutura necessária.

A área foi apresentada ao Santos a partir de articulação de José Renato Quaresma com o prefeito de São Vicente e sua viabilização não exigiu desembolso financeiro para a compra do terreno, por meio de operação vinculada a patrocínio da empresa privada proprietária do terreno.

CONSTRUIR POR FASES

O futebol primeiro

Não esperaremos todo o complexo ficar pronto para começar a utilizá-lo.

PRIORIDADE INICIAL

FASE 1

COMEÇAR A TREINAR

- 4 campos em padrão profissional;
- drenagem e irrigação;
- água, energia, conectividade e segurança;
- vestiários e academia inicial; ;
- saúde e recuperação e estrutura operacional;
- espaços para comissões técnicas.

OBJETIVO: colocar o Centro de Formação em operação o mais rapidamente possível.

AMPLIAÇÃO DOS CAMPOS

FASE 2

FORMAR EM ALTO RENDIMENTO

- Centro de Performance e Ciência do Esporte;
- departamento médico e fisioterapia
- academia definitiva e recuperação;
- análise de desempenho;
- estrutura educacional e de administração;
- restaurante/refeitório e espaços de convivência.

OBJETIVO: qualificar a estrutura.

FINALIZAÇÃO DO PROJETO

FASE 3

COMPLETAR A CIDADE MENINOS DA VILA

- conclusão do conjunto de campos;
- Alojamentos e miniestádio;
- áreas para famílias e visitantes;
- expansão dos espaços educacionais, esportivos e de convivência.

OBJETIVO: Construiremos em etapas, mas a partir de um único projeto e de um único planejamento..

COMO VAMOS PAGAR?

Nenhuma obra sem fonte de financiamento.

Essa é uma pergunta que o Santos tem o direito de fazer. De onde virá o dinheiro? E ela precisa ser respondida antes e não depois do anúncio da obra.

A Cidade dos Meninos da Vila terá um Plano de Financiamento por Fases. Nenhuma etapa será contratada sem orçamento, cronograma e fonte de recursos identificados.

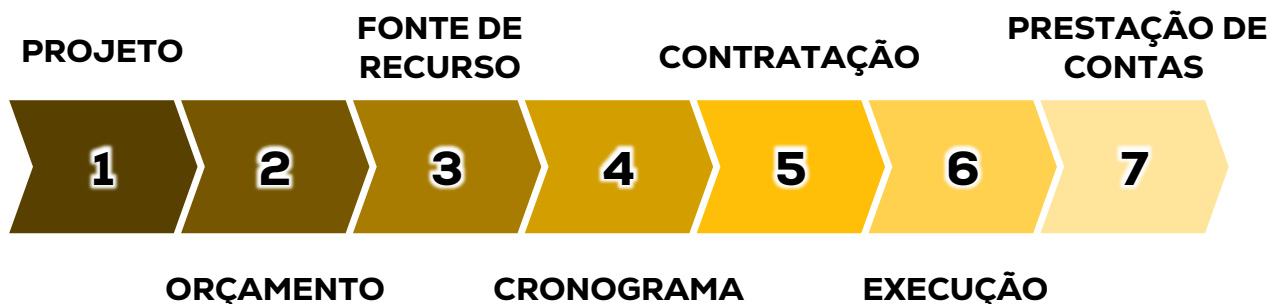
FONTES DE FINANCIAMENTO

O modelo irá combinar:

- patrocínios específicos para o Centro de Formação;
- naming rights do complexo e de estruturas internas;
- leis e mecanismos de incentivo ao esporte;
- parceiros de infraestrutura, tecnologia e performance;
- permutas comerciais de materiais, equipamentos e serviços;
- receitas comerciais vinculadas ao projeto;
- recursos próprios somente quando previstos no orçamento e compatíveis com a situação financeira;
- demais instrumentos legais e estatutariamente permitidos.

REGRA DE RESPONSABILIDADE

O Santos não assumirá endividamento incompatível com sua capacidade financeira para construir o CT. Cada etapa seguirá:



A fase seguinte somente será iniciada quando houver segurança financeira para executá-la. Não haverá pedra fundamental sem recurso para construir.

4.4 - CAPTAÇÃO

Voltar a chegar primeiro

O talento que todos conhecem já é disputado por todos. Nossa vantagem precisa estar também em encontrar antes.

NOSSAS ENTREGAS

- Fortalecer a rede nacional e regional de captação;
- Definir territórios prioritários;
- Integrar Captação e Scouting;
- Criar banco único de atletas monitorados;
- Combinar observação presencial, vídeo e dados;
- Utilizar as franquias Meninos da Vila como rede complementar;
- Inserir investimento em tecnologia de monitoramento e banco de dados de atletas
- Estabelecer parcerias em regiões estratégicas;
- Medir a eficiência da captação.

RESULTADO ESPERADO:

O Santos não disputará apenas quem já apareceu. Voltará a descobrir quem ainda vai aparecer.

4.5 - MENINOS DA VILA – SANTOS ACADEMY

Uma rede para levar o Santos mais longe

O Santos nasceu em uma cidade, mas sua torcida, sua história e sua capacidade de formar talentos ultrapassaram há muito tempo os limites da Baixada Santista. As unidades Meninos da Vila e a Santos Academy representam uma oportunidade concreta de levar o clube para mais perto de crianças e famílias em diferentes regiões do Brasil e do mundo.

Não queremos enxergá-las apenas como escolas de futebol. Queremos consolidá-las como uma verdadeira rede de presença do Santos. Uma rede capaz de ensinar futebol segundo a identidade do clube, aproximar famílias, fortalecer a marca, criar novos vínculos, gerar receitas e ampliar o território de observação de talentos.

Porque uma criança que veste a camisa do Santos para treinar todas as semanas não está apenas aprendendo futebol. Está construindo uma relação com o clube.

UMA REDE QUE PRECISA REPRESENTAR O SANTOS

Levar o nome Santos Futebol Clube exige responsabilidade. Cada unidade precisa oferecer uma experiência compatível com a história, os valores e a reputação do clube.

Por isso, nossa prioridade não será simplesmente aumentar o número de franquias. Será garantir que cada unidade represente verdadeiramente o Santos.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer padrão único de qualidade para toda a rede;
- Consolidar metodologia de formação inspirada na identidade dos Meninos da Vila;
- Padronizar processos técnicos, administrativos e de atendimento;
- Capacitar e certificar periodicamente treinadores e gestores;
- Criar mecanismos permanentes de avaliação das unidades;
- Estabelecer critérios técnicos para abertura, renovação e permanência na rede;
- Ampliar suporte institucional, técnico e comercial aos franqueados;
- Fortalecer a identidade visual e a experiência Santos em todas as unidades;
- Implantar plataforma digital integrada para acompanhamento e gestão da rede.

RESULTADO ESPERADO:

Uma rede mais profissional, padronizada e reconhecida pela qualidade da experiência oferecida às crianças e às famílias.

EXPERIÊNCIA DE GESTÃO QUE MOSTROU O POTENCIAL DA REDE

Durante a atuação de José Renato Quaresma na gestão do clube, a rede passou por um processo de reorganização operacional, com foco na qualificação das unidades, padronização dos processos e fortalecimento da sustentabilidade do projeto.

Entre abril e dezembro de 2025, a rede passou de 63 para 68 unidades em operação, com 25 renovações e 7 novas unidades, ao mesmo tempo em que unidades fora dos padrões ou sem viabilidade tiveram seus contratos encerrados.

A estratégia não foi simplesmente crescer. Foi qualificar para crescer.

Nesse período, também foram fortalecidas iniciativas como Copa Meninos da Vila, Santos Camp, Santos Experience e programas de intercâmbio, ampliando as possibilidades de relacionamento das crianças e famílias com o clube.

O desempenho econômico demonstrou o potencial do projeto: a receita líquida registrada passou de aproximadamente R\$ 866 mil em 2024 para R\$ 1,216 milhão em 2025, crescimento de cerca de 40,5%.

Mais importante do que os números foi a compreensão adquirida: a Santos Academy pode representar muito mais para o clube do que uma rede de escolas de futebol.

QUATRO MISSÕES PARA A SANTOS ACADEMY

A expansão da rede será orientada por quatro funções estratégicas.

FORMAR

Ensinar futebol com metodologia, qualidade e princípios associados à tradição dos Meninos da Vila.

IDENTIFICAR

Ampliar o território de observação e criar caminhos seguros para que talentos identificados possam chegar ao conhecimento dos profissionais responsáveis pela captação da Base.

CONECTAR

Transformar cada unidade em um ponto de aproximação entre o Santos, crianças, famílias e comunidades.

GERAR VALOR

Fortalecer a marca Santos, desenvolver experiências e criar receitas que contribuam para a sustentabilidade do clube e da própria rede.

FORMAR. IDENTIFICAR. CONECTAR. GERAR VALOR.
Essa será a lógica da Santos Academy.

UMA PORTA PARA O TALENTO

Ampliar os olhos do Santos sem confundir formação com captação

As unidades estão presentes em diferentes territórios e convivem diariamente com milhares de crianças.

Esse alcance pode contribuir para ampliar a capacidade de identificação de talentos do Santos. Mas esse processo precisa ser profissional.

Uma escola não pode prometer a uma família que seu filho chegará à Base. E um treinador de franquia não substituirá o trabalho dos profissionais especializados em captação. Cada um terá sua função.

NOSSAS ENTREGAS

- Capacitar profissionais das unidades para identificação inicial de atletas com potencial;
- Estabelecer protocolo oficial de indicação;
- Conectar as unidades à estrutura profissional de scouting da base;
- Criar canal único para encaminhamento de informações;
- Organizar avaliações regionais quando houver justificativa técnica;
- Acompanhar atletas indicados;
- Estabelecer critérios transparentes de avaliação;
- Impedir promessas ou expectativas indevidas às famílias.

A lógica será clara:

A FRANQUIA MENINOS DA VILA FORMA.

O SCOUTING AVALIA.

A BASE DECIDE.

Assim, ampliamos nossa capacidade de observar talentos sem comprometer a seriedade do processo de formação.

A EXPERIÊNCIA PRECISA CHEGAR AO CLUBE

Quem treina no Santos Academy precisa conhecer o Santos de verdade. Queremos diminuir a distância entre as unidades e o clube.

Uma criança que treina com a camisa do Santos precisa ter oportunidades de conhecer sua história, sua casa, seus ídolos e sua Base.

NOSSAS ENTREGAS

- Ampliar o Santos Experience;
- Desenvolver calendário de visitas à Vila Belmiro;
- Criar experiências no CT da Base;
- Promover encontros com atletas, ex-atletas e profissionais do clube;
- Ampliar Santos Camps;
- Fortalecer a Copa Meninos da Vila;
- Promover intercâmbio entre unidades;
- Desenvolver experiências especiais para alunos e famílias;
- Criar conteúdos exclusivos sobre história e identidade do Santos;
- Aproximar as unidades das categorias de Base e das Sereias da Vila.

RESULTADO ESPERADO:

Uma criança que não apenas treine utilizando a marca Santos, mas que compreenda e viva aquilo que significa pertencer ao clube.

ALUNO, FAMÍLIA E SANTOS

Uma relação que pode durar muito além do período de formação

Quando uma criança entra em uma Santos Academy, o relacionamento não precisa terminar no campo.

Existe uma família inteira ao redor dela. Esse vínculo pode ser transformado em pertencimento.

Queremos integrar as unidades ao ecossistema de relacionamento do clube.

NOSSAS ENTREGAS

- Desenvolver ações de aproximação das famílias com o Santos;
- Criar experiências específicas para alunos e responsáveis;
- Integrar ações da rede ao Sócio Rei;
- Oferecer acesso facilitado a produtos oficiais;
- Desenvolver campanhas institucionais nas unidades;
- Promover encontros de torcedores e famílias;
- Integrar as Academies às ações sociais do clube;
- Utilizar conteúdos oficiais para transmitir história e cultura santista;
- Criar jornadas de relacionamento capazes de acompanhar a criança durante sua formação.

RESULTADO ESPERADO:

Uma criança pode chegar à Academy querendo jogar futebol. E descobrir ali uma paixão que permanecerá durante toda a vida.

EXPANSÃO NACIONAL

Estar onde estão os santistas – e onde queremos formar novos santistas. A expansão da rede precisa seguir estratégia.

Existem regiões com grande presença de torcedores do Santos. Existem cidades com potencial esportivo. Existem mercados onde a marca possui força, mas pouca presença institucional. E existem territórios estratégicos para captação. Essas informações precisam orientar o crescimento.

NOSSAS ENTREGAS

- Mapear regiões prioritárias para expansão;
- Cruzar presença de torcedores, potencial econômico e interesse esportivo;
- Identificar territórios estratégicos para formação e observação;
- Desenvolver modelos adequados às diferentes realidades regionais;
- Apoiar prospecção qualificada de novos operadores;
- Estabelecer metas de expansão compatíveis com a capacidade de acompanhamento da rede;
- Evitar crescimento acima da capacidade de controle de qualidade.

RESULTADO ESPERADO:

Não queremos estar em todos os lugares. Queremos estar nos lugares certos e representar bem o Santos onde estivermos.

EXPANSÃO INTERNACIONAL

Levar a metodologia e a história dos Meninos da Vila para o mundo. A marca Santos possui uma característica extraordinária: ela é reconhecida internacionalmente.

Esse patrimônio abre oportunidades para uma expansão seletiva da Santos Academy e da franquia Meninos da Vila fora do Brasil.

Mas internacionalizar não será simplesmente autorizar o uso do escudo. Será levar uma experiência.

NOSSAS ENTREGAS

- Identificar mercados internacionais estratégicos;
- Selecionar parceiros com capacidade técnica e financeira;
- Adaptar o modelo às exigências locais sem perder a identidade Santos;
- Desenvolver capacitação internacional de treinadores;
- Ampliar Camps e experiências no exterior;
- Fortalecer programas de intercâmbio;
- Utilizar a rede como instrumento de internacionalização da marca;
- Conectar unidades internacionais à Vila Belmiro e à estrutura do clube.

RESULTADO ESPERADO:

Uma presença internacional construída com qualidade, reputação e sustentabilidade.

TECNOLOGIA PARA CONECTAR A REDE

Uma rede espalhada por diferentes cidades precisa funcionar como uma única estrutura. A tecnologia será fundamental para isso.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar plataforma integrada de gestão;
- Acompanhar indicadores de cada unidade;
- Centralizar informações operacionais;
- Disponibilizar conteúdos metodológicos;
- Organizar capacitações digitais;
- Criar comunicação permanente com treinadores e gestores;

- Acompanhar satisfação de alunos e famílias;
- Consolidar dados de desempenho da rede;
- Facilitar comunicação de atletas indicados ao scouting;
- Utilizar dados para orientar decisões de expansão e suporte.

RESULTADO ESPERADO:

Mais controle, padronização, informação e capacidade de gestão.

CRESCER SEM PERDER QUALIDADE

Uma marca centenária não pode ser expandida sem controle. Por isso, o sucesso da franquia Meninos da Vila não será medido apenas pela quantidade de unidades abertas.

QUALIDADE

Cumprimento dos padrões técnicos e institucionais.

UNIDADES

Aberturas, renovações, permanência e desempenho.

ALUNOS

Evolução da quantidade de participantes e retenção.

FORMAÇÃO

Capacitação e certificação dos profissionais.

EXPERIÊNCIA

Participação em Camps, Copa Meninos da Vila, intercâmbios e visitas.

RELACIONAMENTO

Conexão de alunos e famílias com o ecossistema Santos.

CAPTAÇÃO

Atletas encaminhados ao processo oficial de observação.

RECEITA

Desempenho e sustentabilidade econômica da rede.

EXPANSÃO

Presença nacional e internacional com qualidade.

4.6 - CIÊNCIA A SERVIÇO DO TALENTO

Cada atleta é um projeto individual

Formação não significa produzir jogadores em série. Cada atleta tem seu próprio estágio de maturação e desenvolvimento.

