



**“Montando times competitivos  
com recursos limitados em um  
mercado inflacionado”**

# GESTÃO = ATIVIDADE COLETIVA

- Gestão foi eleita sob o compromisso de utilizar o modelo de Governança Corporativa;
- O Presidente é o líder, tem poder de aprovação ou veto, mas não decide sozinho: o regime é colegiado;
- Decisões-chave são tomadas por um Comitê de Gestão formado por sete pessoas de competência renomada no mercado e perfis complementares, mais o Presidente e o Vice-Presidente.

# FUTEBOL = ATIVIDADE COLETIVA

- A evolução física do Futebol valoriza **TRANSPIRAÇÃO, OCUPAÇÃO DO ESPAÇO e VELOCIDADE**;
- Atletas percorrem, em média, de 9 a 11 quilômetros por partida – somente um terço deste tempo andando;
- Não se fazem mais craques apenas com talento;
- Para os craques brilharem, todo o time precisa correr;
- A união e o foco do grupo no mesmo objetivo são fundamentais para uma conquista.

# REALIDADE DO SANTOS EM 2009

Assumimos a gestão no dia 16/12/2009:

- Time desvalorizado e com fraco desempenho;
- Administração com modelo amador;
- R\$ 72 milhões em dívidas vencendo a curto prazo (impostos e taxas atrasados, empréstimos, dívidas com atletas e fornecedores);
- Fontes de receita estagnadas, tornando o clube frágil e suscetível a parcerias discutíveis;
- Estatuto antidemocrático: obstáculo para investidores sérios;
- Posição discreta frente aos outros clubes, entidades esportivas e autoridades brasileiras.

# DESAFIOS

- **Contratar comissão técnica, recuperar elenco e valorizar as categorias de base no seguinte cenário financeiro:**

\* Mais de R\$ 10 milhões em dívidas com atletas e impostos, que precisavam ser quitadas em poucas semanas;

\* R\$ 43 milhões em empréstimos vencendo a curto prazo, que precisavam ser renegociados.

- **Para cumprir esta proposta em alto nível, seria necessário:**

\* Ampliar as fontes de receita a curto prazo;

\* Profissionalizar as áreas nevrálgicas do Clube;

\* Iniciar os esforços para redemocratização do Estatuto;

\* Recolocar a marca Santos nos patamares de mercado em termos de valores e visibilidade;

\* Tornar Marketing agressivo e a Comunicação pró-ativa.

# INSTRUMENTOS DE MUDANÇA

- Expertise e experiência pessoal ocupando cargos importantes na área pública e setor privado;
- Grupo de apoio formado por alguns dos mais brilhantes executivos do Brasil – Comitê de Gestão;
- Definição de que o Clube seria gerido por preceitos de Governança Corporativa, sem figura centralizadora na presidência;
- Contratação de profissionais de competência comprovada e conhecimento da realidade do Clube e do futebol brasileiro.

# ENTENDER O NEGÓCIO FUTEBOL

- Um clube de futebol é diferente das outras atividades empresariais;
- O amor e a fidelidade de milhões de torcedores e milhares de associados é o combustível principal do dia-a-dia;
- Um Clube não distribui lucros, mas títulos, glórias e orgulho;
- A frieza dos números precisa dialogar com a alta temperatura da paixão.

# PRIMEIROS PASSOS

- Contratar comissão técnica permanente - clube independente de comissões provisórias e trazidas inteiramente por técnicos;
- Dorival Jr, que havia levado o Vasco de volta à Série A do Campeonato Brasileiro, foi o escolhido;
- Estabelecimento de um teto salarial para o Futebol, com renegociação de salários que os ultrapassavam;
- Maior aproveitamento da base: Neymar, Ganso e André eram reservas durante boa parte da temporada 2009;
- Garimpagem de revelações: Bruno Rodrigo (Portuguesa), Alexsandro (Atlético PR), Danilo (América MG), entre outros;
- Contratação de atletas de qualidade em condições de oportunidade em seus times: Durval (Sport) e Arouca (São Paulo), entre outros;
- Reaproveitamento de atletas que estavam desacreditados: Wesley e Adriano.

# OPORTUNIDADE

- Reconstrução de Robinho junto ao Manchester City para o primeiro semestre de 2010, por empréstimo sem custo;
- Atleta precisava ser valorizado para a disputa da Copa do Mundo;
- Craque serviu de espelho para um time de garotos que estava em formação.



