

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO**  
**PROFESSOR. JOSÉ DE SOUZA HERDY**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado em Administração

**Theodomiro Mascarenhas Rios Rodrigues**

**A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE FUTEBOL:**  
**ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE BAHIA**

**Rio de Janeiro**

**2021**

Pública

**Theodomiro Mascarenhas Rios Rodrigues**

**A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE FUTEBOL:  
ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE BAHIA**

Projeto apresentado à Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.  
Orientadora: Prof. Dr. Debora Moraes Zouain

**Rio de Janeiro**

**2021**

**Theodomiro Mascarenhas Rios Rodrigues**

**A IMPORTÂNCIA DA PROFISSIONALIZAÇÃO NA GESTÃO DE FUTEBOL:  
ESTUDO DE CASO DO ESPORTE CLUBE BAHIA**

Projeto apresentado à Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Debora Moraes Zouain

**Aprovado em 31 de Agosto de 2021.**

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Debora Moraes Zouain

---

Prof. Dr. Josir Gomes

---

Prof. Dr Orlando Celso Longo

## RESUMO

O presente trabalho estuda os impactos de uma gestão profissional nos clubes de futebol. Esta pesquisa fundamentou-se em um referencial teórico sobre as principais teorias de profissionalização e gestão. Para isto, foi feito um estudo qualitativo descritivo, de caráter exploratório, cuja estratégia é um estudo de caso. O clube de futebol escolhido para o estudo de caso foi o Esporte Clube Bahia, associação que, a partir de 2013, decidiu pela profissionalização total da sua gestão, incluindo o seu quadro diretivo. No trabalho, é descrita a história do clube, o processo de democratização e profissionalização do Bahia e um relato dos principais avanços após a profissionalização da gestão. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com profissionais ou ex-profissionais do clube que ocupam ou ocuparam cargos de presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes. Todos os profissionais entrevistados atuam ou atuaram no período pós-profissionalização da gestão do clube. Os resultados apontam que a extinção das vice-presidências amadoras do clube, a definição de que o presidente, o vice-presidente, assim como todos os colaboradores do clube deveriam ter dedicação exclusiva e serem remunerados e a implementação de uma gestão profissional vem sendo muito benéfica para o Esporte Clube Bahia, clube que avança desde sua implementação em 2013, sejam nos resultados financeiros, crescimento de patrimônio ou desempenho esportivo. E aponta que ter uma gestão profissional contribuiu para enfrentar os impactos financeiros dentre outros sofridos no clube pela pandemia do Coronavírus.

**Palavras-chave:** Esporte Clube Bahia. Futebol. Gestão Esportiva. Profissionalização.

## ABSTRACT

This work studies the impacts of professional management on football clubs. This research was based on a theoretical framework on the main theories of professionalization and management. For this, an exploratory descriptive qualitative study was carried out, whose strategy is a case study. The football club chosen for the case study was Esporte Clube Bahia, an association that from 2013 decided to fully professionalize its management, including its governing board. The work describes the history of the club, the process of democratization and professionalization of Bahia and an account of the main advances after the professionalization of management. A semi-structured interview was carried out with professionals or former professionals of the club who occupy or have occupied the positions of president, vice presidents, directors and managers. All professionals interviewed work or have worked in the post-professionalization period of club management. The results show that: the extinction of the club's amateur vice presidencies, the definition that the president, the vice president as well as all the club's employees should have exclusive dedication and be paid and the implementation of a professional management has been very Beneficial for Esporte Clube Bahia, a club that has made progress since its implementation in 2013, whether in terms of financial results, equity growth or sports performance. And it points out that having a professional management contributed to facing the financial impacts, among others, suffered in the club by the Coronavirus pandemic.

**Keywords:** Esporte Clube Bahia. Soccer. Sports Management. Professionalization.

## SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u> .....	6
<u>1.1 Contextualização do problema</u> .....	6
<u>1.2 Objetivos</u> .....	9
<u>1.3 Delimitação do trabalho</u> .....	9
<u>1.4 Relevância do trabalho</u> .....	9
<u>1.5 Organização Geral do Trabalho</u> .....	13
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u> .....	13
<u>2.1 O futebol como negócio</u> .....	13
<u>2.2 Gestão:</u> .....	22
<u>2.3 Profissionalização</u> .....	25
<u>2.3 Profissionalização no futebol brasileiro</u> .....	27
<u>3. METODOLOGIA</u> .....	28
<u>3.1 Abordagem e estratégia</u> .....	28
<u>3.2 Universo e coleta de dados</u> .....	29
<u>3.3 Tratamento de dados</u> .....	31
<u>4. RESULTADOS</u> .....	32
<u>4.1 História do Esporte Clube Bahia</u> .....	32
<u>4.2 – A luta pela democracia</u> .....	35
<u>4.3- As mudanças que possibilitaram a profissionalização</u> .....	47
<u>4.4 – O Bahia após democracia</u> .....	52
<u>5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</u> .....	59
<u>6. REFERÊNCIAS</u> .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Receitas totais dos clubes 2019 e 2018.

Tabela 2 – Receitas recorrentes dos maiores clubes do mundo

Tabela 3 – Classificação do Bahia no Campeonato Brasileiro da Série A de pontos corridos

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Clubes brasileiros com dívidas acima de 300 milhões

Gráfico 2 - Clubes brasileiros com dívidas abaixo de 300 milhões

Gráfico 3- Relação entre dívida líquida total e receita média dos clubes nos últimos três anos

Gráfico 4 – Endividamento líquido x receitas totais do Bahia

Gráfico 5- Receita bruta do Esporte Clube Bahia

Gráfico 6 – Composição e evolução das receitas dos clubes de futebol

Gráfico 7 – Composição das receitas dos clubes de futebol

Gráfico 8 – Receitas com direitos de televisão

Gráfico 9 – Relevância das receitas nas receitas totais

Gráfico 10 – Receitas com publicidade

Gráfico 11- Variações com receitas de publicidade por clube 2018 e 2019

Gráfico 12 – Receitas com vendas de atletas

Gráfico 13 - Receitas com bilheteria e sócio torcedor.

Gráfico 14 – Evolução de custos e despesas

Gráfico 15 – Relação dos custos e Despesas com as receitas Totais

Gráfico 16 – Endividamento de longo prazo

Gráfico 17 – Receita bruta das atividades do Bahia

Gráfico 18 – Dívidas do Bahia

Gráfico 19 – Evolução da receita bruta do Bahia

Gráfico 20 – Endividamento x Faturamento do Bahia

Gráfico 21 – Queda de processos trabalhistas



## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do problema

Grande parte dos clubes de futebol nasceu da união de pessoas que criaram associações com o simples objetivo de disputar partidas e vencer campeonatos, mas o futebol, com o tempo, deixou de ser somente um esporte e virou um negócio (AIDAR e LEONCINI, 2002).

Hoje, o futebol no Brasil e no mundo faz parte da indústria do entretenimento e, nesse contexto, segundo um estudo da Sportvalues, o negócio futebol vem tomando proporções financeiras significativas tanto que as finanças dos clubes brasileiros em 2019, indicaram que os dezessete clubes brasileiros de maiores receitas em 2019 movimentaram 5,9 bilhões de reais em 2019, o que implica em um aumento de 21% em relação ao ano de 2018.

