



SANTOS FUTEBOL CLUBE · ELEIÇÕES 2026

PLANO DE GESTÃO ALIANÇA SANTISTA

- RESPEITO À HISTÓRIA, COMPROMISSO COM O FUTURO.

Um compromisso público, técnico e auditável para o futuro do Santos.

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

CARTA À TORCIDA SANTISTA

À torcida do Santos,

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

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

Ao longo da minha vida profissional, aprendi que grandes crises não se resolvem com improviso. Resolvem-se reunindo pessoas competentes, estabelecendo prioridades e executando com disciplina. É exatamente esse método que quero levar ao Santos.

É esse mesmo espírito que quero trazer para o Santos: planejamento de curto, médio e longo prazo, profissionalização da gestão e, acima de tudo, união em torno de um projeto sério.

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

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

— Maurício Maruca



CARTA À TORCIDA SANTISTA

À torcida do Santos,

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

Mas ao longo desses últimos anos, algo ficou claro para mim. Por trás do discurso de campanha, o Maruca é uma pessoa séria. Alguém que enxerga os mesmos problemas que eu enxergava, que não se apoia em promessas fáceis, e que compartilha os mesmos valores que sempre guiaram minha trajetória: integridade, responsabilidade e compromisso genuíno com a instituição – não com o cargo. Foi por isso que decidi estar ao lado dele nesta chapa, e não mais do outro lado da disputa.

Encerramos uma eleição para começar um projeto maior: devolver ao Santos a organização, o planejamento e a seriedade de gestão que o clube precisa para voltar a ser protagonista.

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

— Rodrigo Marino



O MÉTODO QUE EMBASA A GESTÃO PROFISSIONAL

Nosso compromisso é tomar decisões baseadas em dados, não em achismos. Tudo que pretendemos implementar em nossa gestão deverá seguir um método claro: **primeiro um diagnóstico ancorado em dados, depois o mapeamento e a priorização das dores, e só então o plano de ação com responsável, custo e prazo – acompanhado por indicadores que medem se estamos no rumo certo.**

01

DIAGNÓSTICO

Análise inicial da estrutura organizacional do clube e suas áreas, com o intuito de mapear principais gargalos aparentes

02

MAPA DE DORES

Aprofundamento da análise, com compreensão de processos, pessoas e principais dores da área, produzindo visão 360°.

03

PRIORIZAÇÃO

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

04

PLANO DE AÇÃO

Definição das ações para cada dor mapeada, respeitando a priorização definida na etapa 3

05

MONITORAMENTO

Mapeamento dos controles de cada área, definição de indicadores chave para cada área e implementação de cockpit de monitoramento

Sobre o monitoramento da gestão: Cada área terá indicadores próprios para acompanhar resultados e garantir que as decisões sejam tomadas com base em evidências.

REALISMO: GESTÃO COM PLANEJAMENTO E TRANSPARÊNCIA

O Santos não precisa de promessas impossíveis para problemas que foram construídos ao longo de muitos anos. Queremos construir um Santos com pé no chão: mais organizado, mais profissional e com capacidade real de planejar o futuro – esportivamente e financeiramente – com capacidade de planejar o futuro e sustentar resultados dentro e fora de campo.

Estrategicamente organizamos 4 principais vertentes de atuação:



FINANCEIRO

Passivo de R\$ 1,232 Bi e uma das maiores alavancagens da Série A (1,59x) consomem a capacidade de investir.

OBJETIVO

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

PRINCIPAIS FRENTES

- Diagnóstico e reorganização do passivo;
- Aumento de receitas (patrocínio, matchday, transferências);
- Eficiência operacional e controles internos;



ESPORTIVO

O Santos investe muito e entrega menos do que pode: 6ª maior folha da Série A, com 7 clubes de folha menor mais bem colocados.

OBJETIVO

Departamento de futebol integrado, contratações mais assertivas e resultados mais consistentes.

PRINCIPAIS FRENTES

- Revisão de elenco e contratos, com critério técnico e scout;
- Integração profissional-base-futsal e projeto plurianual;
- Sereias da Vila como ativo esportivo e comercial;



TORCEDOR & COMERCIAL

Uma das marcas mais fortes do futebol mundial, mas com receita comercial em queda (-38% em 2025) e programa de sócios sem contrapartidas atraentes

OBJETIVO

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

PRINCIPAIS FRENTES

- Ouvidoria permanente e revisão do sócio-torcedor;
- Reorganização CRM e inventário de ativos;
- Expansão de patrocínio e licenciamento;



GOVERNANÇA

Decisões tomadas sem dado consistente, com o clube ausente das mesas onde seu próprio futuro é decidido.

OBJETIVO

Processos claros, estrutura enxuta e decisões com critério técnico e disciplina, de forma perpétua.

PRINCIPAIS FRENTES

- Sistema único de gestão, orçamento vinculante e alçadas;
- Reaproximação institucional (CBF, FPF, poder público);
- Estrutura societária (SAF);



✓ CAPÍTULO I · VERTENTE FINANCEIRA

GESTÃO FINANCEIRA & REORGANIZAÇÃO DO PASSIVO

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

QUATRO FRENTES COORDENADAS

A recuperação financeira do Santos não passa por uma solução isolada ou por uma medida de curto prazo. Enxergamos o processo de revitalização financeira do clube em 4 principais frentes: **reorganização das dívidas, aumento das receitas, maior eficiência operacional e fortalecimento da governança financeira.**



1. REORGANIZAR

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



2. ARRECADAR MAIS

Maximização do Sócio-Torcedor, novos ativos comerciais, monetização eficiente da formação e valorização de atletas.



3. GASTAR MELHOR

Redução inteligente de gastos operacionais e melhorias de processos para maior eficiência da alocação de recursos.



4. PROTEGER O FUTURO

Controles internos automatizados para mitigar reendividamento e erros do passado, adequando o clube as melhores práticas de gestão

Nosso objetivo é devolver ao Santos a capacidade de planejar, investir e crescer de forma sustentável.

COLOCAR O DEDO NA FERIDA

- ✓ **Diagnosticar antes de decidir:** Contratação de auditoria independente – e peritos judiciais para pareceres específicos se necessário, para **conhecer a real situação financeira, contratual e patrimonial do clube** e garantir que as decisões sejam tomadas com base em informações confiáveis;
- ✓ **Recuperar a capacidade de caixa do clube no curto prazo,** enquanto implementamos soluções estruturais para **reduzir o custo da dívida e dar previsibilidade às finanças;**
- ✓ **Avaliar e estruturar instrumentos financeiros** compatíveis com a realidade do Santos, escolhendo a solução mais eficiente para cada necessidade do clube;



[Saiba mais sobre as dívidas do Santos clicando aqui.](#)

ALTERNATIVAS PARA RESOLUÇÃO DA DÍVIDA

O MODELO FIDC

O que é: é o Fundo de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC). Instrumento financeiro amplamente utilizado para transformar receitas futuras em liquidez imediata, preservando a capacidade operacional do clube

Benefícios: consolidação de dívidas pulverizadas em diversos credores em uma única casa, liquidez atrelada a metas do clube, redução do custo médio de capital, captação conforme o clube apresenta novos recebíveis elegíveis.

Comentário: Sua adoção dependerá da viabilidade identificada após o diagnóstico inicial.

NEGOCIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

O que é: Negociação diretamente com credores e reorganização do passivo operacional de forma estruturada.

Benefícios: Redução dos valores devidos, alongamento de prazos, flexibilidade de condições entre credores, validade legal sem intervenção do judiciário;

Comentário: A negociação extrajudicial ocorre individualmente ou de forma coletiva com os credores, ficando a critério de cada um aceitar a negociação;

NOSSA PARCEIRA:

A OutField, primeira gestora de recursos inteiramente dedicada aos mercados esportivo e de entretenimento na América Latina, é um grupo com visão transformadora para estes setores que, nos últimos 10 anos, entregou 200+ projetos, realizou 15+ investimentos em equity e construiu uma rede com mais de 100 investidores.

Eles criam soluções de investimento dedicadas aos desafios do esporte, entretenimento e novas mídias, olhando para estratégias de crédito e de equity na indústria.

SOLUÇÕES:

Soluções Financeiras: Avaliar a viabilidade da criação de um fundo exclusivo para o Santos, avaliar a resolução de casos de CNRD, ou FIFA/CAS, que possam acarretar em transferban e analisar dispositivos para reorganização dos passivos.

Soluções de Gestão: Apoiar a Aliança Santista na análise e decisão dos caminhos para reestruturação da dívida. Construir junto à gestão da Aliança Santista estratégias para aumento de receitas e realizar o acompanhamento da implementação. Desenvolver painéis de controles junto às diversas gerências para acompanhamento de métricas chave de acompanhamento. Implementar mecanismos de perpetuidade de governança.

EXPLORAR NOVAS OPORTUNIDADES & MELHORAR AS EXISTENTES

Os patrocínios, o matchday e a negociação de atletas estão entre as principais fontes de receita de um clube. Diferentemente dos direitos de transmissão, já contratados até 2029, dependem diretamente de gestão – É onde vamos atuar desde o primeiro dia para o plano de impacto de curto prazo, com as ações que apresentamos a seguir:

1. PATROCÍNIOS

O que faremos: Gerar mais valor para patrocinadores e aumentar a receita comercial por meio da reorganização dos ativos, revisão contratual e profissionalização da área comercial.