NOSSAS ENTREGAS

- Avaliações físicas e fisiológicas individualizadas;
- Acompanhamento de crescimento e maturação;
- Nutrição e psicologia integradas;
- Análise de desempenho;
- Prevenção de lesões;
- Histórico longitudinal do atleta;
- Tecnologia aplicada ao desenvolvimento;
- Dados para apoiar promoção e transição.

RESULTADO ESPERADO:

Desenvolver cada atleta de acordo com seu momento, suas necessidades e seu potencial.

4.7 - O MENINO ANTES DO JOGADOR

Formar para o Santos. Formar para a vida.

Nem todos os jovens que chegam à Base se tornarão jogadores profissionais. A responsabilidade do Santos não pode terminar quando isso acontecer, seguiremos na formação educacional e preparação profissional inclusive para aqueles que não seguirem carreira no futebol.

NOSSAS ENTREGAS

- Acompanhamento escolar;
- Suporte psicológico e social;
- Educação cidadã e financeira;
- Orientação sobre comunicação e redes sociais;
- Preparação para outras possibilidades de carreira;
- Apoio no encerramento do ciclo de formação.

RESULTADO ESPERADO:

Nosso compromisso com um menino não termina quando percebemos que ele não será jogador profissional, isso trará humanização ao processo.

4.8 - FAMÍLIA FAZ PARTE DA FORMAÇÃO

O desenvolvimento de um jovem não acontece apenas dentro do CT.

Reconhecemos que a formação do atleta também depende da participação da família. O objetivo é manter as famílias informadas e próximas do clube, protegendo melhor os jovens e fortalecendo a confiança em todo o processo de formação.

NOSSAS ENTREGAS

- Programa Permanente de Relacionamento com Famílias com encontros periódicos;
- Aproximação e vínculo da família com o clube;
- Apresentação da metodologia e das etapas de formação;
- Orientação sobre carreira e contratos;
- Educação financeira e orientação sobre empresários e representação;
- Orientação sobre exposição e ambiente digital.
- Canal institucional para pais e responsáveis.

RESULTADO ESPERADO:

Famílias mais informadas, cientes do seu papel, com atletas mais protegidos e maior confiança no processo de formação.

4.9 - PROTEGER PARA NÃO PERDER

Formação também é patrimônio

O Santos investe anos para formar um atleta. Não podemos perder esse patrimônio por falta de planejamento.

NOSSAS ENTREGAS

- mapa permanente dos principais ativos;
- acompanhamento preventivo dos contratos;
- calendário de renovações;
- integração entre Base, Futebol, Jurídico e Financeiro;
- identificação antecipada de riscos;
- critérios para empréstimos e acompanhamento dos atletas cedidos;
- planejamento de oportunidades no profissional;
- proteção dos direitos de formação e mecanismos de solidariedade;
- critérios esportivos e patrimoniais para negociações.

RESULTADO ESPERADO:

Perder menos talentos, aproveitar mais jogadores e negociar em melhores condições.

4.10 - FORMAR O PRÓXIMO CAMISA 10

Uma meta que representa muito mais do que um jogador

Entre todas as ambições deste plano, existe uma que resume a identidade do Santos: formar o próximo grande jogador capaz de vestir a camisa 10.

Não sabemos seu nome. Não sabemos onde nasceu.

Talvez ele já esteja treinando em alguma categoria.

Talvez ainda nem tenha chegado ao clube.

Mas sabemos de uma coisa:

o Santos precisa construir permanentemente as condições para encontrá-lo.

Captação.

Formação.

Educação.

Ciência.

Estrutura.

Oportunidade.

Transição.

Proteção contratual.

Confiança.

NOSSO COMPROMISSO

Não prometemos fabricar craques. Craques não são fabricados. Prometemos construir o melhor ambiente possível para que o talento extraordinário seja encontrado, desenvolvido e tenha oportunidade de florescer no Santos.

O QUE SERÁ DIFERENTE

O próximo grande Menino da Vila não poderá depender do acaso para chegar ao profissional.

4.11 - AS METAS DA BASE SERÃO PÚBLICAS

O que não é medido não pode ser gerenciado

Não queremos avaliar a Base apenas pelo resultado de um jogo, vencendo ou perdendo.

Queremos medir aquilo que realmente mostra se o projeto está funcionando.

FORMAÇÃO – atletas promovidos.

UTILIZAÇÃO – jogos e minutos no profissional.

TRANSIÇÃO – atletas que se consolidam após a promoção.

SELEÇÕES – atletas convocados e número de convocações.

EDUCAÇÃO – frequência e desempenho escolar.

CAPTAÇÃO – atletas identificados e incorporados.

PATRIMÔNIO – proteção contratual e valorização dos ativos.

COMPETITIVIDADE – desempenho e resultados das categorias.

As metas serão incorporadas ao Planejamento Estratégico e seus resultados serão divulgados periodicamente.

Porque a pergunta não será apenas:
“Quantos títulos a Base ganhou?”

Será também:
“Quantos jogadores ela está preparando para o futuro do Santos?”

**Descobrir
antes**

**Formar
melhor**

Educar

**Desenvolver
individualmente**

**Construir
estruturas**

**Transição
adequada**

**Dar
oportunidade**

**Proteger
talentos**

Transformar formação em desempenho e patrimônio.

Não estamos começando do zero.

Em 2024 e 2025, tivemos a oportunidade de assumir essa responsabilidade dentro do Santos.

Foram 17 títulos confirmados, pelo menos 19 atletas diferentes convocados para seleções, Meninos da Vila chegando ao profissional, formação educacional e uma nova visão de estrutura para a Base.

Agora queremos transformar essa experiência em política permanente do Santos Futebol Clube.

CAPÍTULO 5

O SANTOS SUSTENTÁVEL

Liberdade financeira para voltar a competir

*“Responsabilidade financeira não limita a ambição.
Cria as condições para sustentá-la.”*



O Santos não precisa escolher entre responsabilidade financeira e competitividade esportiva. É preciso compreender que uma depende da outra.

Um clube permanentemente pressionado por dívidas, antecipações de receitas e necessidades imediatas de caixa perde sua capacidade de escolher.

Vende quando não gostaria de vender. Contrata sem o planejamento necessário. Adia investimentos. Renegocia em condições desfavoráveis. E transforma o futuro em solução para os problemas do presente.

Nosso objetivo será romper gradualmente esse ciclo. Difícilmente será possível romper esse ciclo totalmente em 3 anos, mas prometemos algo mais sério: colocar o Santos em uma trajetória sustentável, previsível e capaz de devolver ao clube liberdade para decidir.

5.1 - RESPONSABILIDADE FISCAL

Recuperar a capacidade de escolher

O primeiro objetivo financeiro da gestão será aumentar a previsibilidade. O Santos precisa saber quanto pode gastar antes de assumir compromissos.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar planejamento financeiro plurianual;
- Estabelecer orçamento anual vinculado ao Planejamento Estratégico;
- Definir limites e indicadores de comprometimento financeiro;
- Fortalecer controle orçamentário e acompanhamento de contratos;
- Monitorar fluxo de caixa e obrigações futuras;
- Reduzir gradualmente a utilização recorrente de antecipações de receitas;
- Exigir justificativa técnica e análise de custo para operações financeiras extraordinárias;
- Estabelecer acompanhamento periódico da dívida e de seu perfil;
- Ampliar auditoria e controles internos.

RESULTADO ESPERADO:

Maior previsibilidade, menor dependência de soluções emergenciais e recuperação gradual da capacidade de investimento. O orçamento não será aquilo que explicaremos depois de gastar. Será ferramenta que previamente orientará as decisões a serem tomadas.

5.2 - O FUTEBOL PRECISA CABER NO ORÇAMENTO

E o orçamento precisa sustentar um Santos competitivo

Responsabilidade financeira não significa montar times baratos. Significa montar equipes dentro de uma estratégia que o clube consiga sustentar.

O futebol precisa caber no orçamento. E o orçamento precisa ser construído para sustentar a competitividade do futebol.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer orçamento anual para o futebol profissional;
- Considerar o custo total das operações com atletas;
- Integrar planejamento esportivo e financeiro;
- Antecipar decisões de renovação e negociação;
- Criar cenários financeiros para diferentes resultados esportivos, para antecipar planejamento e tomar melhores decisões;
- Evitar que uma temporada seja financiada comprometendo receitas de temporadas futuras;
- Vincular crescimento da folha e investimentos à capacidade real de receita do clube.

RESULTADO ESPERADO:

Um futebol competitivo sem produzir desequilíbrios que comprometam as temporadas seguintes. Não construiremos um time competitivo para um ano destruindo a capacidade de construir um time competitivo no ano seguinte.

5.3 - VENDER MELHOR

Atleta não pode ser solução permanente de caixa

A formação e a negociação de jogadores continuarão sendo parte importante do modelo econômico do Santos. Mas vender precisa ser uma decisão esportiva e patrimonial.

Não uma obrigação financeira. “O Santos não precisa vender mais. O Santos precisa vender melhor.”

NOSSAS ENTREGAS

- Fortalecer o ciclo formar → desenvolver → valorizar → negociar → reinvestir;
- Planejar vendas ou não vendas dentro da estratégia esportiva e financeiras;
- Reduzir negociações motivadas exclusivamente por necessidade imediata de caixa;
- Acompanhar o valor esportivo e patrimonial dos principais ativos;
- Antecipar renovações e decisões contratuais;
- Integrar Futebol, Base, Financeiro e Jurídico nas grandes negociações;
- Estabelecer critérios para reinvestimento de parte das receitas provenientes de atletas.

RESULTADO ESPERADO:

Maior poder de negociação e maior retorno esportivo e financeiro sobre os atletas formados ou adquiridos pelo clube. Negocia melhor quem pode dizer não. É essa liberdade que queremos devolver ao Santos.

5.4 - RECEITA RECORRENTE

Uma marca mundial precisa gerar valor todos os meses

Um grande clube não pode depender de uma grande venda de atleta para fechar suas contas. O Santos possui um dos ativos mais valiosos do futebol brasileiro: uma marca conhecida muito além de sua cidade e de seu país.

O desafio é transformar essa força em receitas permanentes, valorizando melhor nossas propriedades comerciais e criando novas formas de relacionamento com torcedores, parceiros e mercados.

NOSSAS ENTREGAS

- Reestruturar, fortalecer e ampliar o Sócio Rei, englobando torcedores próximos e distantes;
- Profissionalizar a estratégia comercial e valorizar as propriedades de patrocínio;
- Ampliar receitas de matchday, hospitalidade e experiências;
- Expandir licenciamento, produtos oficiais e e-commerce;
- Desenvolver novas propriedades comerciais ligadas à Base, Sereias da Vila, Santos Academy, Vila Belmiro, conteúdo e história do clube;

- Fortalecer a Santos TV e ser eficiente na monetização dos ativos digitais;
- Utilizar dados para conhecer melhor a torcida e desenvolver projetos mais relevantes para patrocinadores e ao torcedor;
- Criar produtos e experiências para diferentes regiões do Brasil e para o mercado internacional;
- Desenvolver eventos corporativos, culturais e esportivos;
- Buscar parceiros estratégicos para inovação, tecnologia, performance e infraestrutura.

RESULTADO ESPERADO:

Uma marca mais valorizada, receitas mais diversificadas e maior participação de fontes recorrentes no financiamento do clube. Não queremos apenas vender mais espaços. Queremos aumentar o valor daquilo que o Santos tem para oferecer.

5.5 - CADA PATRIMÔNIO PRECISA GERAR VALOR

Sem perder sua identidade

A história do Santos tem valor cultural, emocional e também econômico.

Vila Belmiro, Memorial das Conquistas, marca, acervo, ídolos e patrimônio institucional não podem ser vistos apenas como estruturas que geram custos. Precisam gerar experiências, relacionamento e novas receitas.

NOSSAS ENTREGAS

- Modernizar a visitação e o Memorial das Conquistas;
- Criar experiências voltadas ao público nacional e internacional;
- Ampliar a utilização dos espaços da Vila em dias sem jogos;
- Desenvolver eventos corporativos e culturais;
- Ampliar hospitalidade;
- Fortalecer a exploração institucional e comercial do Salão Nobre;
- Desenvolver novos produtos turísticos ligados ao Santos;
- Estudar projetos economicamente viáveis de uso dos patrimônios;
- Integrar essas iniciativas à estratégia de marca e turismo da cidade.

RESULTADO ESPERADO:

Patrimônio mais preservado, mais visitado, mais vivido e capaz de gerar recursos para o clube.

5.6 - EFICIÊNCIA ANTES DE CORTES

Gastar melhor antes de simplesmente gastar menos

Uma gestão responsável não é aquela que apenas corta despesas. É aquela que identifica desperdícios e direciona recursos para aquilo que gera mais resultado.

NOSSAS ENTREGAS

- Revisar contratos relevantes;
- Centralizar indicadores de custos e eficiência;
- Fortalecer processos de compras e contratações;
- Ampliar concorrência e critérios técnicos;
- Monitorar despesas recorrentes;
- Utilizar tecnologia para identificar desvios e oportunidades de economia;
- Avaliar retorno financeiro e institucional dos principais investimentos;
- Estabelecer indicadores de eficiência por área.

RESULTADO ESPERADO:

Mais recurso disponível para futebol, Base, patrimônio e projetos estratégicos sem depender apenas de aumento de receitas. Economizar não significa deixar de fazer. Significa fazer melhor pelo melhor custo.

5.7 - PROGRAMA DE REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Responsabilidade fiscal imediata e fim do endividamento do futuro do clube.

A sustentabilidade do Santos Futebol Clube depende de interromper o uso recorrente de recursos futuros para cobrir a ineficiência do presente. Um clube que antecipa receitas, perde previsibilidade de caixa e não acompanha a execução orçamentária reduz sua própria capacidade de escolher.

Quando o futuro é comprometido para resolver despesas correntes, o Santos perde autonomia. Vende quando não gostaria de vender, contrata sem o planejamento necessário, adia investimentos, renegocia em condições desfavoráveis e transforma decisões estruturais em respostas emergenciais.

Não há liberdade esportiva sem responsabilidade financeira. A partir do primeiro dia de gestão, implantaremos o Programa de Reequilíbrio Econômico-Financeiro, com foco em estancar a crise de caixa, organizar o passivo, disciplinar a execução orçamentária e reconstruir gradualmente a capacidade de investimento do clube.

O objetivo não será produzir um balanço formalmente equilibrado à custa da operação esportiva. Será construir um Santos mais previsível, transparente e capaz de voltar a investir na Base, no futebol, na infraestrutura e na valorização de seus ativos sem comprometer o futuro.

1. LIQUIDEZ PRIMEIRO

Plano Emergencial de Capital de Giro

Implantar, no início da gestão, um plano de contingência para estancar o déficit operacional, preservar o funcionamento dos serviços essenciais e organizar o pagamento das obrigações vencidas e de curto prazo.

O plano deverá priorizar compromissos críticos, reduzir riscos de bloqueios judiciais e evitar que a falta de caixa paralise a operação do clube.

2. ORÇAMENTO REAL

Acompanhamento mensal de Realizado x Orçado

Encerrar a prática de tratar o orçamento como mera peça formal. A gestão adotará uma cultura de orçamento real, com acompanhamento mensal de Realizado x Orçado, justificativa para desvios relevantes e travas para despesas não previstas ou sem fonte de financiamento identificada.

O orçamento deverá estar vinculado ao Planejamento Estratégico e orientar as decisões de todas as áreas.

3. DÍVIDA ORGANIZADA

Mapa completo e dinâmico do passivo

Mapear e auditar integralmente o passivo do Santos Futebol Clube, com classificação por credor, valor, custo financeiro, garantias, cronograma de vencimentos, natureza da obrigação e prioridade de negociação.

A dívida será acompanhada de forma periódica, permitindo repactuações mais profissionais, redução de riscos e maior previsibilidade para a operação cotidiana.

4. FIM DA DEPENDÊNCIA DE ANTECIPAÇÕES

Estabelecer metas progressivas

Reduzindo a cessão de recebíveis futuros – incluindo direitos de transmissão, patrocínios, receitas comerciais e vendas de atletas – como mecanismo recorrente de financiamento das despesas correntes.