**Tabela 1** – Ranking receitas totais dos clubes 2019 e 2018 – R\$ milhões

RK 2019	Clubes	2019	2018	Varição 2018-2019 em %
1	Flamengo	950,4	542,8	75%
2	Palmeiras	641,9	653,9	-2%
3	Internacional	441,3	293,3	50%
4	Grêmio	440,0	422,1	4%
5	Corinthians	426,4	469,9	-9%
6	Santos	399,8	217,8	84%
7	São Paulo	398,0	404,8	-2%
8	Athletico-PR	390,2	194,6	100%
9	Atlético-MG	354,1	258,0	37%
10	Cruzeiro	289,4	342,4	-15%
11	Fluminense	265,2	297,4	-11%
12	Vasco da Gama	215,3	260,9	-17%
13	Botafogo	213,6	183,0	17%
14	Bahia	189,5	136,1	39%
15	Goiás	99,3	80,8	23%
16	Ceará	98,1	64,8	51%
17	Fortaleza	95,2	40,2	137%
	Total	5.907,7	4.862,8	21%

**FONTE:** Relatório Sportsvalue – Finanças dos clubes brasileiros em 2019 - Relatório de Maio de 2020

Em 2017, na publicação da revista Exame Maiores e Melhores, dois clubes de futebol do Brasil foram incluídos entre as 1000 empresas de maiores faturamento do país, o Flamengo

na 844 posição e o Palmeiras em 988. O Flamengo teve um faturamento de 624 milhões e o Palmeiras 503 milhões. Palmeiras e Flamengo entram em lista das 1.000 empresas com maior faturamento do Brasil. em 2017.

Segundo relatório sobre o impacto do futebol brasileiro produzido pela CBF em 2018, 0,72% era o impacto da cadeia produtiva do futebol brasileiro no PIB do Brasil, gerando cerca de 156 mil empregos, movimentando cerca de R\$ 48,8bi na economia, arrecadando R\$ 761 milhões em impostos.

Num negócio que movimenta receita expressiva, gera muitos empregos e movimenta fortemente a economia, durante muitos anos, clubes de futebol foram administrados de forma totalmente amadora, sem planejamento, sem visão de longo prazo, sem metas. Clubes eram, em sua maioria, geridos por torcedores apaixonados que exerciam outras funções profissionais durante o horário comercial e somente chegavam no clube no final da tarde, após as suas atividades laborais para tomarem importantes decisões. Será que este amadorismo na gestão ainda é aceitável em clubes de futebol?

Ainda é plausível que organizações com este orçamento, que movimentam números elevados de receita, sejam geridas de forma amadora, ou os clubes cada vez mais precisam ser geridos de forma profissional?

A gestão do negócio futebol tem algumas peculiaridades, como, por exemplo: enquanto o cliente insatisfeito de uma grande empresa normalmente troca de marca, o torcedor de futebol raramente mudará para um time rival, outra questão é que enquanto no mundo corporativo quanto menos concorrentes melhor, no negócio futebol a competitividade é importantíssima, visto que se um clube tem um time muito superior aos demais, ganhando sempre, o torcedor da própria equipe se desinteressa pela competição resultando menores públicos nos estádios e menores rendas, a gestão de futebol é julgada toda quarta e domingo, quando acontecem os jogos, estas peculiaridades devem ser consideradas na gestão, mas é necessário avaliar a contribuição de uma gestão profissional, considerando estas peculiaridades para os clubes de futebol.

Os agentes, aqui definidos como os clubes, que são as células do futebol, possuem na sua quase totalidade um modelo administrativo que é completamente incompatível com a indústria da qual faz parte a indústria do entretenimento. Quer gostemos ou não, a fase do amadorismo, do amor à camisa, não mais existe, e o futebol, com o volume de recursos envolvidos, deve ser encarado como tal. (AIDAR e LEONCINI, 2002, pg.147)

Mesmo considerando alguns avanços na gestão de clubes brasileiros, que já conseguem gerar mais receitas explorando novas formas de arrecadação da marca, ainda existe um longo percurso na busca de uma gestão de excelência, que permita aos clubes utilizar processos de gestão e alcançar seus objetivos (NAKAMURA, 2015)

Na série A do Campeonato Brasileiro, por exemplo, somente no Esporte Clube Bahia, São Paulo e no Fortaleza o presidente e o vice são remunerados. Alguns clubes, apesar das amarras dos seus estatutos que não permitem que os dirigentes estatutários recebam salários, buscam uma profissionalização com a contratação de um CEO, um executivo com dedicação exclusiva, como, por exemplo, é o caso do Grêmio e Flamengo, que ainda possuem na sua estrutura muitos vice-presidentes amadores.

Feliz ou infelizmente, a era dos dirigentes apaixonados pelos seus clubes e dispostos a se sacrificar em nome da grandeza de suas agremiações terminará um dia, e no lugar se estabelecerá um mundo do futebol profissional pautado por foco em resultados, remunerações atreladas a desempenho e adoção de práticas profissionais modernas e sofisticadas. Não é possível antever com clareza quantos anos serão necessários para a consolidação dessa nova realidade no mercado do futebol, mas o que dá para afirmar com convicção é que essa tendência e perspectiva será inexorável e inevitável, dado o curso natural de um mundo cada vez mais competitivo e globalizado. (NAKAMURA, 2015, p. 51).

Outra questão que é importante pontuar, é o efeito do Coronavírus nos clubes de futebol. A pandemia fez com que os clubes perdessem importantes receitas, começando pelas receitas de bilheteria, diminuição de valores investidos por patrocinadores, e das receitas oriundas de sócios, já que a situação econômica impactou também os torcedores, analisaremos também neste estudo como uma gestão profissional contribuiu para o enfrentamento dos efeitos da pandemia.

Diante deste cenário de um aumento da complexidade de administrar clubes em um negócio com receitas cada vez maiores, além dos desafios advindos da pandemia, é que emerge a questão de pesquisa deste estudo: **Quais os impactos de uma gestão profissional em um clube de futebol?**

## 1.2 Objetivos

Assim, o objetivo principal deste estudo é identificar e analisar quais os impactos de uma gestão profissional em um clube de futebol.

Desta forma, teremos como objetivos específicos: (1) Descrever a passagem de um modelo de gestão amadora para uma gestão profissional em um clube de futebol; (2) Identificar as vantagens para os clubes de futebol de uma gestão profissional inclusive neste momento, ante os desafios expostos com a pandemia do Coronavírus.

### **1.3 Delimitação do trabalho**

Apesar de em alguns momentos serem citados clubes de futebol de outros países, o estudo está delimitado na realidade da gestão de futebol dos clubes brasileiros.

O caso do Esporte Clube Bahia foi analisado a partir de 2013, pois, após uma intervenção judicial e uma alteração do seu estatuto, o clube passou por um processo de mudanças estruturais que possibilitou uma profissionalização total da agremiação. Com estas mudanças, acabaram as inúmeras diversas vice-presidências amadoras que continuam presentes na maioria dos clubes de futebol, e o clube passou a ter somente o presidente e o vice-presidente como dirigentes estatutários, que contratam todos os outros diretores do clube e outros profissionais, inclusive estes dois dirigentes estatutários têm dedicação exclusiva ao clube, e são também remunerados como todos os outros gestores e funcionários do clube.