Como sabemos que há oportunidade?:

-38%

Receita Comercial entre 2024 vs. 2025 se considerar o repasse mínimo acordado com NR Sports segundo imprensa

2. MATCHDAY

O que faremos: Fazer o torcedor voltar ao estádio e aumentar a receita por jogo, com melhorias no Sócio-Rei, na experiência do torcedor e na estratégia de mandos.

Como sabemos que há oportunidade?:

4x

Renda Líquida em jogos na capital vs. na Vila

3. TRANSFERÊNCIA DE ATLETAS

O que faremos: Transformar a formação de atletas em uma vantagem esportiva e financeira permanente para o clube.

Como sabemos que há oportunidade?:

-9% p.a.

Na receita de transferências desde 2023

Veja nossas propostas para Receitas Comerciais, programa de sócio-torcedor, bilheteria e produtos licenciados.

Veja nossas propostas para o Departamento de Futebol

Nossas propostas detalhadas para cada uma dessas frentes serão exploradas mais a frente no documento.

EFICIÊNCIA OPERACIONAL & CONTROLE DE CUSTOS

Nenhum clube resolve seus problemas financeiros apenas aumentando receitas. Se o crescimento das receitas vier acompanhado do mesmo ritmo de crescimento das despesas, o resultado será a manutenção dos problemas atuais.



1. PROFISSIONALIZAR A GESTÃO

- ✓ Contratar gestores profissionais e experientes;
- ✓ Treinar e capacitar continuamente os funcionários e colaboradores;
- ✓ Estabelecer cultura de profissionalismo;
- ✓ Implantar sistemas de avaliação 360°;



2. APRIMORAR PROCESSOS

- ✓ Mapear de forma completa a estrutura e gargalos em todas as áreas do clube;
- ✓ Criar um plano de ações e prioridades;
- ✓ Implantar e melhorar processos internos que reflitam a cultura de profissionalismo;



3. CRITÉRIOS DE TOMADA DE DECISÃO

- ✓ Definir KPI's que guiem as tomadas de decisão;
- ✓ Estabelecer estruturas com visão clara das responsabilidades de cada área;
- ✓ Construir mecanismos de transparência nas tomadas de decisão;



4. EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- ✓ Revisar e renegociar contratos operacionais e de fornecedores;
- ✓ Criar um comitê de orçamento para despesas acima de um determinado valor;
- ✓ Criar painéis de controle gerenciais para todas as áreas do clube;

A sustentabilidade financeira passa necessariamente pela capacidade de transformar receita em geração de caixa e capacidade de investimento.

EFICIÊNCIA OPERACIONAL & CONTROLE DE CUSTOS

Nenhum clube resolve seus problemas financeiros apenas aumentando receitas. Se o crescimento das receitas vier acompanhado do mesmo ritmo de crescimento das despesas, o resultado será a manutenção dos problemas atuais.



1. PESSOAS

Equipe técnica qualificada, metas claras e cultura de desempenho.

- ✓ Contratar gestores profissionais e experientes;
- ✓ Treinar e capacitar continuamente os funcionários e colaboradores;
- ✓ Estabelecer cultura de profissionalismo;
- ✓ Implantar sistemas de avaliação 360°;



2. PROCESSOS

Fluxos padronizados para reduzir desperdícios e aumentar produtividade.

- ✓ Mapear de forma completa a estrutura e gargalos em todas as áreas do clube;
- ✓ Criar um plano de ações e prioridades;
- ✓ Implantar e melhorar processos internos que reflitam a cultura de profissionalismo;



3. DECISÕES

Indicadores, critérios e responsabilidade em todas as decisões relevantes.

- ✓ Definir KPI's que guiem as tomadas de decisão;
- ✓ Estabelecer estruturas com visão clara das responsabilidades de cada área;
- ✓ Criar painéis de controle gerenciais para todas as áreas do clube;
- ✓ Construir mecanismos de transparência nas tomadas de decisão;

A sustentabilidade financeira passa necessariamente pela capacidade de transformar receita em geração de caixa e capacidade de investimento.

RESPONSABILIDADE & TRANSPARÊNCIA

Mais do que resolver os problemas atuais, é **preciso criar mecanismos que evitem a repetição dos mesmos erros no futuro**. Defendemos uma gestão amparada em processos internos e controles financeiros, com alto embasamento em dados, reconstruindo a credibilidade institucional do clube perante torcedores, parceiros comerciais, fornecedores e mercado.

- ✓ **Dados confiáveis para decisões melhores:** Implementar ferramentas robustas de dados. Todo planejamento eficiente parte de dados consistentes, rastreáveis e acessíveis às lideranças;
- ✓ **Planejamento que resiste às mudanças de gestão:** Definir e comunicar vertentes de longo prazo. Resultados sustentáveis exigem clareza sobre prioridades estratégicas que devem ir além dos resultados esportivos de curto prazo;
- ✓ **Reduzir improvisos, proteger o caixa e criar previsibilidade para a gestão** através de planejamentos factíveis com o momento do clube;
- ✓ **Execução acompanhada em tempo real para corrigir rotas rapidamente:** Modernizar ferramentas de gestão e execução, eliminando barreiras operacionais para que o planejado se torne resultado;





 CAPÍTULO II · VERTENTE ESPORTIVA

FUTEBOL PROFISSIONAL, **BASE,** **FUTEBOL FEMININO & OLÍMPICOS**

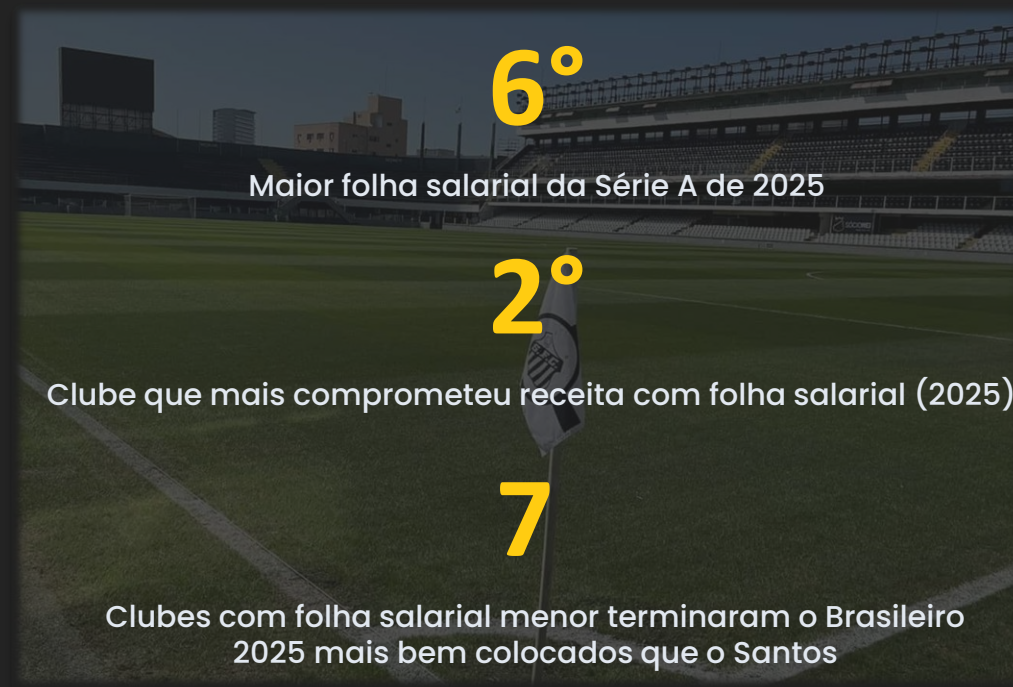
Planejamento esportivo, valorização da base e decisões técnicas para formar equipes mais competitivas e sustentáveis.



INVESTIR MELHOR PARA **COMPETIR MAIS**

O Santos investe muito e entrega menos do que pode. Nosso compromisso não é gastar mais: é investir melhor, com planejamento, critérios técnicos e integração entre todas as áreas do futebol.