Operações extraordinárias deverão apresentar justificativa técnica, análise de custo, impacto sobre os exercícios seguintes e aprovação dentro das alçadas de governança definidas.

5. RECEITA COM DISCIPLINA DE CUSTO

Foco em área comercial e receitas recorrentes

Fortalecer a área comercial e ampliar receitas recorrentes sem permitir que o crescimento da arrecadação seja absorvido por aumento igual ou superior das despesas administrativas e operacionais.

Toda expansão comercial deverá estar acompanhada de controle de custos, análise de retorno, metas de margem e proteção dos recursos destinados ao futebol, à Base e aos investimentos estratégicos.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos com fluxo de caixa mais previsível, orçamento acompanhado de forma permanente, dívida organizada e menor dependência de antecipações. A recuperação financeira deverá devolver gradualmente ao clube a capacidade de negociar com autonomia, planejar investimentos e fortalecer o futebol sem transferir para o futuro o custo das decisões do presente. Responsabilidade financeira não significa administrar o Santos para gastar menos. Significa administrar o Santos para que ele volte a poder investir mais, com planejamento, transparência e sustentabilidade.

Atualmente, o clube convive com decisões financeiras pressionadas pela urgência, com receitas futuras comprometidas para atender necessidades imediatas e com pouca previsibilidade sobre o impacto acumulado das escolhas realizadas.

Na gestão Quaresma, a governança financeira será tratada com rigor empresarial e responsabilidade institucional. O orçamento aprovado será acompanhado mês a mês. As dívidas serão organizadas e repactuadas com base em informação completa. As antecipações deixarão de ser uma solução estrutural para despesas correntes. O crescimento comercial será protegido por disciplina de custos. E o associado poderá acompanhar, de maneira simples, como o clube está cuidando do seu futuro.

INDICADOR DE TRANSPARÊNCIA AO ASSOCIADO

Para permitir que associados, conselheiros e torcedores acompanhem a evolução da saúde financeira do Santos de forma clara e intuitiva, criaremos no Portal da Transparência o painel:

“QUANTO DO FUTURO JÁ FOI GASTO?”

O indicador apresentará o percentual e o valor absoluto das receitas de exercícios futuros que já foram antecipadas, cedidas ou comprometidas como garantia, incluindo direitos de transmissão, patrocínios, receitas comerciais e mecanismos de solidariedade, quando aplicável.

A métrica permitirá acompanhar, ao longo do mandato, se o Santos está reduzindo a dependência de receitas futuras e reconstruindo sua liberdade financeira. O maior patrimônio financeiro de um clube não está apenas no seu balanço. Está na confiança que ele inspira e na responsabilidade com que constrói o seu futuro.

5.8 - ENDIVIDAMENTO SOB CONTROLE

Dívida administrável é diferente de dívida ignorada

O Santos não precisa apenas conhecer o tamanho de sua dívida. Precisa compreender quando vence, quanto custa e como interfere em sua capacidade de investir.

NOSSAS ENTREGAS

- Mapear integralmente o endividamento;
- Classificar obrigações por custo, prazo e risco;
- Elaborar estratégia plurianual para seu gerenciamento;
- Buscar alongamento e redução de custos quando economicamente vantajosos;
- Estabelecer prioridade para passivos de maior impacto;
- Evitar criação de novas obrigações sem capacidade clara de pagamento;
- Publicar indicadores periódicos sobre a evolução da dívida.

RESULTADO ESPERADO:

Um perfil de dívida progressivamente mais previsível e menos prejudicial à operação cotidiana.

5.9 - CRESCER PARA INVESTIR

Sustentabilidade não é o objetivo final, mas sim competitividade!

Não queremos reorganizar as finanças para ter um balanço bonito.

Queremos reorganizar as finanças para permitir que o Santos invista mais e melhor no futebol.

Mais capacidade financeira significa:

MAIS INVESTIMENTO NA BASE;
MAIS CAPACIDADE DE CONTRATAÇÃO;
MAIS FORÇA PARA MANTER TALENTOS;
MELHOR INFRAESTRUTURA;
MAIS TECNOLOGIA;
MAIS AUTONOMIA PARA NEGOCIAR.



Esse é o ciclo econômico que queremos construir. Não um ciclo de emergência. Mas sim um ciclo de crescimento.

5.10 - INDICADORES FINANCEIROS PÚBLICOS

Sustentabilidade também precisa ser medida

O santista poderá acompanhar indicadores objetivos de evolução financeira.

RECEITA RECORRENTE

Evolução e participação sobre a receita total.

DÍVIDA

Evolução do estoque e perfil das obrigações.

DESPESAS FINANCEIRAS

Peso dos juros e demais custos financeiros.

FUTEBOL

Custo do departamento em relação às receitas disponíveis.

ANTECIPAÇÕES

Utilização de receitas futuras.

PATRIMÔNIO ESPORTIVO

Investimentos, vendas e reinvestimentos.

EFICIÊNCIA

Economias e ganhos obtidos com revisão de contratos e processos.

Os indicadores e as metas numéricas serão estabelecidos após o diagnóstico financeiro inicial e apresentados periodicamente aos órgãos estatutários e associados.

Não vamos pedir confiança para dizer que as finanças melhoraram. Vamos mostrar os indicadores.

SANTOS SUSTENTÁVEL

A liberdade de voltar a escolher

Não existe solução milagrosa para a realidade financeira de um clube.

Existe trabalho.
Planejamento.
Prioridade.
Disciplina.
Geração de receita.
E decisões responsáveis.

Nosso compromisso será entregar um Santos menos dependente, mais previsível e mais capaz de escolher o seu próprio caminho.

Será entregar um Santos menos dependente, mais previsível e mais capaz de escolher o seu próprio caminho.

Um Santos que não precise vender porque o caixa exige.

Que não precise antecipar o futuro para sobreviver ao presente.

Que possa planejar seus investimentos.

Que consiga manter, utilizar e valorizar seus talentos.

E que tenha capacidade financeira para voltar a disputar títulos de forma sustentável e recorrente.

“Responsabilidade financeira não é administrar o Santos para gastar menos. É administrar o Santos para que ele volte a poder investir mais.”

Esse será o verdadeiro indicador da reconstrução.

Um Santos financeiramente mais forte para ser esportivamente mais forte.

CAPÍTULO 6

UMA NOVA CULTURA DE LIDERANÇA

Pessoas,
profissionalização,
profissionalismo e
excelência

*“As maiores
transformações de um
clube começam pelas
pessoas que trabalham
por ele todos os dias.”*



Quaresma
presidente
DA BASE AO TOPO



Quando a bola começa a rolar, o torcedor vê onze jogadores em campo.

Mas, por trás de cada resultado, existem centenas de profissionais trabalhando todos os dias para que o Santos funcione.

Funcionários, gestores, treinadores, médicos, fisioterapeutas, analistas, profissionais administrativos, operacionais, de manutenção, segurança, marketing, comunicação, patrimônio e tantas outras áreas.

O presidente define uma direção. São as pessoas que transformam essa direção em realidade. Por isso, profissionalizar o Santos não significa simplesmente contratar novos profissionais.

Significa construir uma organização em que as pessoas certas ocupem as funções certas, saibam claramente o que se espera delas, tenham condições para trabalhar e sejam avaliadas pelos resultados que entregam.

Queremos um Santos com menos personalismo e mais instituição. Menos decisões concentradas, mais responsabilidade. Menos improviso, mais método. Menos departamentos isolados, mais integração.

Uma gestão que não dependa permanentemente do presidente para funcionar.

NOSSA FORMA DE LIDERAR

Confiança não elimina cobrança. Cria responsabilidade. Acreditamos em uma liderança baseada em três princípios:

Clareza

Cada profissional precisa saber qual é sua missão.

Autonomia

Quem possui responsabilidade precisa ter condições para decidir.

Prestação de contas

Quem recebe autonomia precisa responder pelos resultados.

Essa será a lógica de liderança da nossa gestão. O presidente não precisa decidir tudo. Precisa garantir que as decisões certas sejam tomadas pelas pessoas certas, com informação, responsabilidade e alinhamento institucional.

6.1 - PROFISSIONALIZAR SEM DESPREZAR QUEM CONHECE O SANTOS

Competência, experiência e conhecimento institucional

O Santos possui profissionais que dedicaram anos de suas vidas ao clube e carregam um patrimônio que não aparece nos balanços: conhecimento institucional.

Profissionalizar não significa substituir indiscriminadamente quem já está no clube. Também não significa preservar estruturas apenas porque sempre funcionaram daquela maneira. Significa avaliar com critérios técnicos.

NOSSAS ENTREGAS

- Definir claramente funções, responsabilidades e competências;
- Revisar a estrutura organizacional do clube;
- Estabelecer critérios técnicos para funções estratégicas;
- Valorizar profissionais com desempenho, experiência e conhecimento institucional;
- Contratar competências externas quando houver necessidade comprovada;
- Reduzir sobreposição de funções e estruturas sem objetivo claro;
- Estabelecer processos de integração para novos profissionais;
- Preservar conhecimento estratégico dentro da instituição.

RESULTADO ESPERADO:

Uma estrutura mais profissional, eficiente e capaz de combinar conhecimento interno com novas competências. Não haverá espaço garantido pelo relacionamento. Nem descarte automático de quem já está no Santos. O critério será competência, responsabilidade e entrega.

6.2 - CADA ÁREA TERÁ MISSÃO, META E RESPONSÁVEL

Gestão por objetivos

Não basta trabalhar muito. É preciso saber para onde estamos indo e se estamos avançando.

Cada departamento terá objetivos vinculados ao Planejamento Estratégico do clube.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer metas anuais por área;
- Definir responsáveis pelas principais entregas;
- Criar planos de ação;
- Estabelecer indicadores de desempenho;
- Realizar reuniões periódicas de acompanhamento;
- Identificar atrasos e desvios no planejamento, antes que se transformem em problemas;
- Integrar metas departamentais às prioridades gerais da gestão;
- Avaliar resultados ao final de cada ciclo.

A lógica será simples:

OBJETIVO → RESPONSÁVEL → PRAZO → INDICADOR → RESULTADO

Projeto sem responsável e sem prazo não será projeto. Será intenção.

6.3 - AUTONOMIA COM RESPONSABILIDADE

Descentralizar para decidir melhor e mais rápido

Nenhuma grande organização pode depender da assinatura ou da opinião do presidente para cada decisão cotidiana.

Isso torna a gestão lenta, burocrática e vulnerável. Queremos lideranças capazes de assumir efetivamente suas áreas.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer níveis claros de decisão e responsabilidade;
- Descentralizar decisões operacionais;
- Definir alçadas administrativas e financeiras;
- Dar autonomia compatível com cada função;
- Acompanhar resultados por indicadores;
- Reconhecer boas entregas;
- Corrigir desvios de planejamento rapidamente;
- Responsabilizar gestores pelas decisões sob sua competência.

RESULTADO ESPERADO:

Mais velocidade, menos burocracia e maior responsabilização. Quanto maior a autonomia, maior será a responsabilidade pela entrega.

6.4 - VALORIZAR QUEM FAZ O SANTOS TODOS OS DIAS

Pessoas não são custo. São capacidade de execução.

Uma organização não melhora apenas mudando organogramas. Melhora quando suas pessoas evoluem.

Queremos criar um ambiente em que bons profissionais desejem permanecer no Santos, tenham oportunidade de desenvolvimento e sintam orgulho de participar do projeto.

NOSSAS ENTREGAS

- criar política permanente de capacitação;
- desenvolver lideranças internas;
- promover integração entre departamentos;
- estimular intercâmbio de conhecimento e boas práticas;
- estruturar processos de avaliação e desenvolvimento;
- reconhecer desempenho e entregas;
- fortalecer comunicação interna;
- criar mecanismos permanentes de escuta dos colaboradores;
- incentivar formação e atualização profissional;
- promover um ambiente baseado em respeito, ética e responsabilidade.

RESULTADO ESPERADO:

Profissionais mais preparados, comprometidos e integrados. Queremos que as pessoas cresçam enquanto ajudam o Santos a crescer.

6.5 - CONHECIMENTO NÃO PODE IR EMBORA COM AS PESSOAS

Memória institucional também é patrimônio

Um dos problemas das organizações excessivamente dependentes de indivíduos aparece quando alguém deixa sua função.

Informações desaparecem. Processos são interrompidos. Projetos precisam começar novamente. O Santos precisa pertencer cada vez menos à memória individual e cada vez mais à sua própria memória institucional.

NOSSAS ENTREGAS

- Documentar processos estratégicos;
- Estabelecer protocolos e fluxos;
- Organizar arquivos e informações institucionais;

- Registrar decisões relevantes;
- Estruturar processos de transição entre gestores;
- Manter histórico dos principais projetos;
- Criar bases de conhecimento por área;
- Preservar dados e informações estratégicas do clube.

RESULTADO ESPERADO:

Mais continuidade, menos retrabalho e menor dependência de pessoas específicas. Quando uma pessoa sair, o conhecimento permanecerá no Santos.

6.6 - UM SANTOS INTEGRADO

Acabar com as ilhas dentro do clube

Futebol não pode trabalhar desconectado da Base. Marketing não pode trabalhar sem conhecer o torcedor.

Financeiro não pode descobrir uma decisão depois que ela já foi tomada.

Jurídico não pode entrar apenas quando o problema apareceu.

Comunicação não pode ser chamada somente depois que tudo está decidido.

Um clube moderno precisa trabalhar de maneira integrada.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer fóruns permanentes entre áreas estratégicas;
- Integrar Futebol, Base, Financeiro, Jurídico, Marketing, Comunicação e Administração nos projetos que exigirem atuação conjunta;
- Criar fluxos claros de informação;
- Reduzir retrabalho e duplicidade;
- Compartilhar indicadores relevantes entre as áreas;
- Estabelecer responsáveis transversais para grandes projetos.

RESULTADO ESPERADO:

Decisões mais completas, rápidas e seguras. O Santos será uma organização. Não uma soma de departamentos.

6.7 - GESTÃO BASEADA EM DADOS

Informação para decidir melhor

Experiência e formação técnica serão fundamentais. Intuição também faz parte de grandes decisões. Mas nenhuma delas precisa trabalhar sozinha.

O Santos utilizará dados e tecnologia para ampliar a qualidade das decisões.

NOSSAS ENTREGAS

- Implantar painéis gerenciais de acompanhamento;
- Utilizar ferramentas de Business Intelligence (BI);
- Integrar informações administrativas e estratégicas;
- Acompanhar indicadores em tempo adequado à tomada de decisão;
- Utilizar inteligência artificial em atividades na qual gere ganho real de eficiência e qualidade;
- Automatizar processos repetitivos;
- Reduzir retrabalho;
- Fortalecer segurança, governança e qualidade dos dados;
- Capacitar equipes para utilizar novas ferramentas.

RESULTADO ESPERADO:

A tecnologia será aplicada, entre outras áreas, a: finanças e orçamento; gestão de contratos; compras e processos; marketing e relacionamento; Sócio Rei; futebol e Base; planejamento e acompanhamento de projetos.

NOSSO PRINCÍPIO

Tecnologia não substituirá pessoas.

Potencializará pessoas.

6.8 - INOVAÇÃO COM PROPÓSITO

Não seguir tendências. Resolver problemas.

Inovar não significa comprar tecnologia porque ela está na moda. Significa encontrar formas melhores de trabalhar.

Toda inovação precisará responder a uma pergunta: qual problema do Santos estamos resolvendo?

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer agenda permanente de inovação;
- Aproximar o Santos de universidades e centros de pesquisa;
- Desenvolver parcerias com empresas e ecossistemas de tecnologia;
- Testar soluções antes de grandes investimentos;
- Estimular propostas de inovação vindas dos próprios profissionais;
- Acompanhar tendências de gestão esportiva;
- Avaliar resultados e retorno das tecnologias implantadas.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos mais eficiente, atualizado e preparado para antecipar mudanças. Não vamos digitalizar a burocracia. Vamos usar tecnologia para reduzir a burocracia.