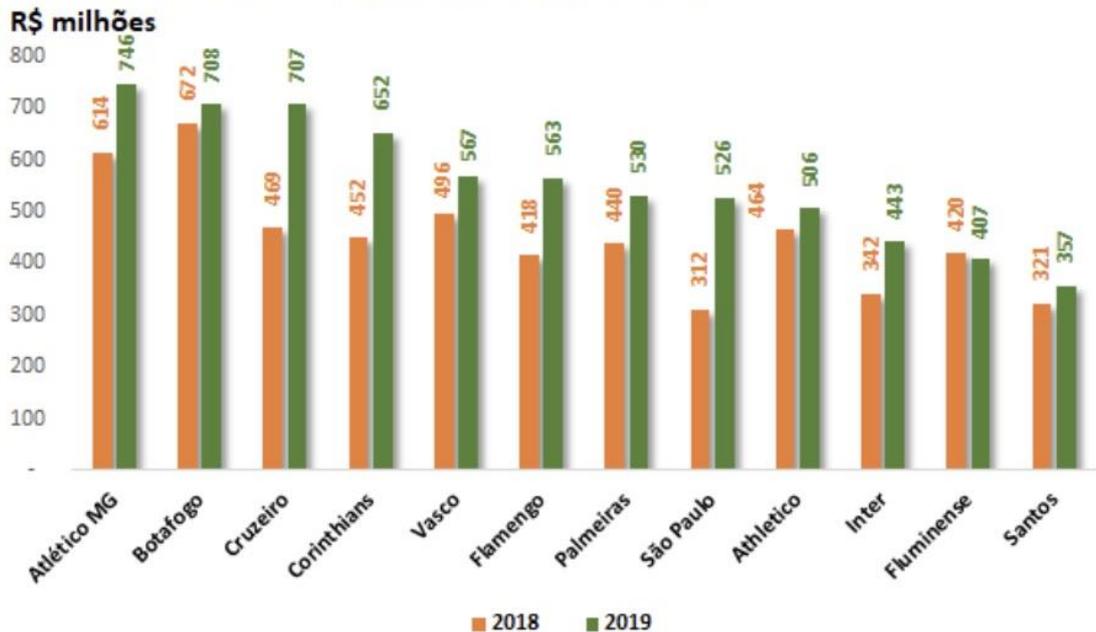
Parágrafo 3o. Os membros dos cargos eletivos da Diretoria Executiva deverão exercer suas funções com dedicação exclusiva ao Esporte Clube Bahia, sendo vedado aos mesmos, nesta hipótese, no curso do mandato, o exercício de qualquer outra atividade pública ou privada remunerada, salvo a participação em entidades ligadas ao futebol nacional ou estrangeiro, mediante aprovação do Conselho Deliberativo por maioria simples. (ESTATUTO DO ESPORTE CLUBE BAHIA, p. 24).

### **1.4 Relevância do trabalho**

A gestão de clubes de futebol no Brasil sempre foi marcada pelo amadorismo, sempre com uma preocupação com o jogo seguinte, sem observar objetivos de longo prazo e nem o fortalecimento da instituição. Isto é evidenciado quando observamos que boa parcela dos clubes brasileiros acumula há anos uma imensa dívida que acaba sendo deixada para que os próximos dirigentes resolvam.

Os gráficos abaixo mostram a dívida total de alguns clubes, em alguns casos, tais como Atlético Mineiro, Botafogo e Goiás, ultrapassam 700 milhões de reais.

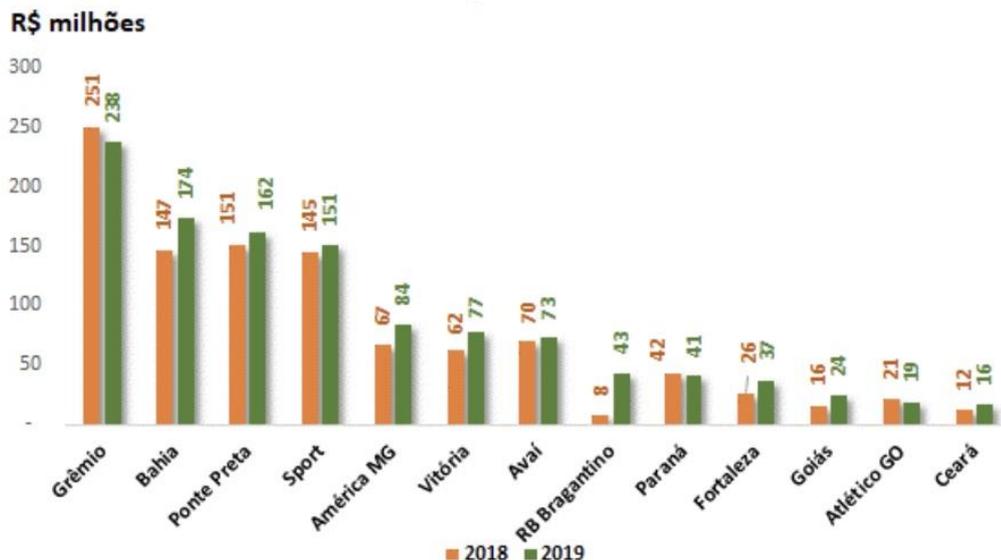
### Dívida Total - Clubes acima de R\$ 300 milhões



**Gráfico 1** – Clubes brasileiros com dívidas acima de 300 milhões

**Fonte:** Relatório Itaú BBA, análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019.

### Dívida Total - Clubes abaixo de R\$ 300 milhões

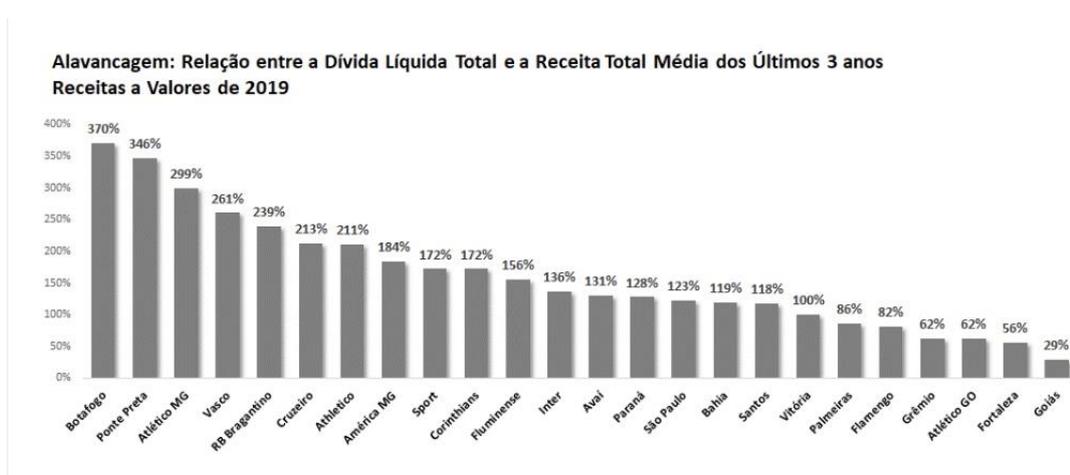


**Gráfico 2** – Clubes brasileiros com dívidas abaixo de 300 milhões.

**Fonte:** Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019.

Segundo relatório Itaú BBA,(2019), as dívidas dos clubes continuaram aumentando em 2019, registrando um crescimento de cerca de 18% que é um reflexo das ruins administrações dos clubes.