- ✓ **Definir projeto esportivo** com identidade de jogo alinhado entre todas as categorias, plano plurianual – blindado de resultados de curto prazo – e disciplina orçamentária;
- ✓ **Revisão completa** do elenco e dos contratos para alinhar desempenho esportivo e responsabilidade financeira;
- ✓ **Contratações serão** pautadas por inteligência de scout, critério técnico, aderência ao planejamento de longo prazo e momento financeiro do clube. Cada contratação deve resolver uma necessidade do elenco, não apenas aproveitar uma oportunidade de mercado.
- ✓ **Estruturar uma área de inteligência para maximizar o valor esportivo e financeiro do elenco.**
- ✓ **Estabelecer regras claras de acesso** aos CTs, vestiários e dependências do clube, refletindo a cultura de profissionalismo;

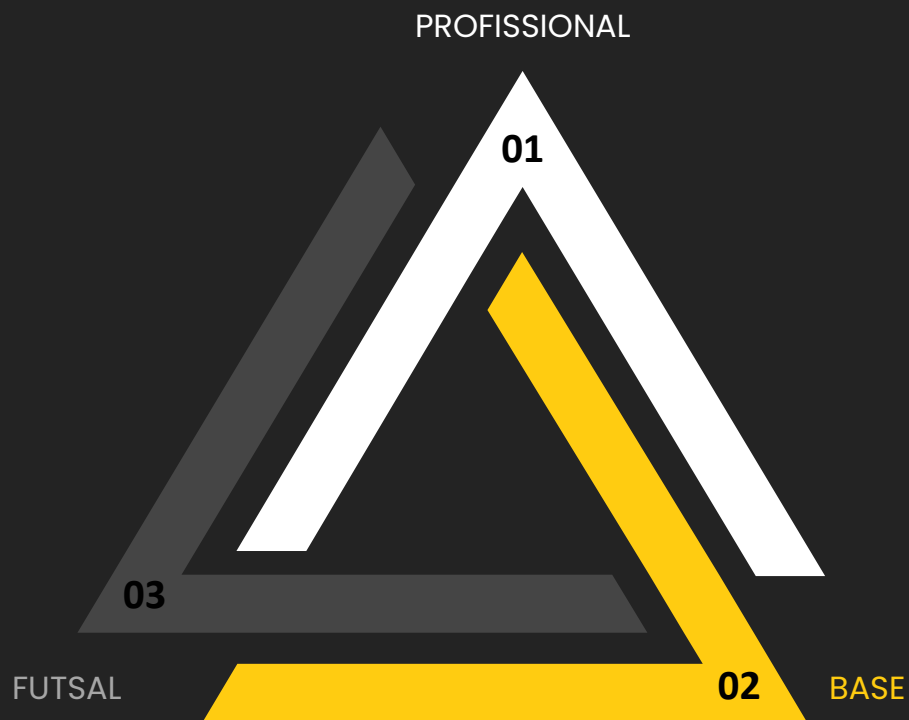


[Saiba mais sobre a relação Investimento no Futebol x Competitividade clicando aqui.](#)

O departamento de futebol precisa de maior integração entre as áreas profissional e de base, com processos mais claros e decisões mais coerentes.

BASE: O DNA SANTISTA

Os Meninos da Vila são parte da identidade do Santos. Nosso compromisso é criar um ambiente que forme melhores atletas, fortaleça sua transição para o profissional e aumente sua permanência no clube.



- ✓ **Estreitar a integração entre o profissional, base e equipe de futsal:** Grandes nomes do futebol brasileiro, inclusive revelados pelo Santos, tiveram passagem pelo futsal no período de iniciação esportiva e primeiros anos de formação. Ampliar essa integração permitirá a formação de atletas mais completos e com o DNA Santista tão admirado globalmente;
- ✓ **Painel de acompanhamento de KPI's de performance:** Através de dados será possível fazer a transição dos nossos atletas da melhor forma possível de uma categoria para a outra, sem acelerar ou atrasar etapas de desenvolvimento;
- ✓ **Formação fora dos campos:** Acreditamos que o clube tem a responsabilidade de formar, antes de tudo, cidadãos íntegros para a sociedade. Implantaremos uma metodologia que forma líderes fora de campo, e que os permitam aplicar essa postura de protagonismo dentro dos campos.
- ✓ **Programa permanente de apoio às famílias:** palestras e workshops sobre orientação financeira, psicológica e educacional.

[Saiba mais sobre como o Santos utiliza atletas da base clicando aqui.](#)

SEREIAS DA VILA: RESPEITO E AUTONOMIA

O Santos construiu, com as Sereias da Vila, um dos times de maior protagonismo do futebol feminino nacional. Nosso compromisso é reconhecer esse protagonismo com estrutura e continuidade, e não tratá-lo como um projeto à parte, mas como parte integrada da estratégia esportiva e comercial do clube.

- ✓ **Estrutura e Base:** Fortalecimento da formação de atletas e valorização da comissão técnica. A base deixa de ser suporte e passa a ser eixo central do projeto;
- ✓ **Estratégia Comercial Específica:** Captação comercial que reforce a identidade das Sereias da Vila junto ao mercado e torcedores;
- ✓ **Ativo de Marca:** Expansão da conexão com a torcida e retorno real para patrocinadores;
- ✓ **Sustentabilidade Financeira:** O futebol feminino será conduzido com responsabilidade orçamentária e foco em evolução progressiva para obtenção da sustentabilidade financeira através do equilíbrio entre a autonomia e exploração de sinergias com outras áreas do clube;



[Saiba mais sobre o mercado de transferências do feminino clicando aqui.](#)

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

ESPORTES OLÍMPICOS E OUTRAS MODALIDADES: **ESTRUTURA E CONTINUIDADE**

Nosso compromisso é dar continuidade a essas frentes, fortalecendo suas estruturas na medida da capacidade financeira do clube e ampliando o cuidado institucional que o Santos tem com essas modalidades.

- ✓ **Retomar e estreitar relação com parceiros:** O andamento de diversos projetos que representam o Santos FC em suas respectivas modalidades só são possíveis graças a dedicação de parceiros. Nosso objetivo central será estreitar os laços com esses parceiros, abrir um canal de escuta ativo para que nossa união possa elevar ainda mais toda a grandiosidade que o Santos FC representa.
- ✓ **Explorar sinergias:** Carregamos o mesmo escudo no peito e temos o mesmo orgulho de representar o Santos. Conforme a gestão da Aliança Santista se aproximar das modalidades, teremos uma visão mais clara de como alavancar nossos recursos de conhecimento, estruturas, conexões, de marca e financeira para que o Santos retome a capacidades de gerar impacto na sociedade através do esporte.





 CAPÍTULO III · VERTENTE TORCEDOR & COMERCIAL

TORCIDA, SÓCIOS & **EXPANSÃO COMERCIAL**

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



TRANSFORMAR MARCA EM RECEITA

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



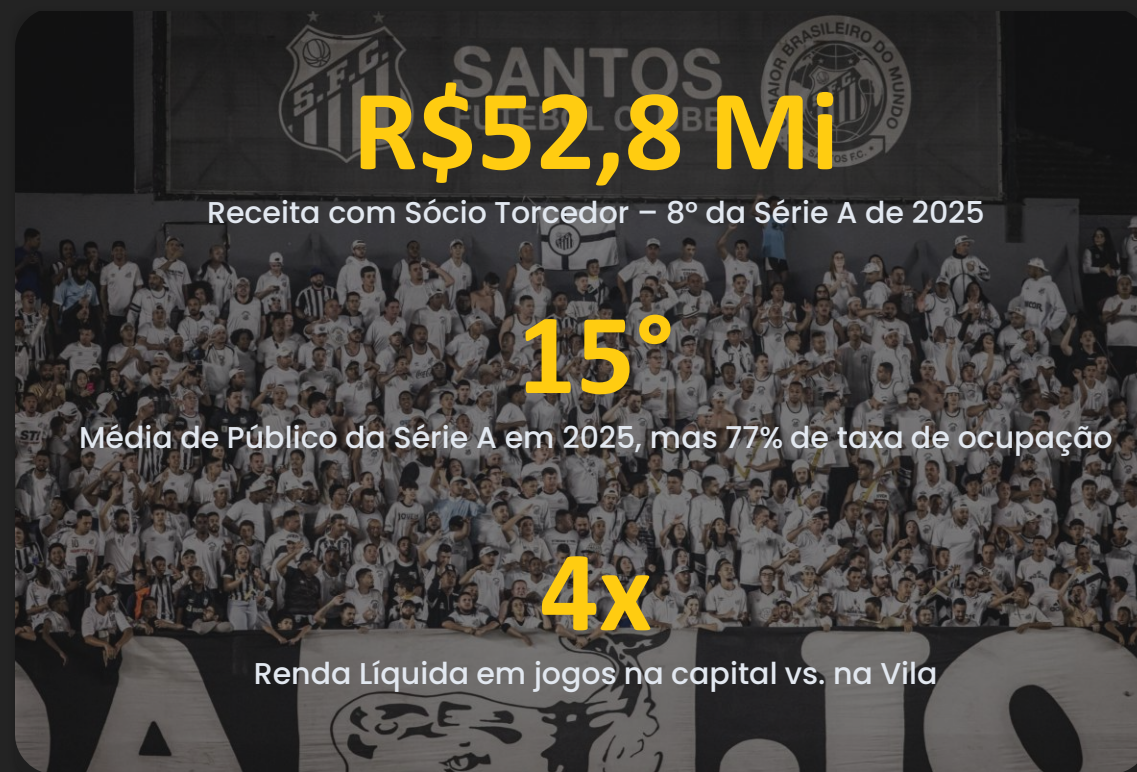
- ✓ **Consolidar Liderança Executiva:** Profissional executivo com autonomia, metas claras, competência técnica e capacidade de execução imediata;
- ✓ **Reorganização Interna da Área de Negócios:** Definição e atribuição de responsabilidades e metas para aumentar de forma consistente as receitas do clube;
- ✓ **Revisitar o Inventário Comercial do Clube:** Detalhamento dos ativos contratados e à disposição, assim como suas precificações e prazo de contratos;
- ✓ **Melhorar a Experiência do Torcedor:** Implantar melhorias no programa de sócio-torcedor, experiência no estádio, hospitalidade e áreas premium, ativações em dias de jogo etc;
- ✓ **Implantar Estratégias de CRM:** O clube precisa trabalhar com uma base centralizada de dados de sócios, ingressos e consumo para entender melhor quem são nossos torcedores e o que valorizam;
- ✓ **Expansão do licenciamento e produtos oficiais:** Aumentar número de canais de distribuição dos produtos oficiais, criação de produtos que atendam os interesses dos nosso torcedores, expansão internacional da marca;

[Clique aqui para ver nossas outras propostas para aumentar as receitas do Santos](#)

TRANSPARÊNCIA E MAIS VALOR AO SÓCIO

A confiança da torcida se reconstrói com transparência, participação e respeito. Queremos um Santos que escuta mais, presta contas e entrega mais valor para quem está ao lado do clube todos os dias. A torcida é o que o Santos tem de mais valioso.