6.9 - FORMAÇÃO DE NOVAS LIDERANÇAS

Preparar quem vai conduzir o Santos amanhã

Uma organização forte não pode descobrir seus próximos líderes somente quando uma vaga aparece.

Precisamos desenvolver pessoas capazes de assumir responsabilidades maiores ao longo do tempo.

NOSSAS ENTREGAS

- Identificar profissionais com potencial de liderança;
- Oferecer capacitação em gestão;
- Desenvolver competências de planejamento, comunicação e tomada de decisão;
- Estimular sucessão interna quando houver profissionais preparados;
- Promover troca de experiências entre lideranças;
- Criar planos de desenvolvimento para funções estratégicas.

RESULTADO ESPERADO:

Mais capacidade interna de liderança e menor dependência de soluções emergenciais.

6.10 - ÉTICA E INTEGRIDADE NÃO SERÃO NEGOCIÁVEIS

O modo como fazemos importa tanto quanto aquilo que entregamos

Resultado não justifica qualquer método. Profissionalização também significa fortalecer padrões de comportamento, controles e responsabilidade institucional.

NOSSAS ENTREGAS

- fortalecer políticas de integridade e compliance;
- estabelecer responsabilidades claras;
- aprimorar mecanismos de prevenção de conflitos de interesse;
- fortalecer canais institucionais de denúncia e apuração;
- ampliar treinamento sobre ética e integridade;
- estabelecer critérios transparentes para contratações e relações comerciais;
- garantir tratamento institucional às ocorrências, independentemente de cargo ou proximidade.

RESULTADO ESPERADO:

Maior proteção institucional e fortalecimento da credibilidade do Santos. No Santos, a confiança será construída por regras que valem para todos.

6.11 - UMA CULTURA QUE SOBREVIVA À GESTÃO

O verdadeiro legado institucional

Uma gestão dura três anos. Uma instituição centenária precisa pensar muito além deles. Por isso, nosso objetivo não será criar um Santos dependente da presidência. Será exatamente o contrário. Queremos entregar um clube que consiga continuar evoluindo independentemente de quem ocupe a Presidência.

Processos precisam permanecer.
Indicadores precisam permanecer.
Conhecimento precisa permanecer.
Boas práticas precisam permanecer.

Projetos estratégicos precisam ter continuidade quando forem bons para o Santos.

NOSSAS ENTREGAS

- Institucionalizar processos estratégicos;
- Documentar projetos e decisões;
- Estabelecer indicadores permanentes;
- Preparar transições responsáveis de gestão;
- Preservar conhecimento técnico;
- Fortalecer cultura de planejamento;
- Priorizar projetos de clube, e não projetos pessoais.

RESULTADO ESPERADO:

Fazer o Santos depender da nossa gestão. Fazer o Santos depender cada vez menos de qualquer gestão.

COMO VAMOS MEDIR A MUDANÇA

Cultura também precisa produzir resultados concretos.

PESSOAS	CAPACITAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS.
GESTÃO	CUMPRIMENTO DE METAS E PLANOS DE AÇÃO.
PROCESSOS	TEMPO, EFICIÊNCIA E REDUÇÃO DE RETRABALHO.
TECNOLOGIA	PROCESSOS DIGITALIZADOS E GANHOS EFETIVOS DE PRODUTIVIDADE.
INTEGRAÇÃO	EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSAIS.
LIDERANÇA	DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE NOVOS GESTORES.
CONHECIMENTO	PROCESSOS CRÍTICOS DOCUMENTADOS
INTEGRIDADE	ACOMPANHAMENTO DAS POLÍTICAS E MECANISMOS DE COMPLIANCE.

Os principais resultados serão incorporados ao acompanhamento do planejamento estratégico.

Queremos um Santos em que cada profissional compreenda que seu trabalho faz parte de algo maior.

Onde a competência seja valorizada.

Onde a experiência seja respeitada.

Onde novas ideias encontram espaço.

Onde a autonomia venha acompanhada de responsabilidade.

Onde dados ajudam pessoas a decidir.

Onde os departamentos trabalham juntos.

Onde o conhecimento permaneça no clube.

E onde nenhuma gestão precisa começar novamente do zero.

“Nenhuma estratégia será melhor do que as pessoas responsáveis por executá-la.”

ESSA SERÁ NOSSA CULTURA:

**PESSOAS CERTAS.
OBJETIVOS CLAROS.
AUTONOMIA PARA FAZER.
RESPONSABILIDADE PARA ENTREGAR.
RESULTADOS PARA O SANTOS.**

Porque uma grande gestão não é aquela em que o presidente aparece em todas as decisões.

É aquela em que o clube funciona bem mesmo quando ele não precisa aparecer.

CAPÍTULO 7

O SANTOS É A SUA TORCIDA

Um Santos que
pertence a todos
os santistas

"O maior patrimônio do Santos não cabe em um balanço. Está em cada santista que mantém viva a história deste clube."



Quaresma
presidente
DA BASE AO TOPO



O Santos nunca foi apenas um clube de futebol.
É uma paixão que atravessa gerações.
Está nas famílias.
Nas primeiras idas à Vila Belmiro.
Nas histórias contadas pelos avós.
Nas viagens para acompanhar o time.
Nas vitórias que viraram memórias.
E também nos momentos difíceis, quando a torcida continuou ao lado do clube.

Essa relação precisa voltar a orientar a forma como o Santos se relaciona com seus torcedores.

Não importa onde o santista mora. Não importa se frequenta a Vila todos os jogos ou acompanha o clube a milhares de quilômetros de distância.

Todo santista precisa sentir que faz parte do Santos.

Esse será um dos compromissos centrais da nossa gestão. Porque torcedor não é apenas consumidor.

Torcedor é pertencimento.

7.1 - UM NOVO SÓCIO REI

Mais do que vantagens. Uma comunidade santista.

O Sócio Rei precisa deixar de ser percebido apenas como um programa de benefícios ou uma ferramenta de acesso a ingressos.

Queremos transformá-lo na principal plataforma de relacionamento entre o Santos e sua comunidade.

NOSSAS ENTREGAS

- Modernizar integralmente a plataforma digital do sócio rei;
- Centralizar serviços, benefícios, conteúdos e experiências em um único ambiente;
- Revisar as categorias e os benefícios atuais;
- Criar mecanismos de reconhecimento pela fidelidade e tempo de associação;
- Revisar critérios de pontuação e acesso aos jogos;

- Ampliar benefícios emocionais e experiências exclusivas;
- Desenvolver relacionamento personalizado a partir do perfil do associado;
- Fortalecer comunicação direta entre clube e sócio;
- Desenvolver um programa especial voltado aos torcedores que vivem fora da baixada santista;
- Implementar um programa de cashback integrado aos produtos, serviços e parceiros do Santos;
- Estruturar programas oficiais de viagens para partidas realizadas fora de casa;
- Revisar os processos de comercialização, aperfeiçoar os critérios de acesso aos jogos, preço dos ingressos, peso da partida e buscar um equilíbrio entre arrecadação e presença de público;
- Criar um programa de vínculo com ídolos santistas com ações na Vila Belmiro, tour no Memorial das Conquistas;
- Criar uma publicação/material institucional periódica voltada aos associados, fortalecendo a comunicação entre clube e torcida;
- Criar mecanismos permanentes de consulta e participação.

RESULTADO ESPERADO:

Um programa mais útil, moderno, participativo e capaz de aumentar permanência, engajamento e pertencimento. O associado não será valorizado apenas pelo quanto paga. Será reconhecido também pela história que constrói ao lado do Santos.

7.2 - VALORIZAR QUEM CAMINHA HÁ MAIS TEMPO

Fidelidade também merece reconhecimento.

Existem associados que acompanham o Santos há décadas. Essa história precisa ter valor dentro do programa associativo.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar reconhecimento especial para associados históricos;
- Instituir homenagens periódicas por tempo de vínculo;
- Desenvolver uma categoria sênior para sócios de longa permanência;
- Criar experiências especiais com o clube para associados históricos;
- Estabelecer vantagens progressivas vinculadas à fidelidade;
- Valorizar famílias com diferentes gerações de associados.

RESULTADO ESPERADO:

Maior reconhecimento a quem sustenta uma relação histórica com o clube e incentivo à permanência no quadro associativo. Fidelidade ao Santos também será tratada como patrimônio.

7.3 - O SANTISTA QUE MORA LONGE TAMBÉM É SANTOS

A distância da Vila nunca poderá significar distância do clube

O Santos nasceu em Santos. É aqui que estão nossas raízes, nossa história e uma parte essencial da nossa identidade. Mas a paixão pelo Santos nunca respeitou fronteiras.

Existem santistas na Baixada, na Capital, no interior de São Paulo, em outros estados e em diferentes países. Torcedores que acompanham o clube há décadas sem poder estar frequentemente na Vila.

Famílias inteiras que transmitem essa paixão mesmo vivendo a centenas ou milhares de quilômetros de Santos. Essa torcida não pode ser lembrada apenas quando o time joga em sua cidade.

Queremos construir uma relação permanente entre o clube e o santista onde quer que ele esteja.

NOSSO PRINCÍPIO

Não existem santistas mais ou menos importantes por causa do CEP. Existem diferentes distâncias, necessidades e formas de viver o clube. E o Santos precisa estar preparado para se relacionar com todas elas.

LEVAR O SANTOS ATÉ O TORCEDOR

Nem todo santista consegue ir à Vila. Então, em muitos momentos, será o Santos que precisará ir até ele.

NOSSAS ENTREGAS

- Desenvolver calendário permanente de ações fora da baixada santista;
- Realizar encontros com associados e torcedores;
- Promover eventos com ídolos e personagens da história do clube;

- Aproximar Base e Sereias da Vila dos torcedores em diferentes regiões;
- Desenvolver experiências para crianças e famílias;
- Realizar ações em cidades que receberão partidas do Santos;
- Integrar ações do clube às Embaixadas;
- Utilizar a Santos Academy como pontos complementares de presença e relacionamento;
- Desenvolver ativações com patrocinadores e parceiros locais;
- Criar experiências itinerantes relacionadas à história do Santos;
- Ampliar ações comerciais e oferta de produtos oficiais fora da Baixada;
- Utilizar dados da base de torcedores para definir regiões prioritárias.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos presente durante todo o ano em diferentes territórios, e não apenas nos dias em que o time estiver jogando fora de casa.

SÃO PAULO E REGIÃO METROPOLITANA

Proximidade geográfica precisa se transformar em proximidade com o clube São Paulo e sua Região Metropolitana merecem atenção especial dentro dessa estratégia.

Não porque o santista que vive ali seja diferente dos demais. Mas porque existe uma oportunidade concreta decorrente da proximidade com Santos.

É uma enorme região a poucas dezenas de quilômetros da Vila Belmiro, com santistas que podem participar mais intensamente da vida do clube se criarmos caminhos para isso.

Nosso objetivo será reduzir a distância prática entre São Paulo e o clube.

NOSSAS ENTREGAS

- Realizar calendário periódico de eventos do Santos na Capital e Região Metropolitana;
- Promover encontros de Sócio Rei, ações com ídolos e experiências para famílias;
- Desenvolver ativações em locais estratégicos e de grande circulação;
- Fortalecer a oferta de produtos oficiais e experiências do clube;

- Estabelecer parcerias comerciais com benefícios aos associados da região;
- Desenvolver ações de aquisição e relacionamento do Sócio Rei;
- Aproximar as comunidades e Embaixadas existentes;
- Realizar ações especiais quando o Santos atuar na Capital;
- Estudar uma estrutura permanente ou itinerante de relacionamento e experiência Santos FC na cidade de São Paulo, condicionada à viabilidade econômica. Mas existe uma questão especialmente importante: facilitar o caminho do torcedor até a Vila.

DO INTERIOR AO RESTANTE DO BRASIL

A mesma lógica de aproximação será utilizada para outras regiões, respeitando suas características.

No interior paulista e em outros estados, a distância exige soluções diferentes.

NOSSAS ENTREGAS

- Fortalecer as Embaixadas como pontos de conexão;
- Apoiar caravanas organizadas;
- Realizar ações quando o Santos atuar nessas regiões;
- Desenvolver experiências itinerantes;
- Ampliar Santos Camps e ações das Santos Academy;
- Criar conteúdos e benefícios digitais;
- Desenvolver ações comerciais regionais;
- Estudar experiências específicas para associados que viajam para assistir ao Santos;
- Utilizar calendário esportivo para aproximar o clube das comunidades locais.

O SANTOS SEM FRONTEIRAS

Pertencer não depende de estar perto. Para o santista que vive muito longe – inclusive fora do Brasil – a conexão será principalmente digital, mas não precisa ser menos emocional.

NOSSAS ENTREGAS

- Ampliar conteúdos digitais exclusivos;
- Desenvolver experiências virtuais com atletas e ídolos;

- criar produtos e experiências destinados ao público internacional;
- melhorar acesso aos produtos oficiais;
- aproximar comunidades santistas no exterior;
- integrar ações internacionais das Franquias Meninos da Vila;
- desenvolver experiências especiais para torcedores que visitarem Santos;
- ampliar a comunicação para públicos internacionais.

UM CLUBE. UMA TORCIDA.

Baixada Santista.
São Paulo.
Interior.
Minas Gerais.
Sudeste.
Nordeste.
Sul.
Centro-Oeste.
Norte.
Outros países.

A geografia muda.

O pertencimento não.

Nossa responsabilidade será criar diferentes caminhos para que todos possam viver o Santos de acordo com sua realidade.

Quem mora perto poderá estar mais vezes nos jogos.

Quem mora mais longe poderá receber o Santos em sua região.

Quem está a milhares de quilômetros poderá se conectar digitalmente.

Mas todos precisam sentir a mesma coisa: este clube também é meu.

"A Vila Belmiro tem endereço. A torcida do Santos, não."

Não queremos medir a importância do torcedor pela distância que ele está da Vila. Queremos diminuir a distância entre o Santos e cada um de seus torcedores.

7.4 - EMBAIXADAS DO PEIXE

Quem representa o Santos também precisa fazer parte do Santos.

As Embaixadas mantêm a identidade santista viva em diferentes cidades, estados e países. Organizam caravanas, eventos, encontros, ações sociais e acolhem torcedores que muitas vezes vivem longe da sede do clube.

Esse trabalho precisa deixar de depender exclusivamente da dedicação voluntária dessas pessoas e passar a contar com uma relação institucional mais próxima.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar política permanente de relacionamento com as Embaixadas;
- Estabelecer canal oficial com o clube;
- Integrar representantes das Embaixadas a fóruns de relacionamento com a torcida;
- Apoiar iniciativas que fortaleçam a marca Santos;
- Melhorar o acolhimento às caravanas;
- Criar programas de reconhecimento às Embaixadas mais atuantes;
- Estimular ações sociais e comunitárias;
- Promover intercâmbio de experiências entre diferentes regiões;
- Utilizar as Embaixadas como parceiras na expansão do Sócio Rei e da presença institucional do Santos.

RESULTADO ESPERADO:

Maior presença nacional e internacional e uma comunidade santista mais integrada. Onde houver uma comunidade organizada de santistas, o clube deverá estar presente.

7.5 - UMA MARCA GLOBAL COM RAÍZES

Crescer no mundo sem perder de onde viemos

Nenhum clube brasileiro possui reconhecimento internacional comparável ao Santos. Essa projeção precisa voltar a ser utilizada estrategicamente.

NOSSAS ENTREGAS

- Fortalecer presença internacional da marca;
- Desenvolver conteúdo para públicos estrangeiros;

- Ampliar relações institucionais com clubes e organizações esportivas;
- Promover ações ligadas à história de Pelé e do futebol arte;
- Internacionalizar a experiência Vila Belmiro;
- Utilizar academias, franquias e projetos formativos de maneira estratégica;
- Aproximar comunidades santistas no exterior;
- Ampliar parcerias comerciais internacionais;
- Desenvolver intercâmbios esportivos e institucionais.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos mais presente no mundo sem perder sua identidade local.

7.6 - EXPERIÊNCIA DE JOGO

Ir aos jogos do Santos precisa voltar a ser uma experiência inesquecível.