A relação das dívidas totais e as receitas dos clubes brasileiros mostra a altíssima alavancagem das agremiações, por exemplo o Botafogo. mesmo que utilizasse toda sua receita para pagamento de dívidas, levaria mais de três anos para pagá-las totalmente.



**Gráfico 3** – Relação entre a dívida líquida total e média dos clubes nos últimos 3 anos

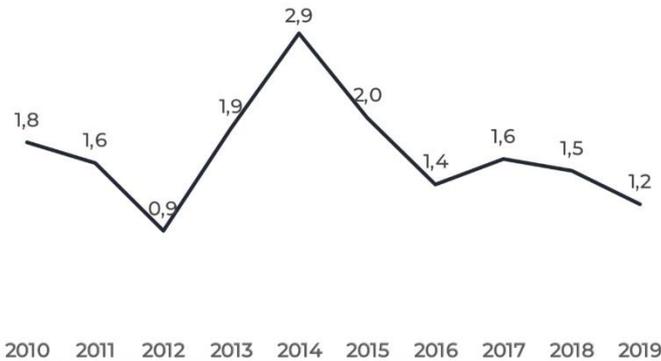
**Fonte:** Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

Nem todas as dívidas são ruins, há aquelas que servem ao investimento em formação de patrimônio, ou as que financiam aquisições de atletas, o problema é quando a dívida serve para cobrir buracos eternos de má gestão ou tem perfil de vencimento que sufoca o fluxo de caixa do clube. Logo, boa dívida é aquela que tem propósito justo e prazo adequado.

Alguns clubes brasileiros, tal como o Esporte Clube Bahia, já avançam para uma gestão mais profissional e alguns indicadores sinalizam isto, tais como o aumento de 150% das receitas nos últimos 5 anos, a diminuição do indicador Endividamento Líquido/Receitas Totais que chegou a ser de 2,9 em 2014 e em 2019 passou para 1,2, e é importantíssimo estudar estes

avanços, que podem servir como exemplo para outros clubes e contribuir com o desenvolvimento do futebol do país.

#### Endividamento Líquido / Receitas Totais

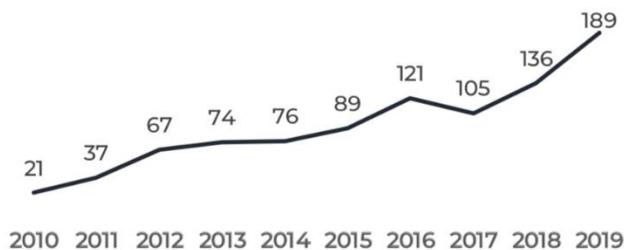


**Gráfico 4** – Endividamento Líquido / Receitas Totais Bahia

**Fonte:** Relatório Financeiro do Esporte Clube Bahia

## RECEITAS

### Rec. Bruta (R\$ Milhões)



**Gráfico 5** – Receita bruta do Esporte Clube Bahia

**Fonte:** Relatório financeiro do Esporte Clube Bahia

### 1.5 Organização Geral do Trabalho

Para atingir os objetivos destes trabalhos, ele está organizado da seguinte forma:

Começa introduzindo o tema, contextualizando o crescimento do futebol economicamente e a importância de uma gestão profissional nos clubes de futebol, e, depois, são apresentados os objetivos desse estudo e a relevância do trabalho.

Continua com o estudo teórico, onde é apresentado o negócio futebol, os principais conceitos de gestão e de profissionalização e os principais desafios para os clubes.

Após é apresentada a metodologia, identificando o caminho para alcançar os objetivos.

Seguindo com os resultados, onde é apresentado a história do Bahia, todo o processo de luta pela democracia, as alterações do estatuto que possibilitaram a profissionalização da gestão e os impactos da profissionalização na gestão do clube.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O futebol como negócio**

O futebol está inserido no ramo do entretenimento e seus jogos concorrem com outras opções de lazer, tais como praia, cinema, televisão etc. No futebol, há uma diferença muito peculiar em relação aos demais ramos do entretenimento, em muitos casos, os torcedores preferem que suas equipes ganhem os jogos do que assistir uma grande partida, e quando seus clubes perdem deixam até de se alimentar, o que não acontece com espectadores de teatro, por exemplo, que se assistem um espetáculo ruim se sentem à vontade para criticar, ou mesmo para mudar de gosto em relação ao estilo de peça teatral ou a respeito de um determinado ator ou atriz, e isso ocorre porque não há a paixão que está envolvida fortemente neste negócio. (SORIANO, 2010)

O torcedor é o elemento mais importante nos negócios que envolvem os clubes de futebol, visto que, devido a sua paixão, consome produtos do clube. Os torcedores têm um laço de identificação com clube, não trocam este clube e esta relação é convertida em uma relação comercial. (AIDAR; LEONCINI.; OLIVEIRA, 2002)

O negócio futebol movimentou cifras altíssimas, segundo estudo feito pela Deloitte no anuário Football Money League, considerando só as receitas recorrentes dos clubes, ou seja, tirando a venda de atletas, o Barcelona, na temporada 2018/2019, faturou 841 milhões de euros, seguidos do Real Madrid, com 757 e Manchester United, com 712, o primeiro brasileiro nesta lista foi o Flamengo, que ficou na trigésima posição faturando 145 milhões de euros.

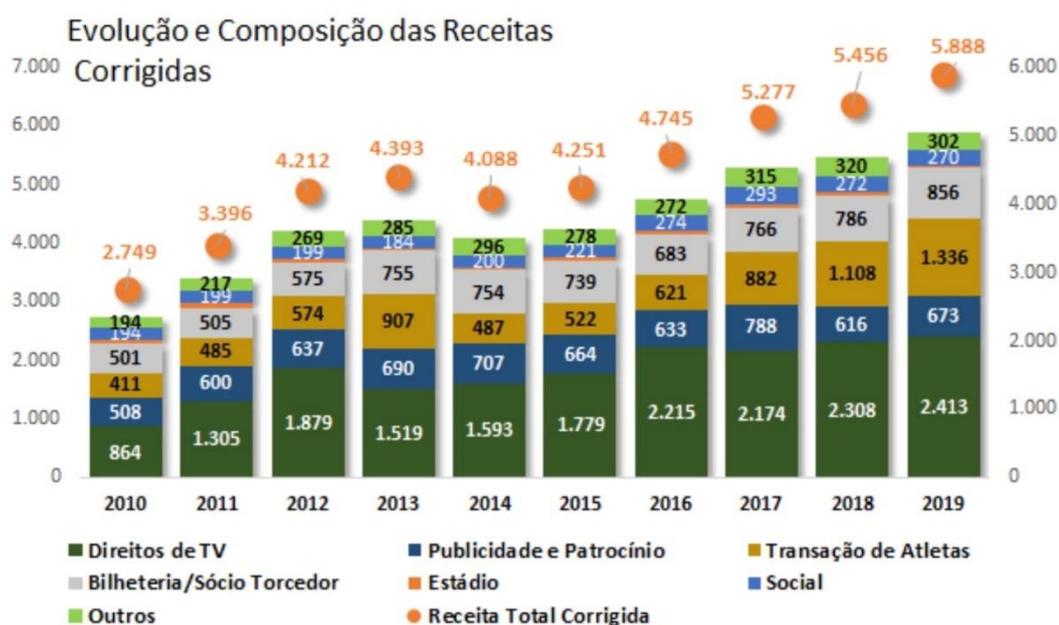
**Tabela 2** – Receita recorrentes dos clubes do mundo**Temporada 2018/2019**