- ✓ Revisar o programa Sócio-Torcedor focado em experiência, benefícios e retenção. Incluindo, mas não se limitando a: programas para torcedores mirins, torcedores de fora do estado de São Paulo, sorteios e a criação de canais de atendimento e suporte;
- ✓ Criar uma **Ouvidoria Permanente** para garantir resposta, acompanhamento e transparência nas demandas da torcida.
- ✓ Criar mecanismos de integração com o time de comunicação para realização de campanhas de forma assertiva;
- ✓ Aumentar o número de jogos realizados na cidade de São Paulo, contemplando um número maior de torcedores por partida;



[Clique aqui para entender a performance do Sócio-Rei, bilheteria e impactos de jogar na capital.](#)

FAZER A MARCA SANTOS GERAR MAIS VALOR

Com gestão profissional, organização e foco em resultado, podemos retomar o controle das principais fontes de crescimento do clube nos próximos anos.

PATROCÍNIOS

- ✓ Implantar gestão comercial baseada em CRM e inteligência de mercado, para profissionalizar a prospecção e a gestão comercial, ampliando a capacidade de atrair e reter patrocinadores.
- ✓ Construir inventário comercial completo, atualizado e detalhado, com respectivos contratos vigentes mapeados e em sistema de controle;
- ✓ Mapear, melhorar e desenvolver novas linhas de receitas digitais;
- ✓ Ampliar a captação de recursos para projetos esportivos e sociais por meio das leis de incentivo.

PRODUTOS LICENCIADOS

- ✓ Mapear contratos vigentes, analisando modelos de remuneração, gargalos e oportunidades de melhorias;
- ✓ Viabilizar o aumento de lojas físicas e de e-commerce para maior capilaridade de vendas dos produtos oficiais;

PROJEÇÃO INTERNACIONAL

- ✓ Realizar jogos pré-temporada fora do Brasil;
- ✓ Expandir a presença internacional do Santos através da distribuição global de seus conteúdos.
- ✓ Fechar parcerias para distribuição de licenciados em mercados internacionais;

O Santos não precisa reinventar sua história. Precisa saber utilizá-la melhor. Com gestão profissional, organização e foco em resultados, a marca Santos voltará a gerar o valor que sua história merece.

[Clique aqui para ver nossas propostas para aumentar as receitas do Santos](#)



 CAPÍTULO IV · VERTENTE GOVERNANÇA & TECNOLOGIA

GOVERNANÇA, INSTITUCIONAL & **TECNOLOGIA**

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



MECANISMOS DE PERPETUIDADE DE GESTÃO PROFISSIONAL

A gestão do Santos precisa ser maior do que um mandato. Implantaremos sistemas e processos que permanecem funcionando independentemente de quem ocupa o cargo, garantindo continuidade, responsabilidade e transparência para as próximas gestões.

SISTEMA ÚNICO DE GESTÃO

Todas as informações do clube em uma única plataforma, eliminando planilhas paralelas, retrabalho e dados divergentes.

ORÇAMENTO VINCULANTE

Toda despesa precisará respeitar o orçamento aprovado, fortalecendo a disciplina financeira e reduzindo improvisos.

ALÇADAS DE APROVAÇÃO

Cada compra segue um fluxo de aprovação conforme seu valor. Contratações de maior impacto exigem múltiplas aprovações, e nenhum pagamento é realizado fora do sistema.

AUDITORIA DIGITAL COMPLETA

Cada operação fica registrada: quem solicitou, quem aprovou, quando aconteceu e quais documentos comprovam a transação.

DASHBOARD GERENCIAL ÚNICO

Receitas, despesas, caixa, EBITDA e demais indicadores em um único painel, permitindo navegar dos números consolidados até cada lançamento individual no detalhe.

INTEGRAÇÃO COM FORNECEDORES

Processo digital integrado com fornecedores para reduzir burocracia, aumentar o controle e dar mais agilidade à operação.

RETOMAR A REPUTAÇÃO & PROTAGONISMO

Nenhum clube reconstrói protagonismo sozinho: decisões que afetam o Santos hoje são tomadas em mesas onde o clube chega tarde ou está ausente. Vamos tratar federações, poder público e iniciativa privada como um ativo estratégico, com presença técnica constante e credibilidade reconstruída. Queremos recolocar o Santos nos espaços onde o futuro do futebol brasileiro é discutido.

FEDERAÇÕES E CLUBES

- ✓ Buscar presença ativa nas principais discussões em comissões da CBF (calendário, arbitragem, fair-play-financeiro);
- ✓ Reaproximar de forma ativa a gestão do clube com a Federação Paulista;
- ✓ Aderir pró-ativamente ao Sistema de Sustentabilidade Financeira da CBF como prova concreta de compromisso, não como obrigação;
- ✓ Adotar relação técnica e despolitizada, utilizando canais institucionais, não imprensa para resolver divergências;

ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

- ✓ Interlocução profissional permanente com a Prefeitura de Santos e Governo do Estado para segurança, mobilidade, educação e impacto social;
- ✓ Comunicação institucional transparente com órgãos de fiscalização trabalhista e fiscal;

SETOR PRIVADO

- ✓ Reaproximar de entidades de representação coletiva de clubes para reforçar poder de negociação em direitos de transmissão;
- ✓ Reconquistar a confiança do mercado através de transparência e previsibilidade.
- ✓ Fortalecer a comunicação institucional do clube com representantes técnicos e posicionamentos consistentes;

SAF: ESTRUTURA ORGANIZADA DESDE O INÍCIO

A SAF é um instrumento jurídico que possibilita maior profissionalização e manutenção dessa profissionalização, mas não é uma solução por si só. **Iremos montar a estrutura desde o início, mas sem realizar a venda.** Podemos ter parâmetros para uma possível parceria futura, desde que o investidor cumpra todos os requisitos e ande lado a lado com a história do clube.

AUDITORIA INTERNA

- ✓ Contratação de assessoria jurídica especializada para apuração dos números reais. É impossível fazer um *valuation* sem acesso aos dados;
- ✓ Saneamento de contratos e preparação de ativos para migração para SAF;

CONSTITUIÇÃO JURÍDICA

- ✓ Definição do modelo, aprovação em conselho e constituição efetiva da SAF;
- ✓ Reformulação do estatuto;
- ✓ Estabelecimento da governança corporativa exigida;

INVESTIMENTO

- ✓ Detalhar critérios mínimos para o perfil de investidor, por exemplo:
 - *Proof of Funds*: Comprovação da capacidade de investimento;
 - Dentro de um MCO, o Santos será o clube principal e não um clube satélite;
 - Reputação e experiência do grupo investidor;
- ✓ Contratação de assessores experientes e independentes;

ORGANIZAÇÃO

- ✓ Quão mais organizado o clube estiver em relação aos seus processos, com maior capacidade de geração de receitas e menor for o seu passivo, maior será seu *valuation*. Isso permitirá que o valor investido seja em prol do futebol e não para a resolução de problemas do passado.

“Sob a gestão da Aliança Santista, o Santos terá a SAF mais bem feita do Brasil. Não faremos a venda por desespero financeiro. O Santos é um clube que tem o poder de escolher o melhor investidor para gerir sua grandeza.” – Maurício Maruca



CAPÍTULO V • PLANO DE EXECUÇÃO

TRANSIÇÃO E EXECUÇÃO & **PRIMEIRO TRIMESTRE**

Tudo o que acontece entre a vitória nas urnas e o fim do primeiro trimestre de mandato: a transição antes da posse, resolução financeira de curto prazo, e o cronograma completo projetado.

O QUE COMEÇA ANTES DO DIA 1

Os primeiros meses de gestão definirão a velocidade da reconstrução do Santos. Por isso, nossa preparação começa antes mesmo da posse.

COMITÊ DE TRANSIÇÃO

- ✓ Formação do comitê de transição (financeiro, jurídico, futebol), com nomes e histórico profissional divulgados publicamente na posse;
- ✓ Alinhamento inicial com a comissão técnica e o elenco, preservando estabilidade sem decisões precipitadas;

FIDC & PARCEIRO ESTRATÉGICO

- ✓ Estudo técnico do FIDC com parceiro estratégico de mercado: valores, prazos e garantias;
- ✓ Estruturação do acesso à capital para dar fôlego ao clube no curto prazo;

JURÍDICO & DÍVIDAS

- ✓ Mapeamento emergencial de dívidas que podem travar o clube no curto prazo;
- ✓ Mapeamento de contratos com risco de rescisão, judicialização, transferban e outras sanções desportivas;
- ✓ Relatório de transição solicitado à gestão atual;

COMERCIAL & PARCEIROS

- ✓ Mapeamento de contratos com patrocinadores e parceiros comerciais atuais;
- ✓ Início de conversas com potenciais novos patrocinadores e parceiros comerciais;

Vamos garantir que o Santos tenha soluções para o curto prazo e as contas sendo levantadas com rigor.

