



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE

SANTOSFC.COM.BR     /SANTOSFC





# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE

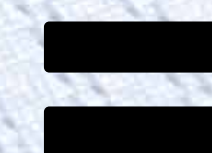
## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- ★ ATENDIMENTO AO ESTATUTO
- ★ ENCAMINHAMENTO À CBF
- ★ DIAGNÓSTICO
- ★ MAPA DO CICLO VICIOSO
- ★ MATRIZ SWOT
- ★ MAPA ESTRATÉGICO 21-23



## PLANO OPERACIONAL

- ★ USO INTERNO
- ★ DESMEMBRAMENTO DOS  
PILARES DO MAPA  
ESTRATÉGICO
- ★ AÇÕES EFETIVAS



**PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
E  
PLANO  
OPERACIONAL**





## CRONOGRAMA DE TRABALHO

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>16/03 A 06/04</b>  | Elaboração de Estudo e Apresentação dos Planos de ações pelas Gerências |
| <b>07 A 18/04</b>     | Análise do Comitê de Gestão   |
| <b>19 A 30/04</b>     | Análise do Conselho Consultivo e aprovação no Comitê de Gestão          |
| <b>04/05/2021</b>     | Encaminhamento ao Conselho Deliberativo                                 |
| <b>ATÉ 31/05/2021</b> | Encaminhamento à CBF -Fair Play Financeiro - Rating                     |





## DIAGNÓSTICO

2012-2014- produzido internamente

2015-2017- produzido pela empresa Brunoro

2018-2020- produzido pela Ernest Young







# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE

## DIAGNÓSTICO

|                              | 2012 / 2014  | 2015 / 2017  | 2018 / 2020   |
|------------------------------|--|--|---|
| <b>FUTEBOL</b>               | Reconhecimento como time vencedor (Futebol)                  | Metas de faturamento sem prejuízo de desempenho esportivo                                    | Objetivos definidos no futebol  |
| <b>SÓCIOS</b>                | 70 mil sócios x R\$200,00 ano                                | Reformulação do programa de sócio torcedor visando maior número de fãs e maior rentabilidade | Incremento do programa de sócios  |
| <b>BASE</b>                  | Mais moderno e eficaz programa de categorias de base do país | Maximizar investimentos na base  | Balizar o custeio e investimento na Base com os principais Clubes do Futebol Brasileiro |
| <b>EQUILÍBRIO FINANCEIRO</b> | Viabilização Financeira                                      | Modernização dos processos e estruturas administrativas e operacionais                       | Fluxo de caixa anual com acompanhamento mensal  |
| <b>GESTÃO/PROCESSOS</b>      | Organograma  | Organograma  | Organograma   |





## DIAGNÓSTICO: ÁREAS CONSULTADAS

- ★ DEPARTAMENTO DE COMPRAS
- ★ DEPARTAMENTO DE TI
- ★ DEPARTAMENTO FINANCEIRO
- ★ DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO E OPERAÇÕES DE JOGOS
- ★ DEPARTAMENTO DE FUTEBOL
- ★ GERÊNCIA JURÍDICA
- ★ GERÊNCIA FINANCEIRA
- ★ GERÊNCIA DE MARKETING
- ★ GERÊNCIA DE ESPORTES
- ★ COORDENAÇÃO DA BASE
- ★ FISIOTERAPIA DA BASE
- ★ ENFERMAGEM
- ★ ASSISTÊNCIA SOCIAL
- ★ ALOJAMENTOS DO FUTEBOL FEMININO E DO FUTEBOL DE BASE





**MATRIZ SWOT**





## AMBIENTE INTERNO

### FORÇAS

Identidade / DNA da Marca

Processo de atração e formação de talentos

História & Tradição

Baixa rejeição e alto awareness

Sistema de freios e contrapesos de governança entre Presidência, CG, CD, CF e AG

Processos políticos e de gestão democráticos

Forte plataforma digital

Rei Pelé

### FRAQUEZAS

Baixo potencial de geração de caixa

Baixa atração para investimento / valuation

Endividamento a juros altos

Mercado consumidor

Atual falta de credibilidade

Patrimônio envelhecido e ultrapassado

Falta de processos e comunicação

Baixo nível de profissionalização na alta gestão

Parque tecnológico defasado e falta de cultura digital





## AMBIENTE EXTERNO

### OPORTUNIDADES

Novas fontes de receita

Modernização dos instrumentos de governança, como Estatuto Social

Capitalização Externa / Liga

Adaptação rápida à nova legislação (MPs, SAF, etc)