A partida começa antes de a bola rolar.

Começa na compra do ingresso.

Na chegada ao bairro.

No acesso ao estádio.

No atendimento.

Na alimentação.

Na segurança.

Na experiência com a família.

E continua depois do apito final.

Queremos rever toda essa jornada.

NOSSAS ENTREGAS

- revisar processos de venda e acesso aos ingressos;
- aperfeiçoar critérios de prioridade e pontuação;
- buscar equilíbrio entre preço, arrecadação e presença de público;
- melhorar comunicação sobre venda, promoções e acesso;
- reduzir burocracia e dificuldades digitais;
- ampliar opções de alimentação e serviços;
- melhorar sinalização e atendimento;
- fortalecer espaços para famílias e crianças;
- ampliar experiências pré-jogo e pós-jogo;
- desenvolver pesquisas permanentes de satisfação do torcedor.

RESULTADO ESPERADO:

Uma experiência mais simples, segura, acolhedora e compatível com a importância de ir à Vila Belmiro.

7.7 - SANTOS PARA TODOS

Acessibilidade não é benefício. É direito.

Um clube que pertence à sua torcida precisa estar preparado para receber todos os santistas.

A acessibilidade não pode ser tratada como ação eventual ou como adaptação feita apenas quando alguém reclama.

Será política institucional.

Nosso compromisso contempla pessoas com deficiência física, auditiva, visual e outras necessidades de acessibilidade e adaptação, tanto nos espaços físicos quanto nos serviços e canais digitais.

NOSSAS ENTREGAS

- Realizar diagnóstico completo de acessibilidade da Vila Belmiro e demais instalações de atendimento ao público;
- Estabelecer plano de adequações por prioridade;
- Revisar rotas acessíveis, entradas, circulação e espaços reservados;
- Garantir condições adequadas para acompanhantes;
- Qualificar atendimento a torcedores e associados PCD;
- Ampliar acessibilidade nos canais digitais;
- Utilizar Libras e legendagem em conteúdos e eventos institucionais relevantes;
- Implantar recursos de audiodescrição quando tecnicamente aplicáveis;
- Revisar sinalização e comunicação acessível;
- Capacitar colaboradores para atendimento inclusivo;
- Criar canal permanente de escuta com associados e torcedores PCD;
- Incluir acessibilidade como requisito em novos projetos, reformas e eventos.

RESULTADO ESPERADO:

Mais autonomia, dignidade e segurança para o torcedor PCD viver plenamente o Santos. A acessibilidade será pensada antes da obra, antes do evento e antes do problema.

7.8 - ELAS SÃO SANTOS

Mais espaço, segurança e participação para as mulheres santistas.

A mulher sempre esteve presente na história do Santos.

Na arquibancada.
Na família.
No quadro associativo.
Nas equipes profissionais.
Nos departamentos.
No futebol feminino.

Mas essa presença precisa ser reconhecida de maneira mais estruturada. Nossa proposta para as mulheres não será limitada às Sereias da Vila.

Queremos falar da torcedora, associada, profissional, dirigente, conselheira, atleta e mãe que vive o clube com sua família.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar política institucional de valorização da mulher santista;
- Ampliar canais de escuta com torcedoras e associadas;
- Estabelecer e divulgar protocolo de prevenção e enfrentamento ao assédio e à violência em eventos do clube;
- Capacitar equipes de atendimento e segurança;
- Aperfeiçoar canais de acolhimento e denúncia;
- Ampliar condições de segurança nos dias de jogo;
- Desenvolver experiências voltadas às torcedoras sem estereótipos;
- Estimular maior participação feminina na vida institucional do clube;
- Ampliar presença de mulheres em fóruns, comissões e espaços de debate;
- Valorizar a história das mulheres que ajudaram a construir o Santos;
- Integrar ações de relacionamento ao desenvolvimento e à visibilidade das Sereias da Vila.

RESULTADO ESPERADO:

Mais segurança, pertencimento e participação feminina na vida do clube. A mulher santista não aparecerá no plano apenas quando falarmos de futebol feminino. Ela estará presente na maneira como o clube pensa sua torcida e sua instituição.

7.9 - A FAMÍLIA NO CENTRO DA EXPERIÊNCIA

O próximo santista começa a ser formado hoje.

Uma das maiores forças do Santos está na transmissão da paixão entre gerações. Por isso, criar experiências para crianças e famílias não é apenas entretenimento.

É preservar o futuro da torcida.

NOSSAS ENTREGAS

- Ampliar espaços e atividades para crianças em dias de jogo;
- Criar experiências familiares no Santos;
- Promover visitas, eventos e ações com atletas e ídolos;
- Desenvolver programação especial em datas comemorativas;
- Aproximar crianças da Base e das Sereias da Vila;
- Estimular programas de primeira visita ao estádio do Santos;
- Desenvolver experiências para diferentes gerações da mesma família;
- Ampliar ações voltadas aos jovens santistas.

RESULTADO ESPERADO:

Fortalecer a transmissão da identidade santista entre gerações. Não queremos apenas aumentar a torcida de hoje. Queremos formar a torcida de amanhã.

7.10 - SANTOS PRESENTE TODOS OS DIAS

A relação com o torcedor não termina depois do jogo.

O Santos precisa estar presente na vida de sua torcida durante todo o ano.

Conteúdo, história, bastidores, Base, Sereias, ídolos e projetos institucionais precisam aproximar o clube de seus milhões de torcedores.

NOSSAS ENTREGAS

- fortalecer a Santos TV como plataforma permanente de conteúdo;
- ampliar bastidores e conteúdos exclusivos;
- dar maior visibilidade à Base e às Sereias da Vila;
- aproximar ídolos das novas gerações;
- produzir conteúdos sobre história e patrimônio;

- desenvolver programação específica para associados;
- integrar conteúdo, Sócio Rei, e-commerce e experiências;
- utilizar dados para compreender preferências e melhorar relacionamento;
- criar conteúdos voltados aos santistas de outras regiões e países.

RESULTADO ESPERADO:

Um clube mais presente, conectado e relevante na rotina do torcedor.

7.11 - BENEFÍCIOS QUE VOLTAM PARA O ASSOCIADO

Valor concreto para quem caminha com o Santos.

Pertencimento é essencial. Mas o programa associativo também precisa oferecer valor econômico e funcional.

NOSSAS ENTREGAS

- Estruturar programa de cashback integrado ao ecossistema de parceiros;
- Ampliar descontos em produtos e serviços;
- Integrar benefícios ao e-commerce e produtos oficiais;
- Buscar novas empresas parceiras;
- Criar vantagens relacionadas a turismo, alimentação, entretenimento e serviços;
- Personalizar ofertas conforme perfil e localização;
- Estabelecer transparência sobre benefícios disponíveis e utilização.

RESULTADO ESPERADO:

Mais valor percebido e maior incentivo à permanência no Sócio Rei.

7.12 - O SANTOS COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Grandeza também se mede pelo impacto que deixamos fora do campo

O Santos possui uma força social que ultrapassa o futebol. Sua marca abre portas. Seus atletas inspiram. Sua história mobiliza pessoas.

Essa capacidade precisa ser utilizada com responsabilidade.

NOSSAS ENTREGAS

- Fortalecer projetos sociais vinculados ao clube;
- Integrar ações das Embaixadas e parceiros;

- Utilizar esporte como instrumento educacional e de inclusão;
- Ampliar ações voltadas a crianças e adolescentes;
- Desenvolver iniciativas de acessibilidade e inclusão;
- Apoiar campanhas de interesse social;
- Fortalecer programas ligados à educação, cidadania e formação;
- Mensurar impacto social das principais iniciativas.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos reconhecido não apenas por aquilo que conquista, mas também pelo impacto positivo que produz.

7.13 - OUVIR PARA MELHORAR

Torcedor não deve ser ouvido apenas em pesquisa eleitoral.

A torcida conhece problemas da experiência que muitas vezes não chegam à diretoria.

Por isso, o relacionamento com o santista precisa produzir informação para melhorar o clube.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar Conselho Consultivo ou fórum permanente do Sócio Rei, nas plataformas de integração;
- Realizar pesquisas periódicas de satisfação;
- Ouvir segmentos específicos da torcida;
- Promover encontros com associados e grupos organizados;
- Estabelecer canal para propostas;
- Publicar devolutivas sobre sugestões e consultas;
- Utilizar dados para acompanhar satisfação e permanência do associado.

RESULTADO ESPERADO:

Mais decisões baseadas na experiência real de quem utiliza os serviços do clube. Ouvir não será uma ação de campanha. Será ferramenta de gestão.

7.14 - COMO VAMOS MEDIR ESSA RELAÇÃO

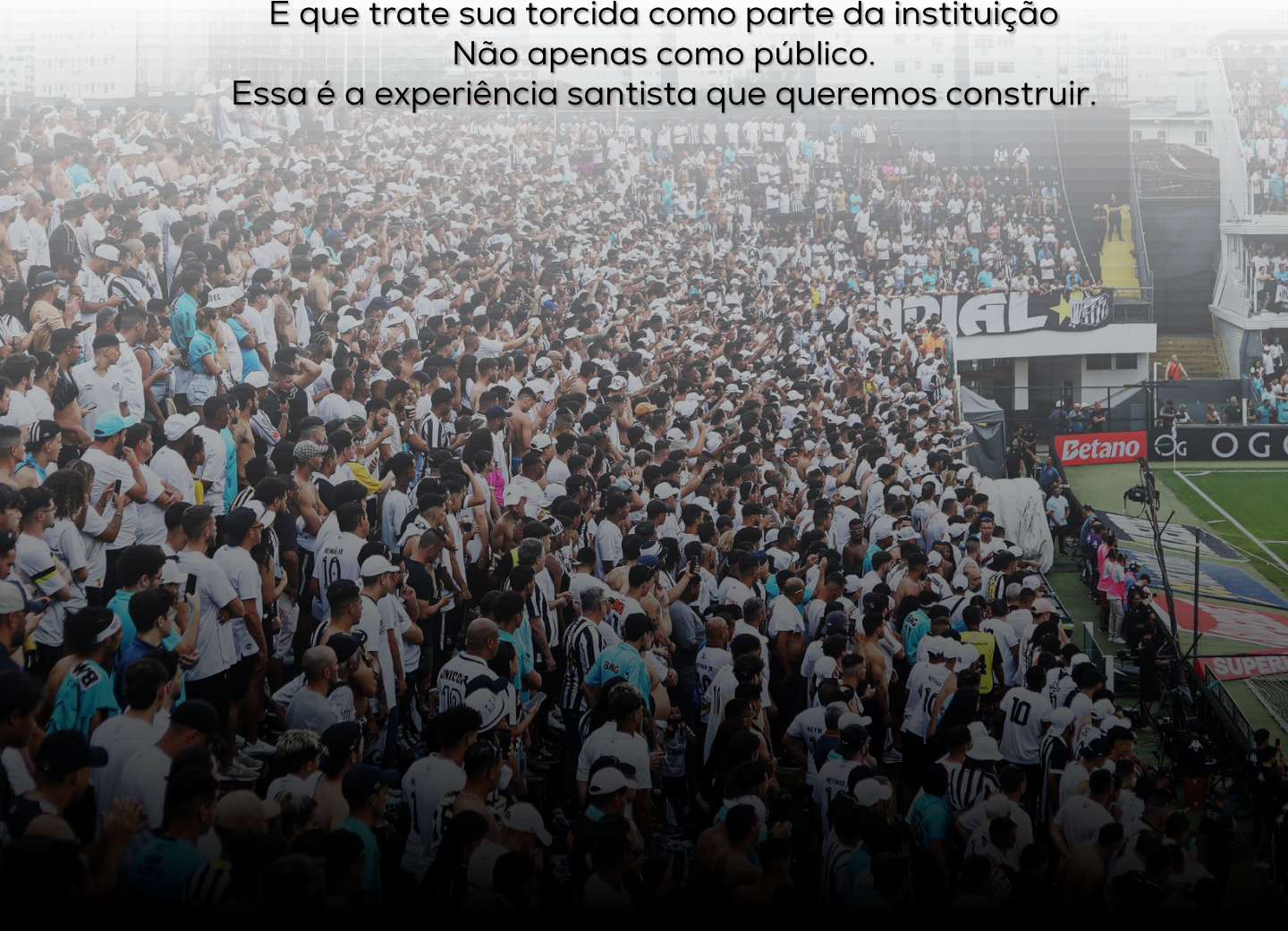
O relacionamento com a torcida também terá indicadores públicos.

SÓCIO REI Número de associados ativos, entrada, permanência e cancelamento.	FIDELIZAÇÃO Tempo médio de permanência e renovação.	TORCIDA FORA DA BAIXADA Participação de associados de outras cidades, estados e países.
EXPERIÊNCIAS DE JOGO Satisfação, acesso e utilização dos serviços.	ACESSIBILIDADE Execução do plano de adequações e avaliação dos usuários PCD.	PARTICIPAÇÃO FEMININA Indicadores de participação e percepção de segurança e acolhimento.
EMBAIXADAS Número de núcleos ativos e ações realizadas.	ENGAJAMENTO DIGITAL Utilização das plataformas, conteúdos e serviços.	SATISFAÇÃO Pesquisas periódicas com associados e torcedores.

Não vamos medir o relacionamento com o torcedor apenas pela quantidade de ingressos vendidos.

O SANTOS É A SUA TORCIDA

A força do Santos não começa na diretoria.
Não começa no patrocinador.
Nem começa no primeiro minuto de uma partida.
Começa nas pessoas que escolheram amar este clube.
Queremos um Santos que respeite essa relação.
Que esteja presente perto e longe do clube.
Que acolha todas as pessoas.
Que valorize a mulher santista.
Que garanta acessibilidade.
Que reconheça quem é sócio há décadas.
Que forme novas gerações.
Que fortaleça suas Embaixadas.
E que trate sua torcida como parte da instituição
Não apenas como público.
Essa é a experiência santista que queremos construir.





CAPÍTULO 8

**A VILA É O NOSSO PASSADO. O
FUTURO TAMBÉM PASSA POR ELA.**

Patrimônio, memória, experiência e futuro

"Há lugares que recebem partidas de futebol. A Vila Belmiro recebeu a história."

Existem lugares que deixam de ser apenas construções.
Transformam-se em memória.

Em identidade.

Em patrimônio.

Em parte da vida de milhões de pessoas.

A Vila Belmiro é um desses lugares.

Foi ali que o Santos construiu parte essencial de sua alma.

Foi naquele gramado que Pelé nasceu para o futebol.

Que gerações extraordinárias escreveram capítulos inesquecíveis da história do esporte. Que novos Meninos da Vila mostraram, década após década, que formar talentos continua sendo uma das maiores vocações do clube.

Por isso, discutir o futuro da Vila Belmiro não é discutir apenas um estádio. É discutir patrimônio, identidade, geração de receita, experiência para o torcedor e o lugar que o Santos pretende ocupar nas próximas décadas.

Nossa visão parte de um princípio simples:

modernizar não significa apagar a história.

E preservar não significa permanecer parado no tempo.

Queremos fazer as duas coisas. Proteger o que é insubstituível e construir as condições para o Santos crescer.

8.1 - CRESCER COM RESPONSABILIDADE

Um novo complexo, um novo estádio precisa ser solução, não problema.

O Santos precisa aumentar sua capacidade de geração de receitas e oferecer uma experiência mais compatível com as exigências do futebol contemporâneo.

Mais conforto.

Mais hospitalidade.

Mais espaços corporativos.

Mais oportunidades comerciais.

Mais eventos.

Mais capacidade de público.

Mas uma obra dessa dimensão não pode ser decidida apenas pela emoção. Nosso compromisso será analisar tecnicamente todas as alternativas disponíveis para o futuro da infraestrutura do Santos.

NOSSAS ENTREGAS

- Nos primeiros meses da gestão, realizaremos uma avaliação completa de:
 - projetos existentes;
 - contratos vigentes;
 - alternativas de engenharia;
 - capacidade e localização;
 - modelos de financiamento;
 - impacto financeiro;
 - receitas projetadas;
 - custos de operação e manutenção;
 - riscos jurídicos e patrimoniais;
 - impacto sobre a Vila Belmiro e demais ativos do clube.