OS PRIMEIROS 120 DIAS: PROTEGER, DIAGNOSTICAR E ENTREGAR

- PROTEÇÃO

Governança · Institucional · Jurídico
- SUSTENTAÇÃO

Financeiro · Comercial
- ATIVOS

Futebol · Torcida & Comunicação

DIA 1 POSSE		DIAS 1 – 30 PROTEGER E DIAGNOSTICAR		DIAS 31 – 60 DECIDIR E IMPLANTAR		DIAS 61 – 120 ENTREGAR E PRESTAR CONTAS	
AUDITORIAS INDEPENDENTES — FINANCEIRA, CONTRATUAL E DE PASSIVO JUDICIAL							contratadas no dia 1 · relatórios no dia 120
REAPROXIMAÇÃO INSTITUCIONAL — CBF, FPF, PODER PÚBLICO E PATROCINADORES							trabalho contínuo, sem janela de pausa
GOVERNANÇA Como as decisões passam a ser tomadas	Mapeamento da estrutura organizacional	Diagnóstico de processos e gargalos	Desenho da nova estrutura organizacional		Alçadas e critérios formais de decisão definidos		
	Métricas de performance por área		Priorização de ações e processos internos				
		Implantação dos novos processos e métricas					
INSTITUCIONAL Relação com entidades e poder público	Mapa de relacionamento institucional	Retomada do contato técnico com CBF e FPF	Assento técnico em comissões da CBF		Primeiros resultados visíveis da reaproximação		
	Interlocução com Prefeitura e Governo do Estado		Continuidade com o poder público				
JURÍDICO Contenção do passivo e dos riscos	Auditoria interna do passivo judicial	Revisão de contratos de risco imediato	Saneamento dos contratos identificados na auditoria		Relatório do saneamento contratual e do passivo		
	Pendências de registro de atletas (CNRD/CBF)						
FINANCEIRO Caixa, folha e dívida	Folha e 13º pagos sem gerar dívida onerosa	Auditoria independente por prioridade de risco	Diagnóstico de caixa completo, entregue pela auditoria		Plano Formal de Reorganização de Dívida ao conselho		
	Credores que mais pressionam a operação	Comitê de orçamento, ainda que provisório	Negociação com os credores mais críticos				
COMERCIAL Receita que não depende de contrato novo	Mapa dos contratos comerciais e patrocínios	Contato direto com patrocinadores	Priorização das novas frentes de receita		Novas diretrizes do programa de sócio-torcedor		
	Receita de curto prazo já contratada	Área de negócios com metas e responsáveis	CRM centralizado de sócios e torcedores		Inventário comercial completo e em sistema		
FUTEBOL Decisão técnica com critério e custo real	Ajustes de elenco na janela de transferências	Auditoria contratual sem travar o urgente	Auditoria contratual aprofundada		Plano esportivo de médio e longo prazo consolidado		
	Custo do futebol ajustado à realidade financeira	Critérios técnicos para decisão de elenco	KPIs de acompanhamento e sistemas de controle				
	Regras claras de acesso ao CT e vestiários						
TORCIDA & COMUNICAÇÃO Canal aberto e resposta com prazo	Abertura da Ouvidoria formal	Carta aberta explicando a lógica do trimestre	Resposta às primeiras demandas da Ouvidoria		1ª prestação de contas pública, com balanço da Ouvidoria		
	Entrevista coletiva na semana da posse		Campanhas de comunicação institucional				
				Revisão dos planos de sócio-torcedor			

Em 120 dias, o Santos apresentará à torcida não apenas um diagnóstico, mas as primeiras entregas concretas de uma gestão comprometida com responsabilidade, transparência e execução.



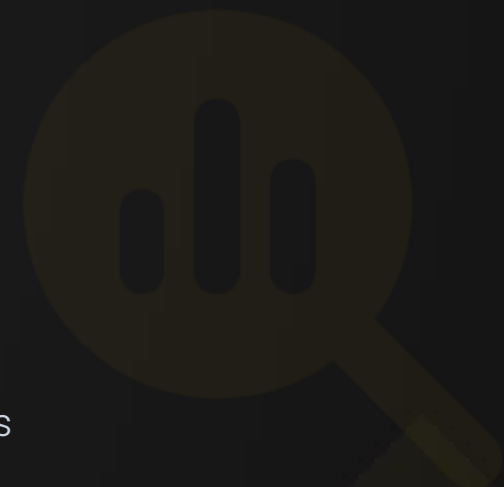
SANTOS FUTEBOL CLUBE

**“O SANTOS VOLTARÁ A SER PROTAGONISTA
COM PLANEJAMENTO, UNIÃO E
TRANSPARÊNCIA.”**

MAURÍCIO MARUCA — CANDIDATO À PRESIDÊNCIA

PANORAMA DE MERCADO & **BENCHMARKING**

Análise comparativa detalhada do Santos Futebol Clube em relação aos principais clubes do futebol brasileiro que sustentam o Plano de Gestão.



A REALIDADE EM NÚMEROS AUDITÁVEIS

R\$ 1,232 Bi

Passivo Total (2025)

1,59x

Alavancagem (6º maior da Série A 2025 vs Média 1,20x)

R\$ 917 Mi

Dívida Líquida (2025)

6º

Maior folha salarial da Série A de 2025

+101%

Crescimento da Dívida Líquida (2021 – 2025)