Processualização do clube com adoção intensa de tecnologia e metodologias

Monetização de conteúdos

Resgate da credibilidade

Engajamento em novas mídias e plataformas

Migração para indústria de entretenimento

Transformação digital

Modernização do patrimônio

Gestão ativa de banco de dados de sócios

### AMEAÇAS

Estabilização financeira em patamar de baixo faturamento

Profissionalização e estruturação financeira dos concorrentes

Excesso de burocracia CG-CD-CF

Perda de competitividade por readequação financeira ou  
Necessário aumento de custos para competir

Acordos de longo prazo mal estruturados

Continuar a se enxergar “apenas” como clube de futebol

Volatilidade política





# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE







# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE



## RATING CBF

A escala de notas é composta por 7 níveis. Quanto melhor for a condição financeira do clube, melhor será o seu rating (a sua nota de classificação). A nota de equilíbrio é a B (mínimo para aprovação).

|                    |  |             |
|--------------------|--|-------------|
| AAA                |  | 1,00 a 1,15 |
| AA                 |  | 1,16 a 2,00 |
| A                  |  | 2,01 a 2,50 |
| B                  |  | 2,51 a 3,00 |
| C                  |  | 3,01 a 4,00 |
| D <b>SANTOS FC</b> |  | 4,01 a 4,75 |
| E                  |  | 4,76 a 5,00 |







# MAPA ESTRATÉGICO





| EIXO              | PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |   |   |  |   |
|-------------------|---|---|---|--|---|
| <b>GOVERNANÇA</b> | <p>Integrar os órgãos Executivo, Legislativo e de Fiscalização à luz do ES, Regimentos e Código de Ética e Conduta, alterando estes instrumentos para adaptá-los a novas oportunidades e a novos cenários legislativos.</p> | <p>Implementar política de transparência 100% com os dados, negociações e processos decisórios.</p> | <p>Contratar apenas e sempre com base em competências e processos seletivos abertos ao público.</p> | <p>Mapear e otimizar todos os processos do clube (operacionais e de comunicação) implementando metodologias claras e formas de mensuração.</p> | <p>Equipar e preparar o clube para processo de transformação digital com modernização do parque tecnológico e adoção e valorização de processos digitais.</p> |





| EIXO            | PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |   |  |  |  |
|-----------------|---|---|--|--|--|
| <b>FINANÇAS</b> | Renegociar o passivo atual visando diminuição do custo, alongamento da dívida e cumprimento de obrigações tributárias e trabalhistas. | Equilibrar o clube do ponto de vista operacional separar a gestão de receitas/despesas recorrentes das extraordinárias. | Utilizar parte a ser definida das receitas extraordinárias como investimento em infra estrutura. | Incrementar significativamente a receita por meio da geração de novas linhas de faturamento. | Desenvolver modelo satisfatório para o clube para a construção e gestão de nova arena e demais questões patrimoniais (CTs, sede administrativa e futebol feminino), incluindo condições de infraestrutura, operação, comercial e mercadológicas. |





| EIXO             | PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |   |   |   |  |
|------------------|---|---|---|---|--|
| <b>MARKETING</b> | Reestruturar a área de marketing em Marca (Branding), Geração de Receita (Produto, Relacionamento e Comercial) e Entretenimento (Conteúdo). | Desenvolver novo posicionamento da marca incluindo sua plataforma, posicionamento, atributos e valores. | Criar modelos de negócios que permitam o aumento da monetização em franquias, licenciamento, varejo, e-commerce, conteúdo e oportunidades internacionais. | Ingressar na área da indústria do entretenimento via diferentes plataformas e novos formatos de geração de receita. | Desenvolver modelo satisfatório para o clube para a construção e gestão de nova arena e demais questões patrimoniais (CTs, sede administrativa e futebol feminino), incluindo condições de infraestrutura, operação, comercial e mercadológicas. |





| EIXO           | PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS  |   |   |  |   |
|----------------|--|---|---|--|---|
| <b>FUTEBOL</b> | <p>Integrar diferentes categorias no que diz respeito à evolução dos atletas, estilo de jogo e método de gestão, por meio de processos claros e pré definidos.</p> | <p>Supervalorizar o futebol de base alimentando o elenco profissional e o utilizando como fator de alavancagem financeira</p> | <p>Investir maciçamente em tecnologia e metodologias quantitativas e de scouting.</p> | <p>Implementar sistema de remuneração variável / premiações que garanta a montagem de equipes muito competitivas, com menores custos fixos e que disputem títulos em todas as competições de que participem.</p> | <p>Desenvolver modelo satisfatório para o clube para a construção e gestão de nova arena e demais questões patrimoniais (CTs, sede administrativa e futebol feminino), incluindo condições de infraestrutura, operação, comercial e mercadológicas.</p> |