RESULTADO ESPERADO:

Uma decisão de infraestrutura baseada em projeto, viabilidade e interesse de longo prazo do Santos. Não anunciaremos uma arena para depois descobrir como pagar. Primeiro teremos o projeto, a viabilidade e o modelo financeiro. A análise contará com conhecimento técnico especializado e será apresentada aos órgãos estatutários e associados conforme a relevância de cada decisão.

8.2 - A VILA BELMIRO CONTINUARÁ VIVA

Patrimônio não se abandona. Preserva-se e reinventa-se.

A Vila Belmiro não é importante apenas porque recebeu grandes jogos. Ela é importante pelo que representa. É um lugar onde diferentes gerações de santistas aprenderam o significado de pertencimento. Por isso, nosso compromisso é claro: a Vila Belmiro continuará sendo um patrimônio vivo do Santos Futebol Clube.

Independentemente das decisões futuras sobre ampliação de capacidade, novas arenas ou outros modelos de infraestrutura, a Vila continuará desempenhando papel institucional, cultural e esportivo.

NOSSAS ENTREGAS

- Preservar a Vila como patrimônio histórico e institucional do Santos;
- Manter sua utilização em atividades estratégicas do clube;
- Receber categorias de Base e futebol feminino conforme planejamento esportivo;

- Realizar partidas comemorativas e eventos especiais;
- Promover homenagens a grandes ídolos;
- Receber celebrações históricas e eventos institucionais;
- Fortalecer sua utilização para associados, famílias e visitantes;
- Integrar sua preservação a um projeto permanente de geração de valor.

RESULTADO ESPERADO:

Uma Vila Belmiro preservada, ativa e permanentemente ligada à vida do clube. Preservar a Vila não significará deixá-la parada no tempo, desatualizada e, muito menos, abandonada. Significará dar a ela uma nova missão.

8.3 - A CONTA PRECISA FECHAR

Patrimônio não pode ser colocado em risco por uma obra.

Uma nova arena ou grande intervenção patrimonial pode representar enorme oportunidade. Mas também pode se transformar em problema financeiro quando construída sobre projeções irreais. Por isso, qualquer solução precisará demonstrar como se sustenta. Será exigência nossa que todo projeto de grande porte apresente:

CUSTO TOTAL

Quanto efetivamente custará construir e colocar a estrutura em funcionamento.

FONTE DE FINANCIAMENTO

Quem investirá, em quais condições e com quais contrapartidas.

RECEITA PROJETADA

Matchday, hospitalidade, naming rights, camarotes, eventos, publicidade e demais receitas.

CUSTO OPERACIONAL

Quanto custará manter a estrutura todos os anos.

RISCOS

Financeiros, jurídicos, patrimoniais e operacionais.

GOVERNANÇA

Quem administrará e como será fiscalizado.

IMPACTO SOBRE O SANTOS

Quais obrigações o clube assumirá e quais ativos estarão envolvidos.

NOSSO PRINCÍPIO: nenhum patrimônio estratégico do Santos será comprometido sem absoluta clareza sobre riscos, obrigações e benefícios.

8.4 - EXPERIÊNCIA VILA BELMIRO

O lugar onde nasceu o Futebol Arte

Poucos clubes possuem um patrimônio histórico com potencial semelhante ao do Santos. A Vila Belmiro precisa deixar de viver apenas nos dias de jogo.

Queremos transformá-la em um destino permanente de memória, cultura, turismo esportivo, educação e experiências. Mais do que um museu, mais do que um tour, uma experiência capaz de mostrar ao mundo por que o Santos mudou a história do futebol.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar a Experiência Vila Belmiro, reunindo:
 - memória;
 - tecnologia;
 - turismo;
 - entretenimento;
 - educação;
 - cultura;
 - experiências exclusivas;
 - relacionamento com torcedores;
 - geração de receitas.

Seu núcleo será um Centro de Memória do Santos Futebol Clube, moderno, interativo e conectado à história do clube.

A EXPERIÊNCIA PODERÁ INCLUIR

- acervo histórico;
- troféus e camisas;
- documentos e imagens;
- conteúdos audiovisuais;
- ambientes interativos;
- experiências tecnológicas;
- história de Pelé e das grandes gerações;
- espaço dedicado aos Meninos da Vila;
- espaço dedicado às Sereias da Vila;
- grandes conquistas e excursões internacionais;
- evolução do Futebol Arte;
- bastidores da Vila;
- exposições temporárias;
- programação cultural e educacional.

RESULTADO ESPERADO:

Transformar a Vila em um dos principais destinos de turismo esportivo do Brasil e ampliar sua utilização durante todo o ano. A Vila não será visitada apenas por quem vai assistir a um jogo. Será um lugar que todo apaixonado por futebol terá motivo para conhecer.

8.5 - RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

Fazer o mundo reconhecer aquilo que o futebol já sabe.

A Vila Belmiro possui um significado que ultrapassa os limites do Santos. Poucos estádios estiveram tão diretamente ligados à transformação mundial do futebol.

Queremos estruturar uma estratégia institucional para ampliar o reconhecimento nacional e internacional desse patrimônio.

NOSSAS ENTREGAS

- Desenvolver projeto institucional de valorização histórica da Vila;
- Fortalecer sua presença em roteiros nacionais e internacionais de turismo esportivo;
- Construir parcerias com instituições de memória, esporte, cultura e turismo;
- Produzir documentação histórica e técnica sobre sua relevância;
- Buscar os reconhecimentos patrimoniais e culturais juridicamente possíveis;
- Posicionar a Vila como o lugar onde o Futebol Arte alcançou expressão mundial;
- Fortalecer a presença internacional da Experiência Vila Belmiro.

RESULTADO ESPERADO:

Maior reconhecimento institucional da Vila e fortalecimento global da marca Santos.

8.6 - VILA BELMIRO TODOS OS DIAS

Um patrimônio vivo também precisa gerar receita.

Preservação e sustentabilidade podem caminhar juntas.

A Vila poderá receber atividades muito além das partidas oficiais.

NOSSAS ENTREGAS

- Ampliar visitação turística;
- Receber eventos corporativos;
- Realizar exposições e atividades culturais;
- Promover eventos com ídolos e ex-atletas;
- Estruturar experiências premium;
- Ampliar exploração de hospitalidade;
- Fortalecer o uso institucional do Salão Nobre;
- Promover ações em dias de jogos fora de casa;
- Receber eventos de associados;
- Criar produtos e experiências vinculados à história do estádio;
- Desenvolver loja e pontos de consumo integrados à experiência;
- Utilizar espaços disponíveis para novas atividades economicamente viáveis.

RESULTADO ESPERADO:

Mais utilização, relacionamento e receita sem descaracterizar o patrimônio. A Vila deixará de gerar valor apenas quando a bola estiver rolando.

8.7 - O BAIRRO VILA BELMIRO FAZ PARTE DA EXPERIÊNCIA

O Santos não termina nos portões do estádio.

A história do clube está profundamente ligada ao bairro que leva o nome da Vila. Por isso, queremos construir diálogo com o poder público, moradores, comerciantes e parceiros para valorizar também o entorno.

Não cabe ao Santos sozinho realizar uma transformação urbana. Mas o clube pode liderar articulações e contribuir para um projeto capaz de melhorar a experiência de quem visita a região.

NOSSAS ENTREGAS

- Estabelecer diálogo institucional com a Prefeitura e demais órgãos competentes;
- Desenvolver proposta de valorização urbano-estética do entorno;
- Fortalecer identidade visual relacionada ao Santos;
- Estimular roteiros turísticos no bairro;
- Aproximar comerciantes e empreendedores locais;
- Estudar melhorias de mobilidade, sinalização e acesso em parceria com o poder público;

- Integrar a Experiência Vila Belmiro ao turismo de Santos e ao Porto;
- Incentivar ações culturais e históricas no entorno.

RESULTADO ESPERADO:

Transformar a visita à Vila em uma experiência que começa antes de entrar no estádio. Queremos que quem chegue ao bairro perceba imediatamente que entrou em um dos territórios mais importantes da história do futebol mundial.

8.8 - PATRIMÔNIO TAMBÉM É NEGÓCIO

Desde que o negócio proteja o patrimônio.

Hotel, entretenimento, hospitalidade, gastronomia, eventos e novos serviços podem representar oportunidades. Mas cada projeto precisa ser avaliado individualmente.

NOSSAS ENTREGAS

- Realizar estudos de viabilidade para projetos associados à Vila;
- Avaliar economicamente o conceito de Hotel Vila Belmiro;
- Estudar novas áreas de hospitalidade e entretenimento;
- Buscar operadores e parceiros especializados;
- Evitar imobilização de recursos do clube em projetos que possam ser estruturados com investimento privado;
- Utilizar concessões, parcerias, naming rights e modelos comerciais quando forem vantajosos;
- Exigir retorno econômico e proteção patrimonial em cada operação.

RESULTADO ESPERADO:

Novas fontes de receita e maior valorização dos ativos do Santos.

8.9 - AS DECISÕES SOBRE PATRIMÔNIO SERÃO TRANSPARENTES

O associado precisa saber o que está sendo decidido.

Projetos envolvendo estádio, imóveis, contratos de longo prazo e patrimônio estratégico precisam de transparência proporcional à sua importância.

NOSSAS ENTREGAS

- Divulgar estudos e premissas dos grandes projetos dentro dos limites legais e comerciais;
- Informar obrigações financeiras assumidas;
- Disponibilizar cronogramas e etapas;
- Apresentar fundamentos técnicos das decisões;
- Respeitar integralmente competências estatutárias;
- Submeter decisões aos órgãos e instâncias exigidos pelo Estatuto;
- Prestar contas sobre a execução dos projetos.

RESULTADO ESPERADO:

O santista não ficará sabendo apenas da decisão. Poderá compreender como ela foi construída.

8.10 - O FUTURO SOCIETÁRIO DO SANTOS

Nenhuma decisão pela urgência

O futebol brasileiro está passando por transformações relevantes em seus modelos societários. O Santos não deve ignorar nenhuma alternativa. Também não deve tratar qualquer modelo como solução automática.

A prioridade será fortalecer o próprio clube, organizar suas finanças, valorizar seus ativos, ampliar receitas, recuperar capacidade de investimento. Porque uma instituição fortalecida pode analisar seu futuro com liberdade. Já uma instituição pressionada corre o risco de negociar por necessidade.

NOSSO COMPROMISSO

Qualquer discussão envolvendo SAF, parceria societária, investimento estruturante ou mudança relevante no modelo institucional do Santos deverá respeitar princípios inegociáveis:

- estudo técnico e avaliação econômico-financeira;
- segurança jurídica;
- valuation independente;
- análise dos ativos envolvidos;
- proteção da história, símbolos e identidade do clube;
- clareza sobre governança e transparência;
- participação dos órgãos estatutários;
- participação dos associados quando prevista ou exigida;
- visão de longo prazo.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Somos a favor SAF!

Somos a favor de investimentos!

Somos a favor do Santos economicamente competitivo! Não somos a favor de vender o clube pelo preço que ele não merece.

Não somos a favor de entregar o clube. Somos a favor de analisar aquilo que for melhor para o Santos.

E existe uma condição essencial: o clube precisa estar fortalecido para negociar.

Porque quem negocia por necessidade aceita condições desfavoráveis. Quem negocia por estratégia escolhe condições favoráveis.

8.11 - O QUE NÃO ESTÁ À VENDA

Identidade não entra em negociação.

Independentemente do modelo futuro, alguns elementos precisam ser tratados como patrimônio essencial do Santos. A identidade do Santos não será objeto de improvisação.

PRINCÍPIOS DE PROTEÇÃO	Nome Santos Futebol Clube;
	Cores e símbolos;
	História e títulos;
	Identidade dos Meninos da Vila;
	Acervo histórico;
	Participação e direitos estatutários conforme o modelo jurídico;
	Preservação da Vila Belmiro;
	Proteção institucional da memória de Pelé e dos grandes personagens da história do clube.
	Projetos podem mudar.
	Estruturas podem evoluir.
	Modelos jurídicos podem ser discutidos.

PASSADO E FUTURO NO MESMO LUGAR

- A Vila Belmiro representa aquilo que o Santos foi capaz de construir.
- O futuro representa aquilo que ainda temos responsabilidade de construir.
- Não precisamos escolher entre os dois.
- O Santos precisa de um novo estádio para ser competitivo.
- Mas a Vila conta a história do Santos e do futebol mundial.
- Valorizaremos sua história.
- A transformaremos em um patrimônio vivo.
- Ampliaremos seu potencial turístico e econômico.
- E, ao mesmo tempo, analisaremos com responsabilidade a melhor solução de infraestrutura para que o Santos possa crescer.
- Sem aventuras.
- Sem decisões irreversíveis tomadas pela pressa.
- Sem colocar patrimônio em risco para cumprir promessas eleitorais.

TRADIÇÃO PARA
PRESERVAR.

PATRIMÔNIO PARA
VALORIZAR.

ESTRUTURA PARA
CRESCER.

RESPONSABILIDADE
PARA DECIDIR.

“O futuro do Santos não será
construído destruindo sua história.
Será construído a partir dela.

Porque clubes centenários não
precisam escolher entre passado e
futuro.

Eles transformam a força do passado
em vantagem para construir o futuro.”



CAPÍTULO 9

SANTOS GLOBAL

Os 10 pilares do marketing

"Uma marca que conhece o valor da sua história não precisa escolher entre tradição e futuro. Pode transformar os dois em vantagem."



presidente
Quaresma
DA BASE AO TOPO

O Santos Futebol Clube construiu uma das marcas mais reconhecidas da história do esporte.

Poucos clubes podem afirmar que sua identidade ultrapassou gerações, fronteiras e até mesmo o próprio futebol.

Pelé.
Os Meninos da Vila.
A Vila Belmiro.
O Futebol Arte.
As Sereias da Vila.
Os títulos.
Os ídolos.

As histórias que o mundo aprendeu a associar ao nome Santos. Esse patrimônio existe. O problema é que possuir uma marca forte não significa, automaticamente, saber transformá-la em valor.

Marca precisa de estratégia.
Relacionamento precisa de método.
Conteúdo precisa de planejamento.
Patrocínio precisa de gestão.
Torcedor precisa ser conhecido.
Patrimônio precisa ser ativado.

E oportunidade comercial precisa ser acompanhada por responsabilidade.

O Santos não precisa inventar uma nova identidade. Precisa organizar, proteger, atualizar e ampliar aquela que já possui. Nosso projeto de marketing parte de uma premissa simples: O Santos precisa voltar a ocupar o espaço que sua história já conquistou. Mas isso não será feito apenas com campanhas, anúncios ou ações pontuais.

Será feito com uma estrutura permanente de marca, relacionamento, conteúdo, dados, negócios, experiência e geração de receitas.

O marketing deixará de ser tratado apenas como comunicação ou como venda de propriedades.

Será uma função estratégica do clube. Uma área capaz de aproximar torcedor, parceiro, mercado, cidade, patrimônio, futebol e história.

Nossa proposta será organizada em dez pilares:

1. SANTOS GLOBAL
2. MENINOS DA VILA
3. PATROCÍNIO – VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS
4. SANTOS BUSINESS
5. SÓCIO REI 2.0
6. SANTOS ID – INTELIGÊNCIA DO TORCEDOR
7. VILA BELMIRO 365
8. SANTOS MEDIA & CONTENT
9. INDÚSTRIA DO ESPORTE
10. O MUNDO É DA VILA

Não prometemos transformar o Santos em uma marca global por decreto.

Prometemos construir as condições para que uma marca que já é conhecida no mundo volte a ser percebida, ativada, consumida e respeitada de maneira proporcional à sua história.



1 - SANTOS GLOBAL

Uma marca mundial precisa pensar mundialmente.

O Santos não pode continuar tratando sua presença internacional como resultado espontâneo de sua história. Ela precisa ser estratégia.