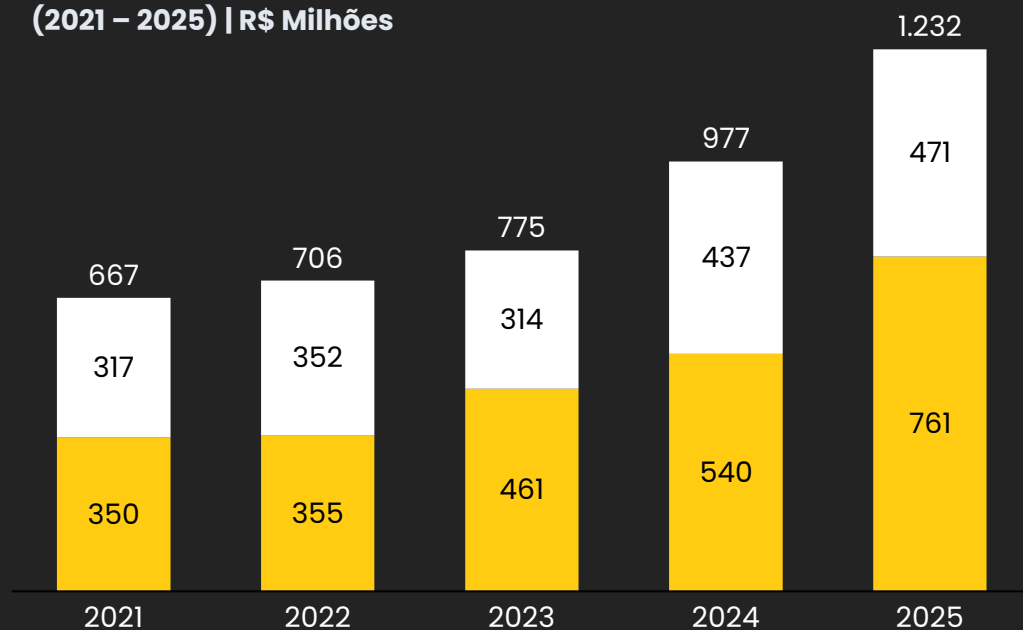
65%

Da Receita Total Comprometida com Salários

A REALIDADE EM NÚMEROS AUDITÁVEIS

EVOLUÇÃO DO PASSIVO TOTAL DO SANTOS FC

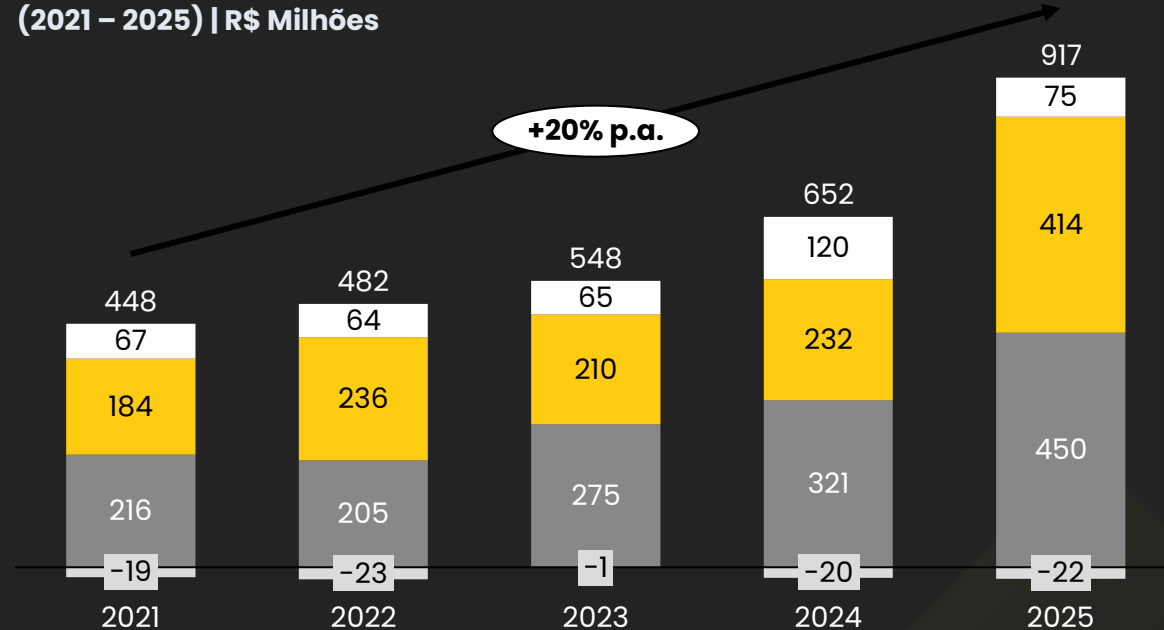
(2021 – 2025) | R\$ Milhões



■ Circulante ■ Não Circulante

EVOLUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA DO SANTOS FC

(2021 – 2025) | R\$ Milhões



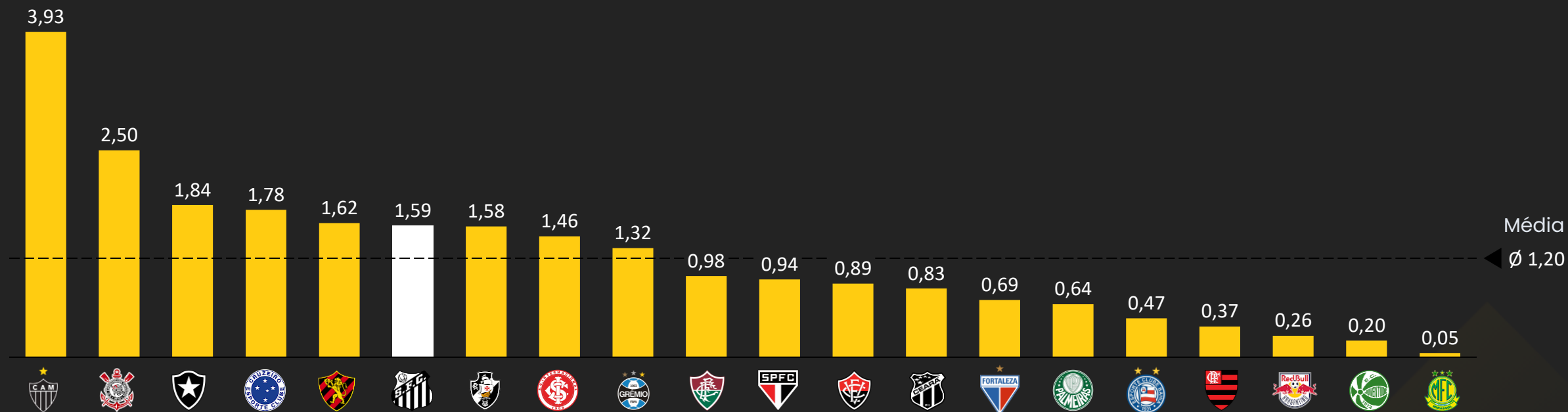
■ Onerosas ■ Operacionais ■ Impostos e Acordos ■ Caixa e Equivalente

[Clique aqui para ver nossa proposta para sanar as dívidas do Santos](#)

A REALIDADE EM NÚMEROS AUDITÁVEIS

ALAVANCAGEM: DÍVIDA TOTAL/ RECEITA BRUTA

Série A 2025



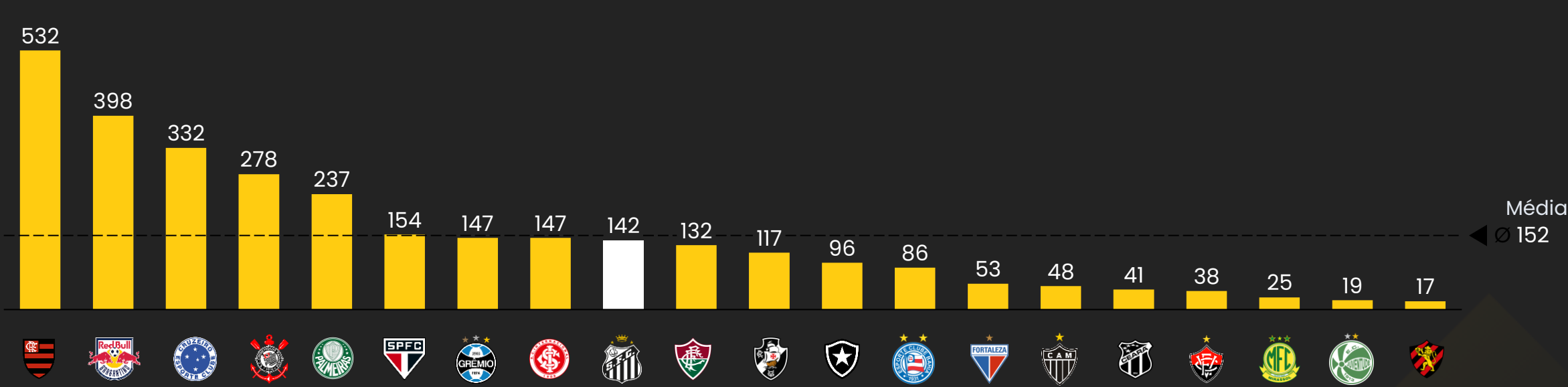
Nas condições atuais, se o Santos dedicasse 20% de suas receitas recorrentes para a amortização de dívidas, o clube demoraria 18,3 anos para honrar seus compromissos.

[Clique aqui para ver nossa proposta para sanar as dívidas do Santos](#)

PERFORMANCE DE RECEITA COMERCIAL

RECEITA COMERCIAL POR CLUBE

Série A 2025 | R\$ Milhões

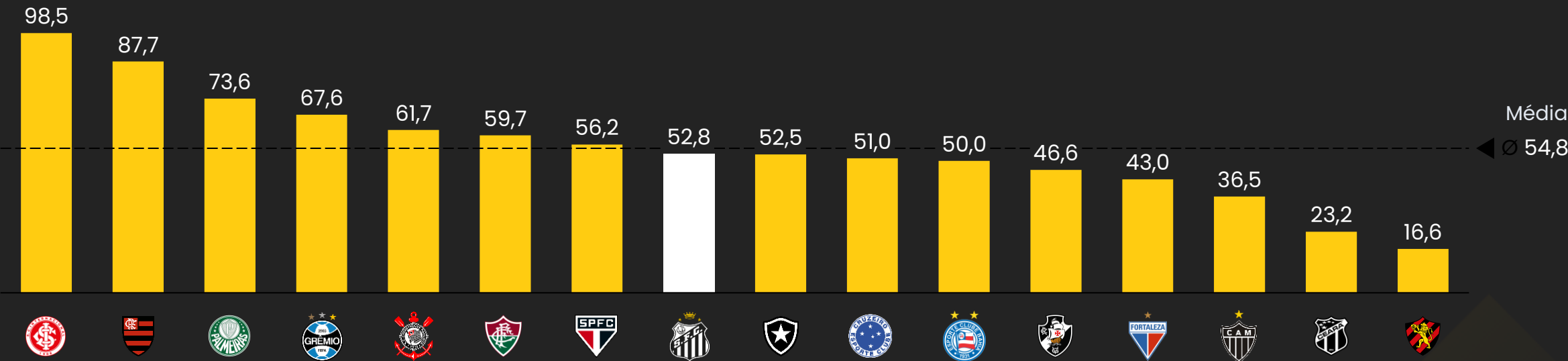


O Santos apresentou a 9º maior receita comercial da Série A em 2025, performando abaixo da média do campeonato. Segundo notícias divulgadas na mídia, o acordo do clube com o Neymar destina 75% das novas receitas com patrocínio para a NR Sports, com um mínimo garantido de R\$85 milhões, ou seja, o que realmente entra no caixa do clube é ainda menor. Precisamos reverter esse cenário e atrair patrocinadores pela grandeza e história do que o Santos representa, através de processos bem estruturados e gestão profissionalizada.

PERFORMANCE DE RECEITA COM SÓCIO TORCEDOR

RECEITA COM SÓCIO TORCEDOR POR CLUBE

Série A 2025 | R\$ Milhões



O Santos apresentou a 8º maior receita com o programa de sócio torcedor da Série A em 2025, performando abaixo da média do campeonato. Mesmo com um programa de ST defasado, a torcida faz sua parte e apoia o time, de forma que segundo dados apurados em julho/26, o programa Sócio Rei conta com mais de 51 mil sócios. Nosso objetivo será retribuir o apoio da nossa torcida com planos mais robustos que contemplem brindes, sorteios e benefícios realmente úteis.