## Ranking por Receita

	Clube	Moeda	Receita Total	Receita Total / PIB	País
1	Barcelona	€	841	0,0655%	Espanha
2	Real Madrid	€	757	0,0590%	Espanha
3	Manchester United	€	712	0,0281%	Inglaterra
4	Bayern Munich	€	660	0,0186%	Alemanha
5	PSG	€	636	0,0255%	França
6	Manchester City	€	611	0,0241%	Inglaterra
7	Liverpool	€	605	0,0239%	Inglaterra
8	Tottenham Hotspur	€	521	0,0206%	Inglaterra
9	Chelsea	€	513	0,0203%	Inglaterra
10	Juventus	€	460	0,0249%	Itália
11	Arsenal	€	446	0,0176%	Inglaterra
12	Borussia Dortmund	€	377	0,0106%	Alemanha
13	Atlético Madrid	€	368	0,0286%	Espanha
14	Internazionale	€	365	0,0197%	Itália
15	Schalke 04	€	325	0,0091%	Alemanha
16	Roma	€	231	0,0125%	Itália
17	Olympique Lyonnais	€	221	0,0089%	França
18	West Han United	€	216	0,0085%	Inglaterra
19	Everton	€	213	0,0084%	Inglaterra
20	Napoli	€	207	0,0112%	Itália
21	Milan	€	206	0,0112%	Itália
22	Leicester City	€	200	0,0079%	Inglaterra
23	Ajax	€	199	0,0241%	Holanda
24	Benfica	€	197	0,0909%	Portugal
25	Wolverhampton	€	196	0,0077%	Inglaterra
26	Valência	€	185	0,0144%	Espanha
27	Eintracht Frankfurt	€	184	0,0052%	Alemanha
28	FC Zenit	€	180	0,0120%	Rússia
29	Porto	€	176	0,0813%	Portugal
30	Crystal Palace	€	175	0,0069%	Inglaterra
31	Flamengo	€	145	0,0089%	Brasil
32	Palmeiras	€	118	0,0073%	Brasil
33	Corinthians	€	76	0,0047%	Brasil
34	Inter	€	68	0,0042%	Brasil
35	Grêmio	€	68	0,0041%	Brasil

Fonte: World Bank / IBGE / Eurostat / [countryeconomy.com/](http://countryeconomy.com/) Deloitte Money League

No Brasil, o futebol tem grande relevância econômica e social, os clubes vêm aumentando suas receitas, mas, apesar disto, uma parcela dos clubes continua rotineiramente com déficits, crescendo suas dívidas, em razão das gestões ineficientes, falta de profissionalismo (DIAS, MEIRA, PEREIRA, 2019)



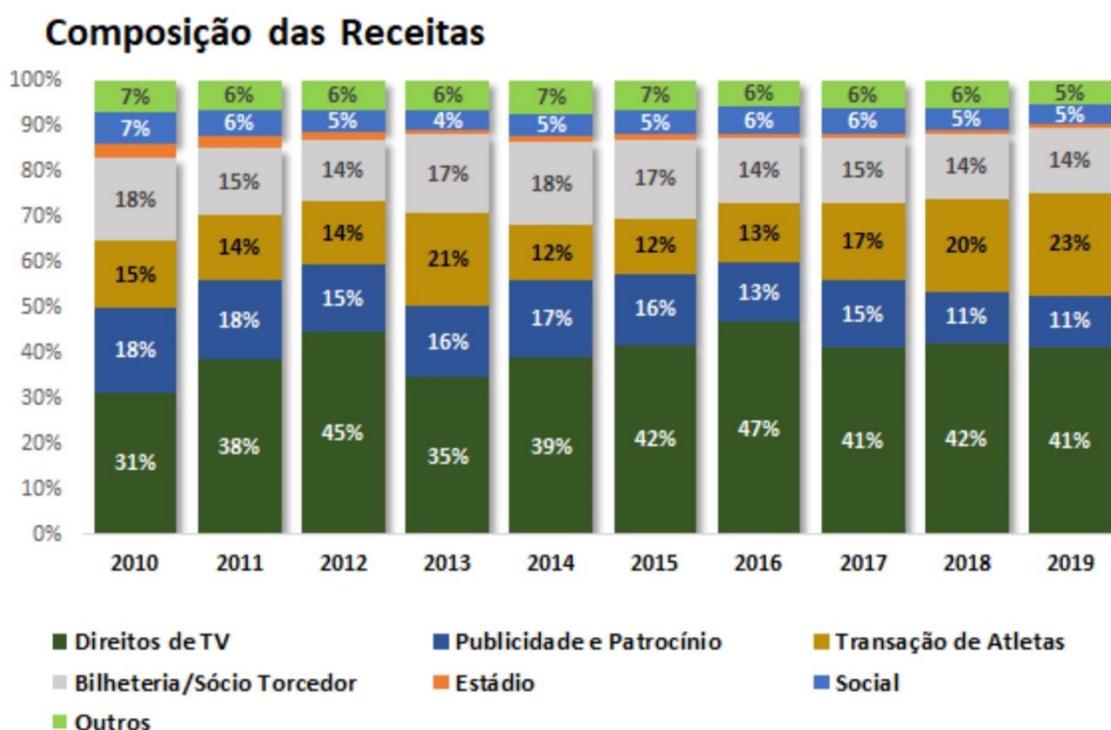
**Gráfico 6** – Evolução e composição das receitas dos clubes de futebol

**Fonte:** Relatório Itaú BBA, análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

Nas últimas décadas, o futebol vem crescendo rapidamente como negócio e este crescimento pode ser observado também pela própria mudança da estrutura de receitas dos clubes. Nos anos 80, a principal fonte de receita de clubes de futebol era a venda de ingressos para torcedores e sócios em geral. Já a partir da década de 1990, a briga pelas transmissões televisas disparou e esta receita passou a ser mais importante que a de ingressos, passando a ser parte fundamental do negócio. Em meados da década de 1990, com o fim da lei do passe, os clubes lançaram-se no mercado inflacionando preços de transferências e salários de atletas e com a chegada do século XXI surgiram fortemente as receitas de marketing com altos patrocínios e merchandising (SORIANO, 2010)

Hoje, a estrutura de renda dos grandes clubes de futebol se distribui em três terços, aproximadamente, entre a venda de ingressos e passes aos estádios, os direitos audiovisuais e o marketing. A tendência aponta para um peso cada vez maior das duas últimas fontes (SORIANO, 2010, p. 22)

O gráfico abaixo mostra a distribuição média da composição das receitas dos clubes de futebol no Brasil, mostrando a evolução do ano de 2010 até 2019. Em 2019, 41% das receitas são oriundas da televisão; 23%, de transação de atletas; 14%, de valores de bilheteria e sócio torcedor, 11% de publicidade e patrocínio e 5%, de social e mais 5%, de outras receitas.