O clube já possui elementos que dificilmente podem ser construídos por qualquer campanha de marketing: reconhecimento, memória, personagens históricos, identificação emocional e uma narrativa esportiva singular. Mas reconhecimento sem presença não é suficiente. Existe uma diferença entre ser conhecido e estar presente.

Estar presente significa produzir conteúdo para diferentes mercados, desenvolver parceiros internacionais, criar experiências, facilitar o acesso aos produtos oficiais, ampliar o relacionamento com torcedores e transformar a história do Santos em uma linguagem capaz de dialogar com novas gerações.

A internacionalização também precisa ser seletiva. Não queremos simplesmente aparecer em todos os lugares. Queremos identificar onde existe maior potencial esportivo, comercial, cultural e de relacionamento.

NOSSAS ENTREGAS

- Construir o Plano de Internacionalização da Marca Santos, com mercados prioritários, objetivos, responsáveis e indicadores;
- Mapear os principais mercados internacionais de interesse comercial, turístico, esportivo e de torcida;
- Criar estratégia específica de comunicação internacional, com conteúdos adaptados aos idiomas e características dos mercados prioritários;
- Desenvolver calendário anual de ativações internacionais, condicionado à viabilidade econômica;
- Buscar parceiros comerciais e institucionais em mercados estratégicos;
- Ampliar a presença do Santos em eventos, feiras e encontros internacionais ligados ao esporte e ao entretenimento;
- Estruturar produtos e experiências destinados ao torcedor internacional;
- Ampliar a utilização da Santos Academy e da rede Meninos da Vila como instrumentos de internacionalização;
- Desenvolver experiências para estrangeiros que visitarem a Vila Belmiro e a cidade de Santos;
- Acompanhar indicadores de audiência, crescimento de comunidades, geração de receitas, presença digital e oportunidades comerciais nos mercados prioritários.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos mais presente internacionalmente, com crescimento da marca, do relacionamento e das oportunidades comerciais fora do Brasil.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não trataremos internacionalização como viagem promocional ou ação isolada. Ela será uma estratégia permanente, orientada por mercados, objetivos, parceiros e resultados. O Santos não precisa dizer ao mundo que é global. Precisa voltar a agir como uma marca global.

2 - MENINOS DA VILA

Nossa maior marca esportiva pode se tornar também uma das maiores marcas de formação do mundo.

Os Meninos da Vila não são apenas uma expressão carinhosa utilizada pela torcida. São parte da identidade do Santos.

É um conceito associado à descoberta, à formação, à criatividade, ao futebol ofensivo e à capacidade de revelar jogadores que o mundo inteiro quer conhecer. Essa força precisa ser tratada como patrimônio. O conceito Meninos da Vila deve estar presente dentro e fora do campo.

Na Base.
Na Santos Academy.
Na comunicação.
Nos produtos.
Nas experiências.
Nos Camps.
Nos conteúdos.
Nas ações internacionais.
Nas relações com crianças e famílias.

O objetivo não será transformar uma tradição em produto artificial. Será transformar uma tradição verdadeira em uma plataforma contemporânea de marca.

NOSSAS ENTREGAS

- Consolidar Meninos da Vila como plataforma estratégica de marca do Santos;

- Estabelecer diretrizes institucionais para utilização do conceito em comunicação, produtos, experiências e projetos comerciais;
- Integrar a marca Meninos da Vila à Santos Academy e aos projetos internacionais de formação;
- Desenvolver conteúdos permanentes sobre história, formação, metodologia e personagens ligados aos Meninos da Vila;
- Criar calendário de experiências, Camps, clínicas, torneios e eventos vinculados ao conceito;
- Desenvolver produtos licenciados e coleções especiais relacionados à marca;
- Aproximar atletas históricos dos projetos de formação e conteúdo;
- Criar experiências que conectem crianças e famílias à história do Santos;
- Utilizar os Meninos da Vila como ativo de relacionamento com patrocinadores e parceiros;
- Acompanhar indicadores de alcance, audiência, participação, receitas, licenciamentos, experiências e relacionamento gerados pela plataforma.

RESULTADO ESPERADO:

Transformar Meninos da Vila em uma marca de formação, experiência e relacionamento reconhecida no Brasil e no exterior, fortalecendo simultaneamente a identidade esportiva e o valor comercial do Santos.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não utilizaremos Meninos da Vila apenas para lembrar o passado. Usaremos aquilo que o passado construiu para formar, conectar e inspirar a próxima geração.

O Santos não precisa inventar uma história para o futuro.

Precisa dar escala à história que já possui.

3 - PATROCÍNIO – VALORIZAÇÃO DOS ATIVOS

Patrocínio não é espaço disponível, é propriedade de marca.

Um dos erros mais comuns de clubes esportivos é tratar o patrocínio como simples comercialização de lugares em uma camisa, em uma placa ou em uma plataforma digital.

Isso reduz o valor da propriedade. Uma marca como o Santos oferece muito mais.

Oferece história.
Conteúdo.
Ídolos.
Base.
Futebol feminino.
Vila Belmiro.
Torcida.
Experiência.
Presença nacional.
Potencial internacional.
Relacionamento.

Nosso compromisso será transformar esse conjunto de ativos em uma arquitetura comercial organizada. Cada propriedade deverá possuir posicionamento, público, contrapartidas, potencial de ativação, modelo comercial e indicadores de desempenho.

Não queremos apenas vender mais. Queremos vender melhor.

NOSSAS ENTREGAS

- Realizar inventário completo das propriedades comerciais do Santos;
- Estabelecer tabela e critérios de valorização dos ativos;
- Desenvolver novos ativos comerciais ligados à Base, Meninos da Vila, Sereias da Vila, Vila Belmiro, conteúdo, tecnologia, educação, turismo e experiências;
- Criar pacotes comerciais integrados, combinando exposição, conteúdo, relacionamento e experiência;
- Desenvolver projetos customizados conforme objetivos dos patrocinadores;
- Estabelecer critérios técnicos para avaliação e aprovação de novas propriedades;
- Acompanhar receita por ativo, taxa de ocupação, renovação, duração contratual e retorno das propriedades;
- Criar rotina de avaliação dos contratos e dos indicadores de entrega;
- Ampliar oportunidades de naming rights e propriedades específicas quando forem economicamente e institucionalmente vantajosas;
- Estruturar relacionamento de longo prazo com patrocinadores, evitando dependência excessiva de negociações pontuais;
- Publicar, dentro dos limites contratuais, indicadores agregados de evolução comercial da gestão.

RESULTADO ESPERADO:

Maior valor médio das propriedades, maior diversificação das receitas comerciais, aumento da retenção de parceiros e melhor aproveitamento dos ativos do Santos.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não vamos perguntar apenas quanto uma marca quer pagar. Vamos demonstrar quanto o Santos pode entregar.

O objetivo será sair da lógica de vender espaços e avançar para a lógica de construir plataformas de parceria.

4 - SANTOS BUSINESS

Parceiro não pode entrar no estádio e desaparecer depois do jogo.

O Santos possui uma rede de patrocinadores, fornecedores, empresas, empresários, investidores e profissionais que já se relacionam com o clube. Esse relacionamento pode produzir mais valor.

Patrocinador precisa receber exposição.
Mas pode receber também relacionamento.
Pode conhecer outros parceiros.
Pode gerar negócios.
Pode acessar experiências.
Pode participar de encontros.
Pode construir projetos.
Pode se conectar com o ecossistema Santos.
É dessa visão que nasce o Santos Business.

Uma plataforma institucional de relacionamento empresarial, networking e geração de oportunidades entre empresas vinculadas ao Santos. Não será uma promessa de negócio para ninguém. Será uma estrutura organizada para facilitar conexões.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar a plataforma Santos Business para relacionamento entre patrocinadores, parceiros e convidados estratégicos;
- Estruturar calendário anual de encontros empresariais;

- Promover encontros de networking associados a jogos, eventos e experiências do Santos;
- O mundo que conhece nosso Rei e que sabe que o Santos é o mais reconhecido clube brasileiro, deve criar acessos para esses torcedores consumirem os produtos e eventos do Santos;
- Abertura de escritórios internacionais em países estratégicos (Exemplo: tornar a camisa do Santos acessível no mundo, da mesma forma que temos a disposição a do Barça, Real, City etc. aqui no Brasil).
- Desenvolver rodadas temáticas de negócios por setores e interesses;
- Criar banco de informações e interesses empresariais, respeitando os limites legais aplicáveis;
- Estimular projetos conjuntos entre empresas do ecossistema Santos;
- Integrar patrocinadores a iniciativas de inovação, tecnologia, educação, turismo, esporte e entretenimento;
- Aproximar empresas da base de torcedores e consumidores do clube por meio de projetos comerciais;
- Acompanhar participação, número de empresas envolvidas, encontros realizados, oportunidades geradas e índice de satisfação dos participantes;
- Estabelecer critérios de governança para que a plataforma não seja utilizada para favorecimentos pessoais ou negócios estranhos ao interesse institucional.

RESULTADO ESPERADO:

Um ecossistema empresarial mais conectado, com maior valor percebido pelos parceiros e novas oportunidades de relacionamento e geração de negócios.

O QUE SERÁ DIFERENTE

O patrocinador não será tratado apenas como uma fonte de receita, será tratado como parceiro estratégico. E parceiro estratégico precisa perceber valor durante todo o ano.

5 - UM NOVO SÓCIO REI

Mais do que benefícios. Um ecossistema de pertencimento, agora, sob à ótica do marketing.

O Sócio Rei já é uma das principais portas de entrada para o relacionamento entre Santos e torcedor.

Mas o futuro exige mais.

O associado quer acesso.
Quer benefícios.
Quer experiências.
Quer informação.
Quer reconhecimento.
Quer participar.
Quer sentir que sua relação com o clube é diferente.

O novo Sócio Rei, será a evolução dessa lógica. Não como simples mudança de plataforma. Como mudança de conceito.

O programa deverá integrar relacionamento, experiência, conteúdo, produtos, benefícios, viagens, hospitalidade e participação. O sócio precisa enxergar valor antes, durante e depois do jogo.

NOSSAS ENTREGAS

- Modernizar a plataforma digital do Sócio Rei;
- Centralizar benefícios, serviços, experiências, conteúdos e relacionamento em um único ambiente;
- Revisar categorias e benefícios com base em custo, utilização e valor percebido;
- Desenvolver ofertas personalizadas de acordo com perfil, localização e histórico de relacionamento;
- Integrar Sócio Rei, e-commerce, experiências, ingressos e parceiros;
- Ampliar benefícios relacionados a turismo, alimentação, entretenimento, mobilidade e serviços;
- Fortalecer programas de viagens para jogos fora de casa;
- Ampliar experiências com ídolos, atletas, Base, Sereias e patrimônio;
- Desenvolver jornadas específicas para crianças, famílias e novos associados;
- Criar mecanismos permanentes de consulta e participação;
- Acompanhar mensalmente aquisição, cancelamento, permanência, utilização de benefícios, satisfação, ticket médio e receita recorrente;
- Divulgar indicadores de evolução do programa dentro da política de transparência da gestão.

RESULTADO ESPERADO:

Um Sócio Rei mais útil, moderno, integrado e capaz de gerar pertencimento, permanência e receita recorrente.

O QUE SERÁ DIFERENTE

O associado não será valorizado apenas pelo quanto paga. Será valorizado pelo relacionamento que constrói com o Santos ao longo do tempo. Queremos transformar o Sócio Rei em uma comunidade santista.

6 - SANTOS ID – INTELIGÊNCIA DO TORCEDOR

Conhecer melhor para se relacionar melhor.

O Santos possui milhões de torcedores. Mas quantidade não significa conhecimento. Para construir relacionamento de longo prazo, precisamos entender quem está do outro lado. *Onde mora, com que frequência acompanha o clube, que conteúdos consome, quais produtos procura, quais experiências valoriza, como utiliza as plataformas, quais são seus interesses, que o faz permanecer, a que o faz se afastar.*

O Santos ID será a estrutura de inteligência do relacionamento com a torcida. Não será apenas um cadastro. Será a construção progressiva de uma visão integrada do torcedor, com tecnologia e dados utilizados como apoio à gestão. Sempre respeitando a legislação aplicável, os direitos dos titulares e os princípios de segurança e governança de dados.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar uma arquitetura integrada de identificação e relacionamento dos diferentes públicos do Santos;
- Integrar informações provenientes, quando juridicamente e tecnicamente possível, de Sócio Rei, e-commerce, conteúdo, experiências, ingressos e plataformas digitais;
- Desenvolver segmentações de torcedores por comportamento e relacionamento;
- Criar painéis gerenciais para acompanhamento da jornada do torcedor;
- Utilizar dados para personalizar ofertas, conteúdos e experiências;
- Criar indicadores de aquisição, engajamento, conversão, retenção e valor do relacionamento;
- Estruturar mecanismos de atualização e qualidade das bases de dados;
- Estabelecer governança sobre acesso, utilização e compartilhamento das informações;
- Trabalhar com critérios de segurança, privacidade e conformidade;
- Utilizar pesquisas periódicas para complementar aquilo que os dados comportamentais não explicam;

- Transformar informação em projetos comerciais mais relevantes para torcedores e patrocinadores.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos capaz de conhecer melhor sua torcida, personalizar sua relação com ela e tomar decisões de marketing com mais informação e menos suposição.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não usaremos dados para substituir o relacionamento humano. Usaremos dados para torná-lo mais inteligente. O Santos não precisa apenas de mais seguidores. Precisa conhecer melhor as pessoas que estão por trás deles.

7 - VILA BELMIRO 365

A Vila não pode funcionar apenas quando existe jogo.

A Vila Belmiro é um dos maiores ativos históricos do Santos. Seu valor não está apenas na arquitetura ou na capacidade de receber partidas.

Está na memória.

Está nos ídolos.

Está na história do futebol.

Está na experiência de conhecer um lugar onde acontecimentos que marcaram gerações realmente aconteceram.

Por isso, a Vila precisa estar viva 365 dias por ano. Esse conceito já está presente em nossa visão de patrimônio: ampliar visitação, eventos, experiências, hospitalidade, turismo e utilização do estádio sem descaracterizar sua identidade.

O próximo passo será integrar essas iniciativas em uma plataforma permanente de experiência.

NOSSAS ENTREGAS

- Ampliar e profissionalizar os roteiros turísticos da Vila Belmiro;
- Integrar visitação, Memorial das Conquistas, loja, gastronomia e experiências;
- Criar calendário anual de eventos corporativos, culturais e esportivos;

- Desenvolver experiências com ídolos e personagens da história do Santos;
- Criar produtos premium de hospitalidade e experiência;
- Desenvolver programação especial em dias sem partidas;
- Ampliar utilização de espaços disponíveis para eventos e encontros;
- Criar experiências para escolas, famílias, turistas e grupos empresariais;
- Desenvolver projetos específicos para visitantes nacionais e internacionais;
- Integrar a Vila aos roteiros turísticos de Santos, do Porto e da região;
- Estabelecer indicadores de visitantes, ocupação de espaços, receita, satisfação e recorrência;
- Avaliar continuamente novas oportunidades comerciais sem comprometer patrimônio e identidade.

RESULTADO ESPERADO:

Uma Vila Belmiro mais viva, mais visitada, mais conhecida e mais capaz de gerar relacionamento e receita durante todo o ano.

O QUE SERÁ DIFERENTE

A Vila deixará de gerar valor apenas quando a bola estiver rolando. Será uma experiência permanente do Santos. Não transformaremos a Vila em um shopping. Transformaremos a história da Vila em experiência.

8 - SANTOS MEDIA & CONTENT

O Santos não deve apenas comunicar. Deve produzir

Vivemos em uma indústria em que atenção também é ativo. O torcedor não espera mais apenas noventa minutos por semana para se relacionar com o clube.

Ele acompanha notícias, assiste vídeos, consome bastidores, compartilha histórias, procura ídolos, acompanha a base, comenta contratações, interage com atletas, busca memória.