[Clique aqui para ver nossas propostas para o Sócio Rei](#)

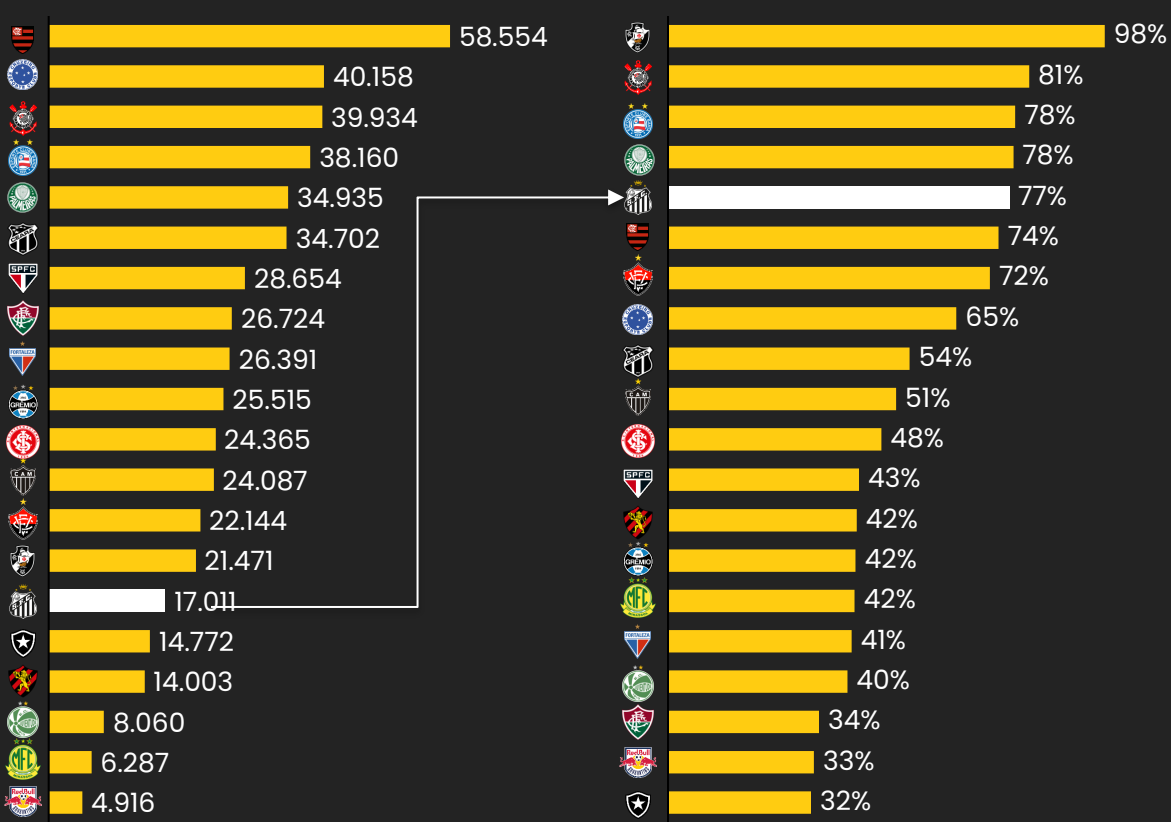
Notas: Vitória, Red Bull Bragantino, Juventude e Mirassol não apresentam a quebra de receita com ST em seus demonstrativos financeiros ou não contam com programa de ST;

Fontes: Relatório Convocados 2026; Balanços Santos FC;

PERFORMANCE COM BILHETERIA

MÉDIA DE PÚBLICO E TAXA DE OCUPAÇÃO POR CLUBE

Série A 2025



HISTÓRICO DE JOGOS DO SANTOS COMO MANDANTE

Campeonato Brasileiro 2025

Brasileiro 2025	Santos	São Paulo
Número de Jogos	16	3
Público Total	196.223	127.199
Público Médio por Jogo	12.264	42.400
Arrecadação Média por Jogo	R\$718.958	R\$3.336.882
Renda Líquida Média	R\$324.349	R\$1.265.305

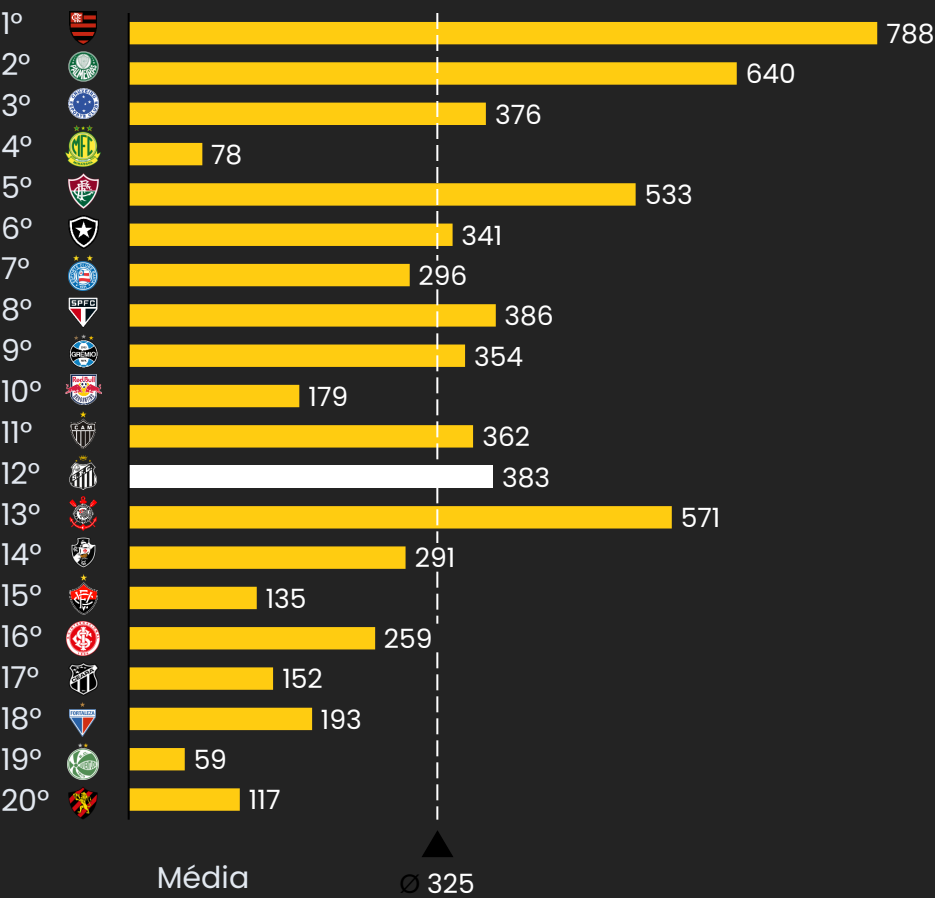
Embora a média de público do Santos seja baixa comparada aos outros clubes da Série A, sua taxa de ocupação é alta, evidenciando a limitação imposta pela capacidade do estádio. Ao analisarmos os jogos de mando do Santos na cidade de São Paulo, fica evidente que existe demanda reprimida, atraindo público médio cerca de 3,5x maior do que é possível em Santos. Essa demanda reprimida é traduzida também em maior renda líquida para o clube, sendo, na média, quase 4x maior do que é recebido pelo clube quando joga em Santos. Por esses motivos levaremos mais jogos à capital.

[Clique aqui para ver nossas propostas para bilheteria](#)

CUSTO COM PESSOAL X PERFORMANCE ESPORTIVA

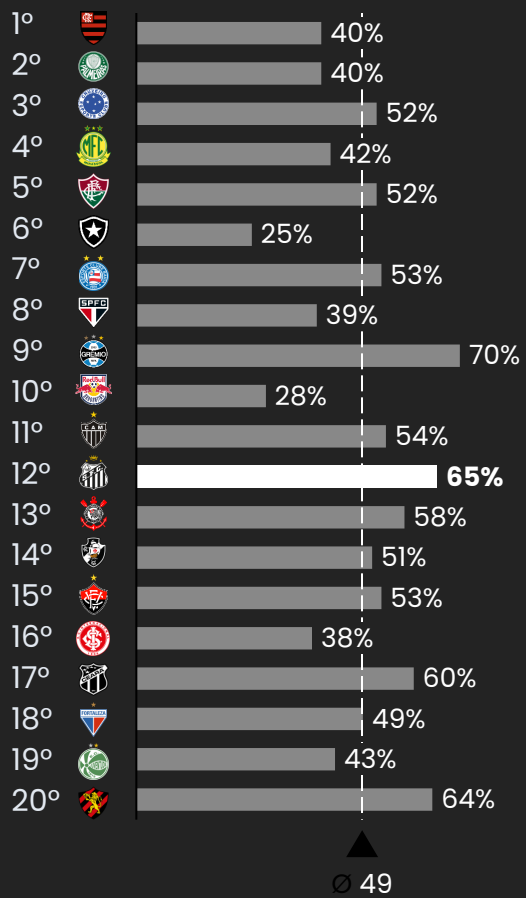
CUSTO COM SALÁRIOS x POSIÇÃO NO CAMPEONATO