**Gráfico 7** – Composição das receitas

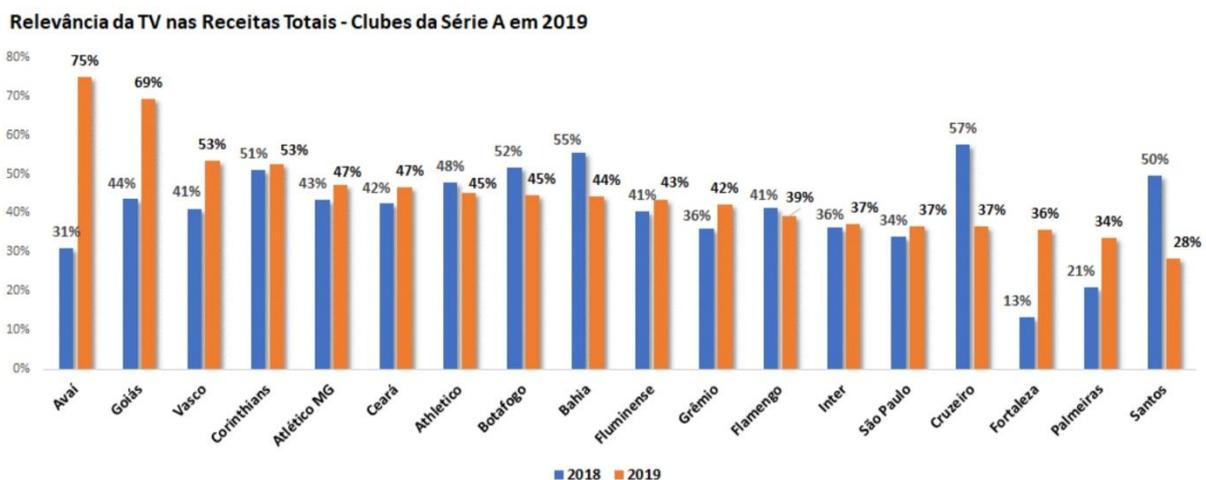
**Fonte:** Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019.

O crescimento das receitas de TV em 2019 foi de 7,8%, em termos reais elas representaram cerca de 41% do faturamento dos clubes brasileiros, mostrando a representatividade desta receita no negócio futebol no Brasil.



**Gráfico 8** – Receitas com direitos de tv

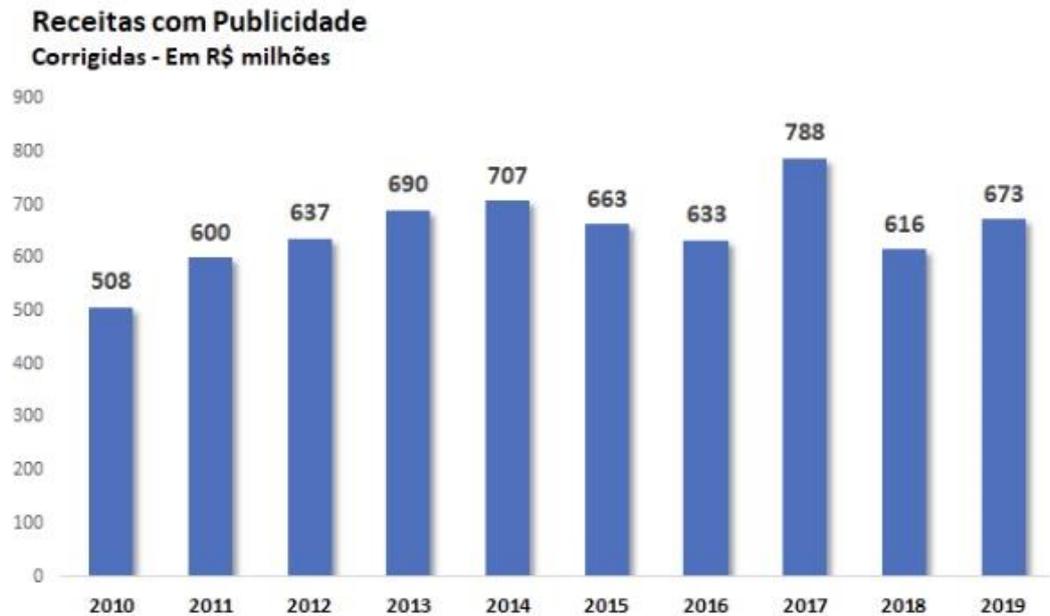
**Fonte:** Relatório Itaú BBA, Análise Econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019



**Gráfico 9** – Relevância da televisão nas receitas totais – Clubes da Série A em 2019

**Fonte:** Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

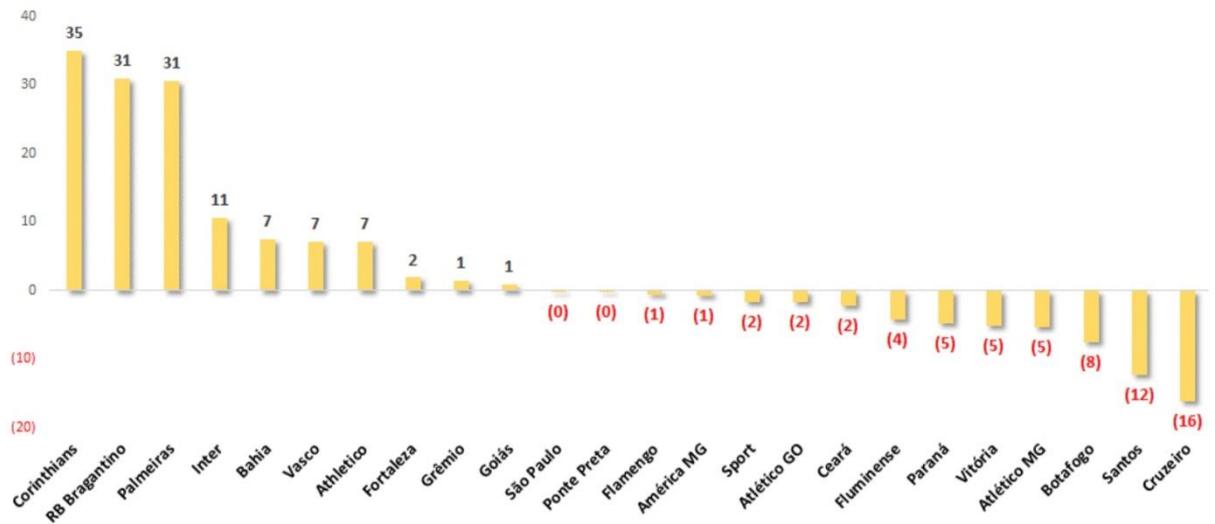
As receitas com publicidades dos clubes brasileiros aumentaram 10,18% em 2019, mas é um número menor do que em 2013, 2014 e 2017 e, olhando a variação em cada clube, observa-se que o crescimento é menor que o da Indústria e é bem associado ao aumento de três clubes, Corinthians, Palmeiras e RB Bragantino.