Cada momento de atenção é uma oportunidade de relacionamento. A Santos TV e os demais canais oficiais precisam evoluir de canais de divulgação para uma verdadeira plataforma de mídia do Santos. Conteúdo não será tratado apenas como postagem: será produto.

NOSSAS ENTREGAS

- Fortalecer a Santos TV como plataforma permanente de mídia e conteúdo;
- Estruturar calendário editorial integrado para futebol profissional, Base, Sereias, história, patrimônio, torcida e projetos institucionais;
- Desenvolver formatos próprios de entrevistas, documentários, séries, bastidores e conteúdo educativo;
- Ampliar conteúdos em vídeo curto para plataformas digitais;
- Criar conteúdos específicos para diferentes perfis e regiões da torcida;
- Produzir conteúdos em outros idiomas para mercados internacionais prioritários;
- Aproximar ídolos históricos das novas gerações por meio de projetos editoriais;
- Ampliar a cobertura e valorização da Base e das Sereias da Vila;
- Desenvolver conteúdo exclusivo para associados;
- Integrar conteúdos a Sócio Rei, e-commerce, experiências e ações comerciais;
- Criar propriedades comerciais associadas a programas e formatos de conteúdo;
- Estabelecer indicadores de audiência, retenção, crescimento, conversão, receita e valor comercial;
- Utilizar dados de consumo de conteúdo para aprimorar a estratégia editorial.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos mais relevante na economia da atenção, com maior audiência, relacionamento e capacidade de monetização de seus ativos digitais.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não vamos produzir conteúdo apenas para preencher calendário. Vamos produzir conteúdo para construir audiência, relacionamento, memória e valor.

A Santos TV não será apenas uma televisão do clube. Será parte da mídia do Santos.

9 - INDÚSTRIA DO ESPORTE

O Santos não pode enxergar o esporte apenas como competição.

O esporte se tornou uma grande indústria.

É mídia.
É entretenimento.
É turismo.
É tecnologia.
É educação.
É formação.
É saúde.
É experiência.
É conteúdo.
É evento.
É relacionamento.

O Santos possui conhecimento, marca, patrimônio, atletas, história e capacidade de mobilização suficientes para participar de diferentes segmentos dessa indústria. Mas atuar em novas frentes não significa abrir negócios sem planejamento. Cada oportunidade deverá ser analisada sob critérios estratégicos, financeiros, jurídicos e institucionais.

Não queremos um Santos fazendo tudo. Queremos um Santos identificando onde pode gerar valor.

NOSSAS ENTREGAS

- criar um mapa de oportunidades da indústria do esporte relacionadas ao Santos;
- avaliar projetos em mídia, eventos, turismo, tecnologia, educação, experiências e entretenimento;
- desenvolver parcerias com empresas especializadas quando o clube não possuir competência interna;
- estimular soluções e projetos de inovação relacionados ao futebol e ao esporte;
- ampliar eventos esportivos, educacionais e de entretenimento associados à marca Santos;
- desenvolver projetos envolvendo formação, Camps, clínicas e educação esportiva;
- aproximar patrocinadores e parceiros de iniciativas de inovação e tecnologia;

- Avaliar oportunidades de produtos e serviços digitais relacionados ao esporte;
- Desenvolver experiências turísticas e esportivas vinculadas à história do Santos;
- Acompanhar retorno financeiro, alcance de marca, geração de relacionamento e impacto institucional de cada iniciativa;
- Utilizar análise de viabilidade antes de comprometer recursos do clube.

RESULTADO ESPERADO:

Um Santos mais integrado à indústria do esporte, com novas oportunidades de receita, relacionamento, inovação e posicionamento de marca.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não queremos transformar o Santos em uma empresa que faz tudo. Queremos transformar o Santos em uma instituição capaz de enxergar oportunidades antes que elas desapareçam.

Autonomia para buscar oportunidades. Responsabilidade para escolher quais delas realmente fazem sentido.

10 - O MUNDO É DA VILA

Da Vila para o mundo.

O Santos possui uma história que permite conectar passado, presente e futuro de uma forma que poucos clubes podem fazer. A Vila Belmiro representa a memória.

Os ídolos representam a inspiração.

Os Meninos da Vila representam a formação.

As Sereias representam a evolução.

A torcida representa o presente.

A tecnologia representa o alcance.

E o mundo representa o território que o Santos ainda pode conquistar.

O Mundo é da Vila será a plataforma que conectará esses elementos.

Não será apenas uma campanha.

Será um conceito estratégico capaz de reunir turismo, conteúdo, experiências, negócios, internacionalização, produtos, patrimônio e relacionamento.

A ideia é simples: Quem estiver em qualquer lugar do mundo precisa ter um caminho para chegar ao Santos. E quem vier ao Santos precisa encontrar uma porta para o mundo.

NOSSAS ENTREGAS

- Criar a plataforma institucional O Mundo é da Vila;
- Integrar nela iniciativas de internacionalização, turismo, conteúdo, experiência, negócios e relacionamento;
- Desenvolver calendário anual de campanhas e ativações internacionais;
- Criar roteiros e experiências que conectem a Vila à história mundial do Santos;
- Produzir conteúdos que contem a história do clube para públicos nacionais e internacionais;
- Conectar Santos Global, Meninos da Vila, Sócio Rei, Santos ID, Santos Media e Vila Belmiro em uma mesma estratégia;
- Desenvolver experiências para torcedores estrangeiros que visitarem Santos;
- Criar produtos e experiências de memória e patrimônio para públicos internacionais;
- Aproximar Embaixadas, Academies, parceiros e comunidades santistas espalhadas pelo mundo;
- Desenvolver ações especiais em datas históricas e marcos relevantes da trajetória do Santos;
- Estabelecer indicadores de audiência, visitantes, participantes, novos relacionamentos, oportunidades comerciais e receitas associadas à plataforma.

RESULTADO ESPERADO:

Criar uma plataforma permanente de conexão entre a história da Vila, a torcida santista e os novos mercados nacionais e internacionais.

O QUE SERÁ DIFERENTE

Não trataremos a história como algo que ficou para trás, usaremos a história como ponto de partida para chegar mais longe. O mundo já conhece a Vila, agora precisamos criar mais caminhos para que o mundo volte para ela.

9.1 - MARKETING QUE PODE SER MEDIDO

Não existe profissionalização do marketing sem indicadores.

Uma grande campanha pode gerar repercussão.

Uma grande gestão precisa gerar resultado.

Por isso, o marketing do Santos terá acompanhamento permanente.

Não mediremos apenas curtidas.

Não mediremos apenas seguidores.

Não mediremos apenas valor bruto de patrocínio.

Acompanharemos a evolução completa da relação entre marca, torcida e mercado.



O marketing será integrado ao Planejamento Estratégico da gestão e seus principais indicadores acompanharão a mesma lógica de transparência e prestação de contas das demais áreas. Não queremos métricas para produzir apresentações. Queremos métricas para melhorar decisões.

9.2 - GOVERNANÇA DO MARKETING

Marketing também precisa de responsabilidade.

Uma estratégia comercial ou de marca pode gerar receitas. Mas também pode gerar riscos. Por isso, as decisões estratégicas de marketing serão integradas às áreas de Financeiro, Jurídico, Comunicação, Tecnologia e demais departamentos envolvidos. Projetos relevantes deverão possuir:

- o objetivo claramente definido;
- o responsável pela execução;
- o orçamento;
- o cronograma;
- o indicadores;
- o análise de riscos;
- o critérios de contratação e parceria;
- o avaliação de retorno.

Não haverá espaço para contratos ou projetos construídos exclusivamente pela oportunidade do momento. A autonomia da área de marketing será acompanhada por responsabilidade.

Quanto maior o poder de decisão, maior a obrigação de demonstrar resultado. O Santos precisa ser rápido para aproveitar oportunidades. Mas velocidade não pode significar ausência de controle.

NOSSAS ENTREGAS

- Estruturar governança para projetos estratégicos de marketing;
- Estabelecer responsabilidades e alçadas;
- Integrar Marketing, Comercial, Financeiro, Jurídico, Comunicação e Tecnologia;
- Acompanhar orçamento e retorno das principais iniciativas;
- Realizar avaliações periódicas de desempenho;
- Estabelecer critérios de seleção de parceiros e fornecedores;
- Documentar contratos, propriedades e projetos estratégicos;
- Criar rotina de apresentação dos resultados à Presidência;
- Incorporar os principais indicadores de marketing ao acompanhamento geral da gestão.

RESULTADO ESPERADO:

Uma área de marketing mais profissional, integrada, mensurável e capaz de crescer sem perder controle. Marketing não será uma coleção de boas ideias. Será uma área de gestão.

9.3 - UMA NOVA ARQUITETURA DE MARCA

Os dez pilares não funcionarão isoladamente. Eles formarão um único ecossistema.

SANTOS GLOBAL

Amplia o território da marca.

MENINOS DA VILA

Transforma nossa tradição de formação em plataforma de marca.

PATROCÍNIO

Valoriza e monetiza nossas propriedades.

SANTOS BUSINESS

Conecta parceiros e cria oportunidades.

SÓCIO REI 2.0

Transforma relacionamento em pertencimento.

SANTOS ID

Transforma informação em inteligência.

VILA BELMIRO 365

Transforma patrimônio em experiência.

SANTOS MEDIA & CONTENT

Transforma atenção em audiência e valor.

INDÚSTRIA DO ESPORTE

Amplia os territórios de atuação.

O MUNDO É DA VILA

Conecta tudo isso ao passado, presente e futuro.

Essa integração será fundamental. O patrocinador pode estar no conteúdo. O conteúdo pode levar ao Sócio Rei. O Sócio Rei pode gerar experiências na Vila. A Vila pode gerar turismo. O turismo pode fortalecer Santos Global. Os Meninos da Vila podem produzir conteúdo.

O Santos ID pode melhorar todas essas relações. É assim que uma estratégia de marketing deixa de ser um conjunto de ações e passa a ser um sistema.

9.4 - MARCA FORTE. RELACIONAMENTO FORTE. NEGÓCIO FORTE.

O Santos não precisa escolher entre emoção e profissionalismo.

Precisa colocar o profissionalismo a serviço da emoção.

Não queremos transformar torcedores em números.

Queremos utilizar informação para tratar melhor quem ama o Santos.

Não queremos transformar a história em mercadoria.

Queremos transformá-la em experiência e preservá-la enquanto criamos valor.

Não queremos vender qualquer patrocínio.

Queremos construir parcerias que fortaleçam o Santos.

Não queremos abrir negócios porque parecem modernos.

Queremos avaliar oportunidades que possam gerar valor real.

Não queremos produzir conteúdo apenas porque os outros produzem.

Queremos construir uma mídia capaz de contar a história do Santos todos os dias.

Não queremos ser globais apenas nas apresentações.

Queremos construir presença global de maneira gradual, profissional e sustentável.

E existe um princípio que orientará todo o projeto:

O marketing não poderá prometer aquilo que a operação não consegue entregar.

A marca precisa representar a verdade do Santos.

Porque confiança também é patrimônio.

9.5 - DA BASE AO TOPO DO MARKETING

Uma marca mundial, tratada como marca mundial.

Meninos da Vila transformados em plataforma de formação, experiência e relacionamento.

Propriedades comerciais valorizadas antes de serem vendidas.

Patrocinadores conectados a uma rede de relacionamento e negócios.

Sócio Rei evoluído para um verdadeiro ecossistema de pertencimento.

Santos ID utilizando inteligência e dados para compreender melhor a torcida.

Vila Belmiro viva 365 dias por ano.

Santos Media & Content transformando atenção em audiência, relacionamento e receita.

Santos inserido de maneira estratégica na indústria do esporte.

O Mundo é da Vila conectando memória, experiência, torcida e novos mercados.

Indicadores para acompanhar aquilo que está sendo realizado.

Governança para proteger o clube enquanto novas oportunidades são construídas.

A nossa proposta não é fazer do marketing o centro do Santos. É fazer do marketing uma força que ajude todas as partes do Santos a crescer.

Porque uma marca forte ajuda a vender melhor.

Uma torcida mais próxima ajuda a gerar receita recorrente.

Um patrimônio valorizado gera experiência.

Uma experiência melhor fortalece a relação.

Uma relação mais forte atrai parceiros.

Parceiros melhores ampliam oportunidades.

E oportunidades bem administradas ajudam a financiar o futebol.

É um ciclo.

E queremos fazer esse ciclo funcionar a favor do Santos.

No fim, a pergunta continuará sendo a mesma que orienta todo este Plano de Gestão:

Estamos entregando um Santos mais forte do que aquele que recebemos?

No marketing, isso significa deixar uma marca mais organizada.

Mais valorizada.

Mais presente.

Mais conhecida.

Mais respeitada.

Mais próxima da torcida.

Mais preparada para o futuro.



CAPÍTULO 10

O SANTOS DOS PRÓXIMOS 100 ANOS

Uma visão que
começa agora

*"Existem gestões que
administram o presente. E
existem gestões que
preparam o futuro."*



presidente
Quaresma
DA BASE AO TOPO



Quando um mandato termina, o Santos continua. Essa talvez seja a maior responsabilidade de quem decide disputar a Presidência do Santos Futebol Clube.

Nenhum presidente é dono do clube. Somos apenas responsáveis por uma parte da sua história. Recebemos um patrimônio construído por gerações anteriores e temos o dever de entregá-lo ainda mais forte para aquelas que virão depois.

Essa é a diferença entre administrar um mandato e construir um legado. Nosso compromisso não é pensar apenas em 2027, 2028 ou 2029. É utilizar esse período para colocar o Santos em uma trajetória de longo prazo.

**Mais organizado.
Mais competitivo.
Mais sustentável.
Mais profissional.
Mais conectado à torcida.
Mais forte institucionalmente.**

E novamente respeitado como um clube capaz de apontar caminhos para o futebol. Porque o verdadeiro legado de uma gestão não é apenas aquilo que inaugura. É aquilo que torna possível para quem vier depois.

O LEGADO QUE QUEREMOS DEIXAR

Não sabemos quais títulos serão conquistados durante uma gestão. No futebol, prometer taças seria desrespeitar a própria natureza do esporte. Mas sabemos exatamente que clube queremos entregar. Um Santos em condições melhores de conquistá-las.

Queremos entregar, finanças mais organizadas, receitas mais diversificadas, Base mais forte, CT em desenvolvimento, modelo esportivo institucionalizado, patrimônio valorizado, torcida mais próxima, pessoas mais qualificadas, processos documentados, projetos preparados para continuar, instituição mais respeitada.

Porque governar pensando no futuro significa compreender uma verdade muito simples: não receberemos o Santos como propriedade. Receberemos como responsabilidade.

O SANTOS CONTINUA

Presidentes passam.
Treinadores passam.
Jogadores passam.
Gerações de torcedores passam.

O Santos permanece.

Por isso, cada grande decisão da nossa gestão deverá responder a uma pergunta:

“Isso fortalece apenas o Santos de hoje ou também o Santos que nossos filhos e netos irão herdar?”

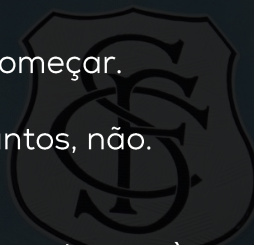
Se a resposta for apenas o presente, precisaremos pensar novamente.

Porque o projeto Da Base ao Topo foi construído para estabelecer uma direção.

Uma direção baseada em:

IDENTIDADE
FORMAÇÃO
PROFISSIONALISMO
PROFISSIONALIZAÇÃO
RESPONSABILIDADE
INOVAÇÃO
PERTENCIMENTO
COMPETITIVIDADE

Nosso mandato terá data para começar.
Terá data para terminar.
A nossa responsabilidade com o Santos, não.



E esse será o objetivo maior de todo este projeto: entregar às próximas gerações um Santos maior do que aquele que recebem, em todas as áreas, da direção ao administrativo, do masculino ao feminino, da direção ao administrativo, dos Meninos da Vila ao profissional,

Vamos juntos nessa?

DA BASE AO TOPO!



DA
BASE
AO
TOPO

PLANO DE GESTÃO

JOSÉ RENATO QUARESMA PRESIDENTE