Série A 2025 | R\$ Milhões



% DA RECEITA DEDICADA À SALÁRIOS x POSIÇÃO NO CAMPEONATO

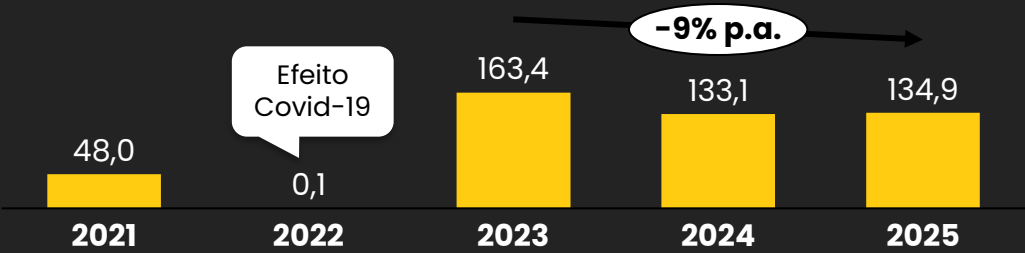
Série A 2025 | % da Receita



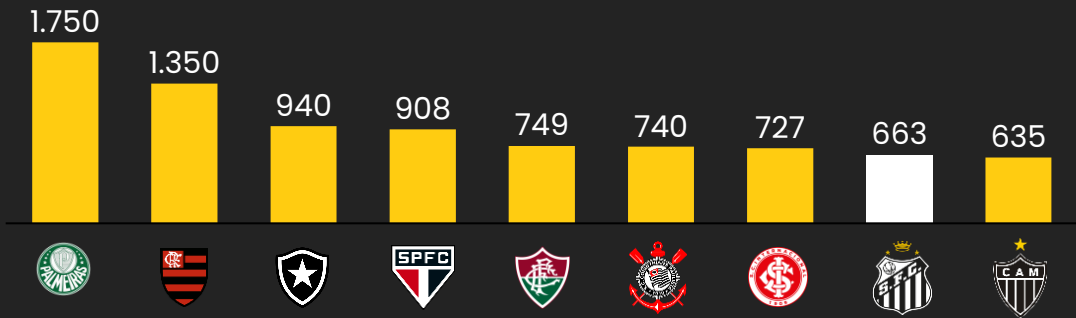
O Santos teve a 6º maior folha salarial do Campeonato Brasileiro de 2025, terminando o campeonato na 12º posição. 7 clubes com folha salarial menor do que o Santos terminaram acima na tabela, evidenciando que, apesar de uma correlação entre tamanho de folha salarial e desempenho esportivo, não há garantias. O Santos é o segundo clube que mais compromete suas receitas em folha salarial. Não precisamos investir mais, precisamos investir melhor.

PERFORMANCE COM TRANSFERÊNCIA DE ATLETAS

RECEITA DO SANTOS COM TRANSFERÊNCIA DE ATLETAS
(2021 – 2025) | R\$ Milhões Corrigidos pelo IPCA



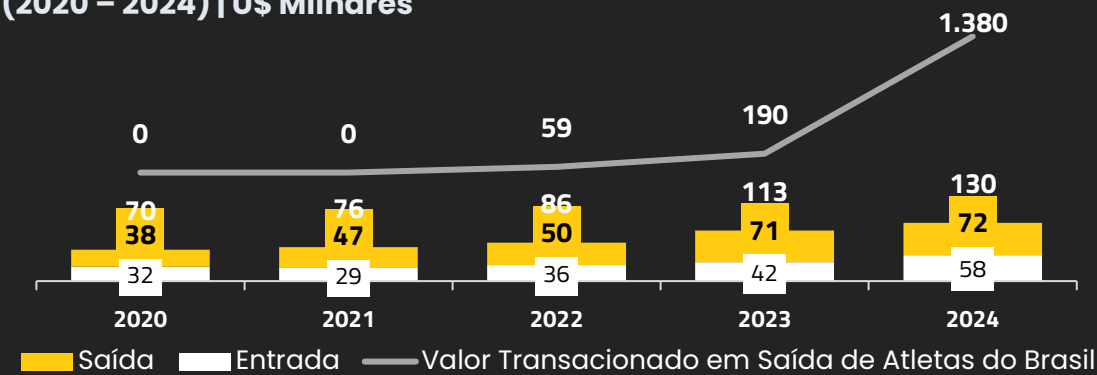
RECEITA ACUMULADA COM TRANSFERÊNCIA DE ATLETAS
(2021 – 2025) | R\$ Milhões Corrigidos pelo IPCA



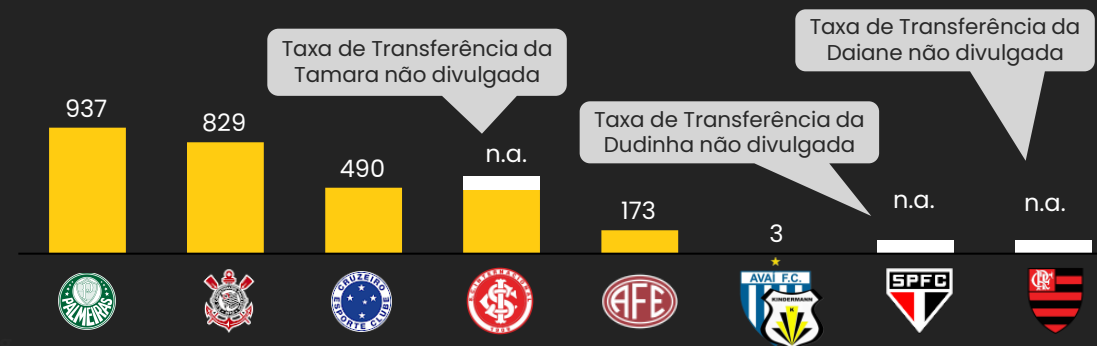
O Santos apresenta bom histórico de negociação de atletas, figurando entre os clubes brasileiros que mais alavanca essa fonte de receita. **Porém, nota-se que nos últimos anos o clube reduziu sua capacidade de negociar atletas ao mesmo passo que não consegue ser competitivo esportivamente.** O investimento na base e na formação de atletas será crucial para retomar a boa performance e capacidade de negociar atletas.

A CRESCENTE DAS TRANSFERÊNCIAS DE ATLETAS MULHERES

TRANSFERÊNCIAS INTERNACIONAIS ENVOLVENDO CLUBES BRASILEIROS (2020 – 2024) | U\$ Milhares



PRINCIPAIS CLUBES BRASILEIROS COM VENDAS INTERNACIONAIS (2020 – 2024) | € Milhares



O Santos é um dos clubes pioneiros no futebol feminino nacional, com passagens de grandes atletas de referência internacional como a Marta, Formiga e Cristiane.

Ainda assim, o clube não têm conseguido acompanhar o crescimento do mercado de transferências de atletas observado no Brasil e no mundo.

Estima-se que o mercado global de transferência de atletas mulheres atingirá aproximadamente U\$587 milhões em 2034. Acreditamos que o Santos tem potencial de figurar entre os principais clubes reveladores de talentos do Brasil.

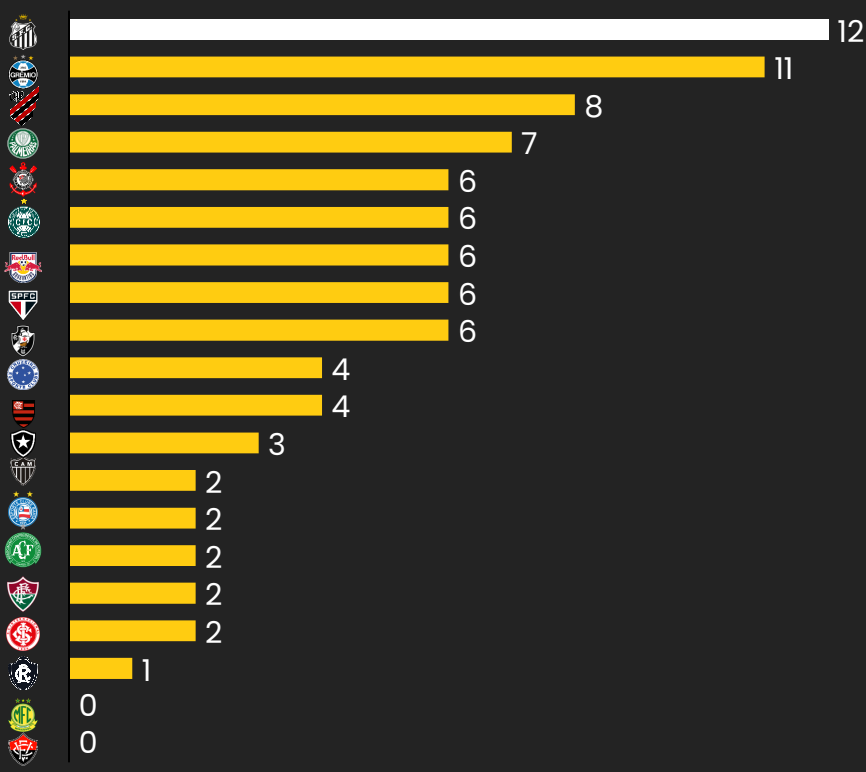
Para isso precisamos fortalecer o departamento de futebol feminino, aplicando o mesmo profissionalismo que será aplicado nas outras áreas do clube.

[Conheça as nossas propostas para as Sereias da Vila clicando aqui.](#)

APROVEITAMENTO DE ATLETAS DA BASE NA EQUIPE PRINCIPAL

QUANTIDADE DE ATLETAS DA BASE UTILIZADOS

Primeiro Turno Campeonato Brasileiro 2026



MINUTAGEM DOS ATLETAS DA BASE UTILIZADOS

Primeiro Turno Campeonato Brasileiro 2026



O Santos foi o clube que mais utilizou atletas formados em sua base no primeiro turno do campeonato brasileiro de 2026. Ao todo, os Meninos da Vila somaram 3.077 minutos em campo, a 3º maior somatória entre os clubes – uma média de 275 minutos por atleta. Embora as métricas pareçam boas, o contexto em que os atletas são inseridos na equipe principal é de grande relevância para o sucesso de uma transição bem realizada. Essa atenção será prioridade de nossa gestão, garantindo que o desenvolvimento de nossos atletas seja realizado no tempo correto, com o melhor contexto possível.



ALIANÇA SANTISTA

RESPEITO À HISTÓRIA, COMPROMISSO COM O FUTURO.