**Gráfico 10** – Receitas com publicidade

Fonte - Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

**Varição entre 2018 e 2019**  
Valores em R\$ milhões

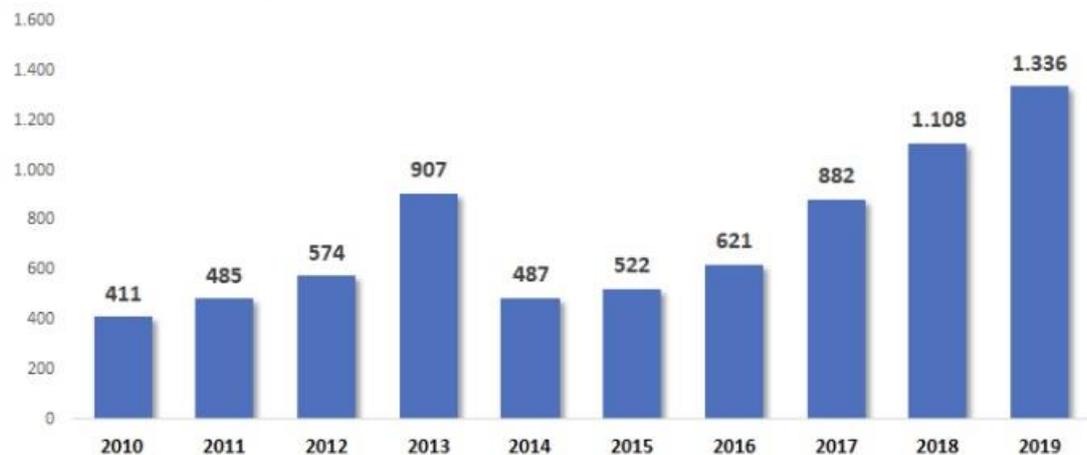


**Gráfico 11** – Variações receitas com publicidade por clube 2018 e 2019

**Fonte:** Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

A receita com vendas de atletas é a segunda maior receita dos clubes, mas o futebol brasileiro historicamente vende atletas para cobrir déficits no clube.

**Receitas com Venda de Atletas**  
Valores corrigidos pelo IPCA

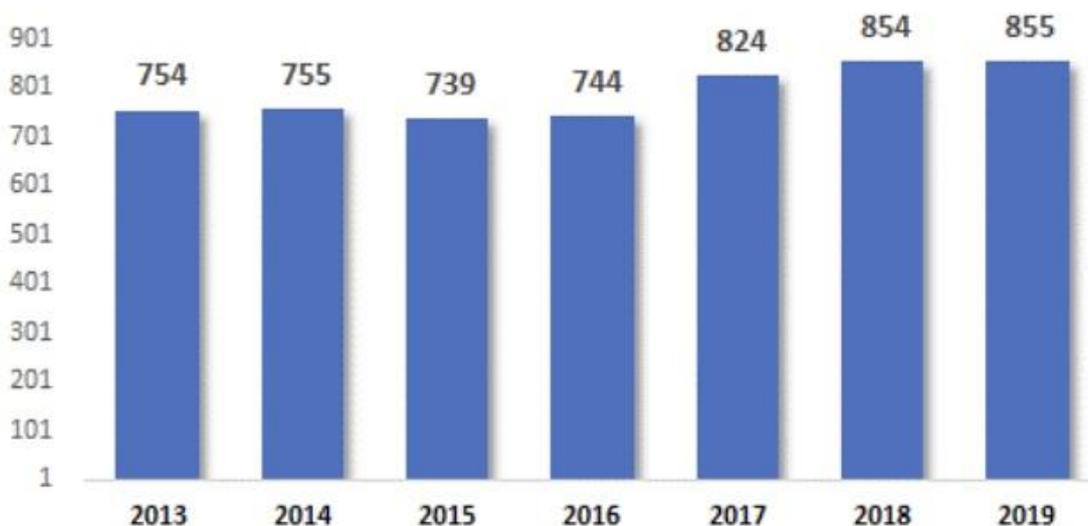


**Gráfico 12** – Receitas com vendas de atletas

Fonte - Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

A receita com bilheteria e sócio torcedor praticamente ficou estável entre 2018 e 2019. Esta é uma receita muito influenciada pelo desempenho do time em campo e isto é um dos fatores que justificam o Flamengo e Palmeiras na frente, alguns clubes. Bahia, Internacional e Grêmio, no seu programa de sócio torcedor possibilitam que o sócio participe da vida política do clube, com isto o plano de sócios fica menos dependentes ao resultado em campo.

**Receitas com Bilheteria e Sócio Torcedor**  
**Valores corrigidos**



**Gráfico 13** – Receitas com bilheteria e sócio torcedor

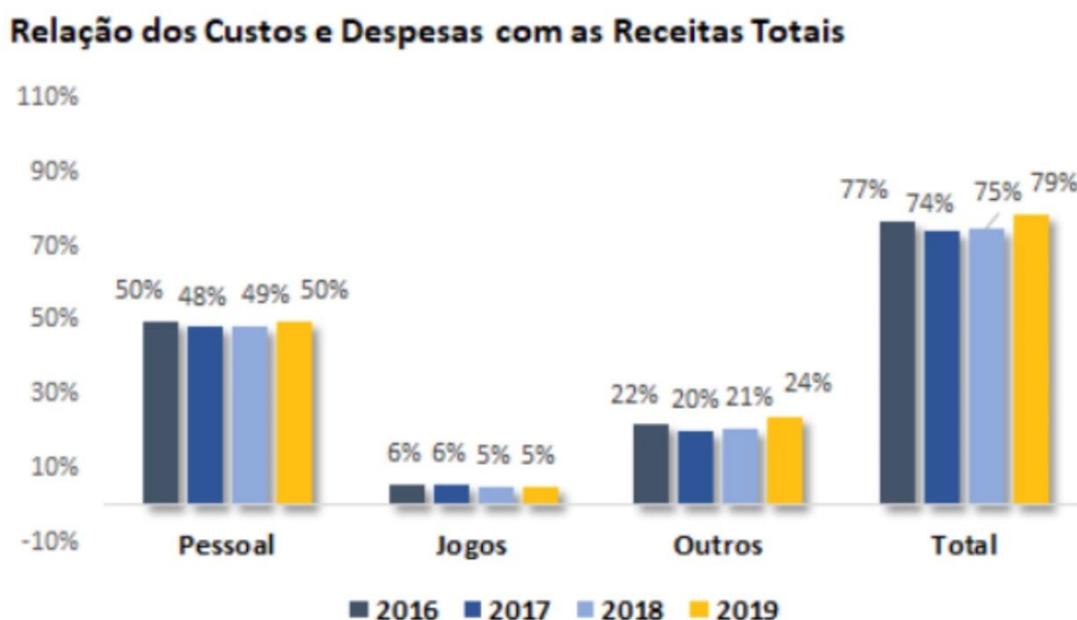
Fonte: Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

Já os custos de um clube podem ser agrupados em três grandes grupos, salários, amortizações e custos das operações. Os salários são um gasto expressivo dos clubes, para se ter resultados esportivos é necessário o talento dos atletas e os mais talentosos cobram alto por isto, em clubes bem administrados os salários devem representar entre 50% e 65%. Os custos de amortizações seriam os de contratações e o de operação são os custos do centro de treinamento por exemplo (SORIANO, 2010).