# RESULTADOS

- Em 2010, conquista do Campeonato Paulista e da Copa do Brasil com recorde de gols: 180 na temporada, melhor marca desde 1972. O Santos FC não conquistava um título nacional e outro estadual no mesmo ano desde 1968;
- Conquista do bi-paulista e do tri da Taça Libertadores de América, após 48 anos de espera;
- Santos representou o futebol brasileiro no Mundial Interclubes do Japão;
- Conquista do tricampeonato paulista pela terceira vez na história – um clube não conquistava este título desde 1969. Quebra da ‘maldição’ de clubes que não conquistaram títulos em ano de Centenário;
- Santos FC disputará o segundo jogo da final da Recopa Sul-Americana (vencedor da Libertadores 2011 contra o vencedor da Copa Sul-Americana 2011) no dia 26 de setembro contra o Universidad Católica (U).

# RESULTADOS

- Nos contratos de TV, o Santos FC é incluído no grupo dos times de audiência nacional;
- Santos antecipa a renovação dos contratos de publicidade e aumenta os valores de patrocínios em 500% comparado a 2009 – é um dos poucos times brasileiros a ter vendido todas suas cotas de patrocínio em uniforme em 2012;
- O Centenário do Santos FC teve a maior repercussão entre comemorações deste porte no Brasil: jogo contra 100 meninos, estreia do uniforme azul turquesa, estreia do filme 'Santos: 100 anos de futebol arte', livro '100 anos de futebol arte' entre os mais vendidos do Brasil este ano, etc.

# RECONHECIMENTO DO OCTA



# OUTROS DESTAQUES

- Mudanças pontuais nas comissões técnicas e fortalecimento da filosofia de revelação de talentos das categorias de base;
- Revisão de parcerias e maior preservação das porcentagens do Clube nos atletas da base, que era, em média, de 50%;
- Contratação da rainha Marta e a conquista da segunda Libertadores feminina;
- Montagem de um time adulto de Futsal, durante 2011, com o craque Falcão, melhor do mundo nas quadras, e de outros seis atletas que servem a atual Seleção Brasileira da modalidade. Time foi campeão brasileiro;
- Estruturação e pioneirismo na montagem e desenvolvimento de uma área focada em gestão de carreiras (a primeira em clubes brasileiros).

# COMO MANTER O ELENCO VENCEDOR

## OUSADIA

Os 'ficos' de Neymar em 2010, diante do assédio do Chelsea, e em 2011, diante do assédio de Real Madri e Barcelona. Santos quebrou um paradigma e manteve o principal ídolo brasileiro jogando no Brasil.



# COMO MANTER O ELENCO VENCEDOR

## MESCLA

Reforços como a repatriação de Elano, que ajudou o Santos a conquistar o bi-paulista e o tri da Libertadores, Borges, artilheiro do Brasileirão 2011, e atletas do elenco atual, mesclados com jovens talentos sendo lançados, como Victor Andrade.



# COMO MANTER O ELENCO VENCEDOR

## COMANDO

Muricy Ramalho é um dos técnicos mais vencedores da história do futebol brasileiro.