| EIXO                  | PRINCIPAIS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|---|---|
| <b>RELACIONAMENTO</b> | <p>Entender o cliente via aplicação sistemática de pesquisas e consultas à distância para temas capitais.</p> | <p>Atender o cliente de forma integrada via plataforma digital única (atendimento, conteúdo, notícias, e-commerce, etc)</p> | <p>Aumentar significativamente a base de sócios pagantes por meio do desenvolvimento de planos variados para targets específicos.</p> | <p>Fomentar o desenvolvimento de embaixadas especialmente nas áreas onde o clube está menos representado.</p> | <p>Investir e desenvolver cultura e mecanismos de database marketing permitindo a exploração das informações de clientes e simpatizantes que possam se relacionar com o clube e consumir seus produtos/ serviços.</p> |





# **PLANO OPERACIONAL**





# PLANO OPERACIONAL 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE

| EIXO           |  | PLANO OPERACIONAL: IMPLANTADO   |   |   |   |
|----------------|--|---|---|---|---|
| OBJETIVO       |  | MACRO   | AÇÃO  | PRAZO   | RESPONSÁVEL                             |
| RELACIONAMENTO | Entender o cliente via aplicação sistemática de pesquisas e consultas à distância para temas capitais. | Entender o torcedor (consumidor) via aplicação de pesquisa com regularidade frequente e ondas diversas. | Realização de pesquisa abrangente junto à base de associados para conhecimento amplo, com análise dos resultados e utilização para formatação de planos de ação no programa de Sócio Rei. | Março de 2021 (realizada Pesquisa Fala Santista). | Gerência de Marketing e Relacionamento. |





# PLANO OPERACIONAL 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE

| EIXO    | OBJETIVO  | PLANO OPERACIONAL: CURTO PRAZO (ATÉ 31/12/2021)   |  |                |                                    |
|---------|---|---|--|----------------|------------------------------------|
| FUTEBOL | Integrar diferentes categorias no que diz respeito à evolução dos atletas, estilo de jogo e método de gestão, por meio de processos claros e pré definidos. | MACRO   | AÇÃO   | PRAZO          | RESPONSÁVEL                        |
|         |   | Desenhar e adotar processos auditáveis e mensuráveis na área de futebol (base, masculino e feminino). | Elaboração de manual de procedimentos com base nos estudos produzidos com passo a passo em todas as áreas envolvidas na contratação/renovação de atletas da base, com duplo check de controladoria. Elaboração de sugestão de norma a ser apresentada ao Conselho Deliberativo para consolidação desse processo. | Dezembro 2021. | Comissão de Assuntos Estratégicos. |





# PLANO OPERACIONAL 2021 / 2023

SANTOS FUTEBOL CLUBE

| EIXO                        | OBJETIVO   |
|-----------------------------|--|
| <b>FINANÇAS E MARKETING</b> | Desenvolver modelo satisfatório para o clube para a construção e gestão de nova arena e demais questões patrimoniais (CTs, sede administrativa e futebol feminino), incluindo condições de infraestrutura, operação, comercial e mercadológicas. |

## PLANO OPERACIONAL: MÉDIO PRAZO (ATÉ 31/12/2022)

| MACRO  | AÇÃO   | PRAZO                      | RESPONSÁVEL  |
|--|--|----------------------------|--|
| Tratamento das juntas de dilatação das arquibancadas,                                      | Preservar estrutura de concreto armado, eliminar infiltrações, garantir durabilidade e integridade da estrutura. | Primeiro semestre de 2022. | Coordenação de Patrimônio - (projeto vinculado à Arena W Torre). |
| Troca de cobertura em policarbonato do camarote que atende a diretoria visitante em jogos. | Estrutura atual comprometida por corrosão e placas de cobertura danificadas, sendo necessário a substituição.    | Primeiro semestre de 2022. | Coordenação de Patrimônio - (projeto vinculado à Arena W Torre). |





**OBRIGADO**



ONDE NASCEM  
OS RAIOS



SANTOSFC.COM.BR     /SANTOSFC