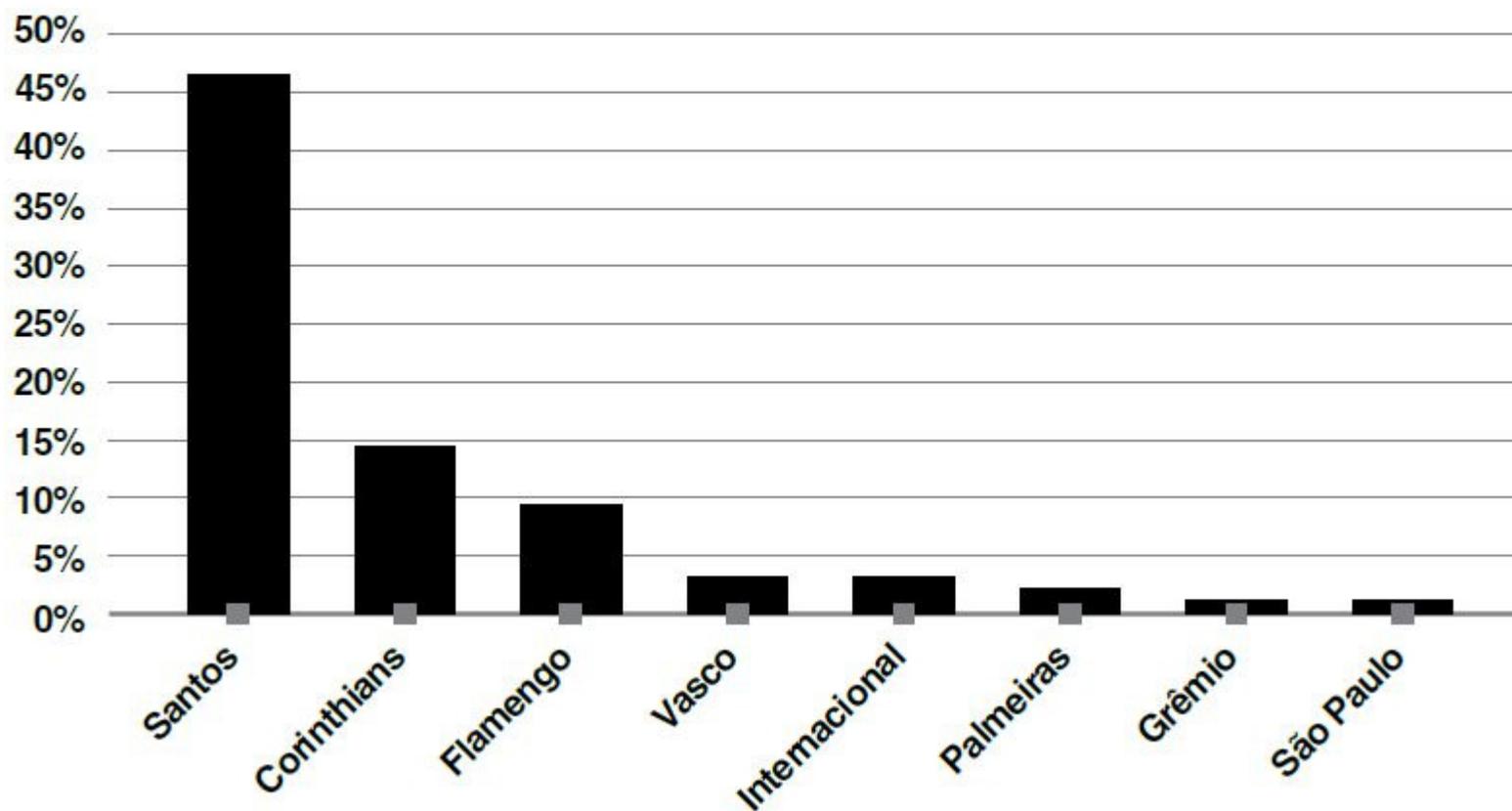
No Santos, já conquistou dois Paulistas e uma Libertadores. Tem contrato até dezembro de 2013.



# O SANTOS, 33 MESES DEPOIS

- Dentro de campo, 5 títulos conquistados no Profissional (um a cada seis meses), 3 no Feminino, 1 no Futsal e mais de 10 em todas as categorias de base;
- Dívidas quitadas e empréstimos renegociados;
- Ampliamos as fontes de receita: Clube subiu de R\$ 70 milhões faturados em 2009 para R\$ 190 milhões em 2011;
- O Santos FC foi o time que mais apareceu na TV brasileira neste período;
- Ultrapassamos a marca de 30 mil novos sócios na gestão. Mais do que nos 10 anos da gestão anterior (ao todo, mais de 50 mil sócios);
- Santos TV – maior TV de clube do mundo. Média de mais de 2 milhões de visitas/mês no Youtube.

## Crescimento do valor da marca dos principais clubes brasileiros, entre 2010 e 2011, em%



FONTE: BDO CONSULTORIA

# O SANTOS, 33 MESES DEPOIS

- Departamento de Futebol de Base avaliou mais de 12.000 atletas;
- Média de porcentagem de direitos federativos subiu de 51,5% para 73%;
- Em 2011, as cinco categorias de base chegaram às semifinais do Campeonato Paulista, feito inédito;
- Campeão do Torneio de Madri, com o Sub-13, representando a Seleção Brasileira; Campeão da Copa Internacional Eurofarma, no Sub-20; Campeões Paulistas no Sub-13 e no Sub-17, além de vice no Sub-15, em 2010; Campeões Paulistas no Sub-11 e vice no Sub-17 em 2011;
- Estatuto aprovado por unanimidade pelo Conselho Deliberativo, em março de 2011, e por mais de 90% dos sócios.