A conclusão é clara: os clubes mais bem administrados economicamente, com base em parâmetros de prudência recomendáveis, são também os que melhores resultados esportivos obtêm a médio e longo prazos. (SORIANO, 2010, p. 35)

**Gráfico 14** – Evolução dos custos e despesas pessoais

Fonte - Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019



**Gráfico 15** – Relação dos custos e despesas com as receitas totais

Fonte - Relatório Itaú BBA, Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – Demonstrações financeiras de 2019

Agora, o futebol é um negócio que tem suas características, uma indústria cujo objetivo principal não é o resultado financeiro e sim ganhar títulos, já dá para perceber que o mesmo é um negócio com características diferentes. Então, neste negócio, é preciso ganhar em campo e enquanto em outros negócios nem sempre uma empresa precisa perder para outra ganhar, no

futebol somente uma ganha, em uma empresa a avaliação do resultado costuma ser no fim do ano ou trimestralmente, no futebol a avaliação é jogo a jogo, é feita publicamente por milhares de torcedores da equipe, os trabalhadores, que são os jogadores, são jovens com salários altos e são um ativo do clube que podem ser negociados e gerar receitas para a instituição. (SORIANO, 2010).

## 2.2 Gestão

O início da gestão de empresas se deu como consequência da primeira Revolução Industrial, com a especialização do trabalho, o surgimento da figura do trabalhador e a necessidade de aumentar a produtividade das fábricas deram início a métodos e modelos de gestão (MAGALDI, 2018).

Com a invenção da máquina a vapor, onde uma máquina era capaz de realizar o trabalho de vários animais, começaram a se expandir as fábricas e as ferrovias foram essenciais, pois carregavam muitas matérias-primas e mercadorias em um único dia. Com isto, aconteceu um grande crescimento econômico, um aumento do lucro e começaram a surgir novas fábricas que se transformaram em indústrias. (MAGALDI, 2018).

A visão tradicional da gestão é que ela significa, organizar, por meios de técnicas, os recursos materiais, humanos e financeiros buscando alcançar os objetivos da organização (FERREIRA, 2005). Os modelos de gestão têm o objetivo de alcançar, eficiência, eficácia e efetividade. Ser eficiente é realizar as ações conforme as normas e regulamentos otimizando os recursos, ser eficaz é alcançar os objetivos e a efetividade tem relação com a contribuição proporcionada a sociedade. (MAGALDI, 2018).

Os primeiros modelos de gestão sofreram fortes influências das ideologias racionalistas e da visão mecanicista do mundo, três importantes formuladores deste modelo de gestão mecanicista foram Taylor, Ford e Fayol. (FERREIRA, et al, 2005)

Os principais pontos defendidos por Taylor eram que todas as tarefas deveriam ser planejadas minuciosamente, os trabalhadores selecionados adequadamente para suas funções e treinados para seguir o planejamento, estes trabalhadores deveriam ser controlados para seguir o planejamento definido, a função de pensar estaria com a direção e a de executar com os trabalhadores (FERREIRA, et al, 2005).

O trabalhador, dizia ele, não pode analisar racionalmente sua tarefa, muito menos determinar qual é o processo mais eficiente: precisa ser criada uma função que faça isso, a de “gerente”. (MAGALDI, 2018, p. 231).

Os pontos defendidos por Ford eram a redução do tempo de produção, do volume de estoque e, por meio da especialização e linha de montagem, aumentar a produtividade (FERREIRA, et al, 2005). Era o início da produção em massa, que só foi possível pela invenção da eletricidade e pelo surgimento de novas máquinas (MAGALDI, 2018).

Já Henri Fayol defendia uma forte divisão de trabalho, em que os trabalhadores deveriam receber ordens de um gerente apenas, disciplina rígida dos trabalhadores, todos deveriam caminhar para um objetivo comum, e ter uma remuneração compensando o bom desempenho, uma hierarquia forte, manter uma estabilidade de pessoal evitando necessidades de treinamento e deveria ser cultuado um espírito de equipe. (FERREIRA, et al, 2005)

Foi na primeira metade do século XX que Henri Fayol definiu alguns parâmetros críticos numa das primeiras incursões da chamada administração científica. Foram agregados conceitos, como autoridade, unidade de comando, hierarquia estrita, prioridade da organização em relação ao indivíduo, unidade de direção, dentre outros direcionamentos para o negócio que norteariam, a partir dali a posição do líder no relacionamento com seus subordinados. (MAGALDI, 2018, p. 43)

A burocracia foi um modelo de gestão que foi popularizada pelo sociólogo Max Weber, neste modelo de gestão predominavam a racionalidade e as normas impessoais, um foco nas normas e regulamentos. Neste modelo, os detentores de poder eram quem detinha o conhecimento e o treinamento era indispensável (FERREIRA, et al, 2005).

Uma experiência em Hawthorne foi o pontapé inicial para uma abordagem humanística na administração, com esta experiência foi concluído que os grupos informais são importantes e as pessoas mais influenciadas por reconhecimento e segurança do que incentivos financeiros. Alguns autores tiveram importante influência na abordagem humanística (FERREIRA, et al, 2005).

Mary Parker Follet defendia que o líder deveria preparar os caminhos para dar suas ordens e estas não deveriam representar somente a vontade do líder e sim uma exigência da situação, ou seja deveria ser enfatizada a importância da tarefa a ser realizada e era contra o controle, entendia que não eram as pessoas que deveriam ser controladas, mas sim a situação (FERREIRA, et al, 2005).

Rensis Likert defendia que as decisões deveriam ser tomadas de forma participativa, que deveriam ser oferecidas sempre boas condições de trabalho, e que é importante um excelente fluxo de informação (FERREIRA, et al, 2005).

Douglas McGregor defendia que existiam duas maneiras de analisar a natureza do trabalho humano, alguns gestores aderiam a uma teoria X que pressupunha que os empregados não gostavam de trabalhar, que deveriam ser controlados e ameaçados para trabalhar, que a maioria das pessoas evita assumir responsabilidade no trabalho e que os trabalhadores teriam pouca ambição. Os gestores que enxergavam desta maneira costumavam usar premiações e punições na gestão dos seus liderados. E existia uma teoria Y que entendia que os trabalhadores não precisam de supervisão, que as pessoas aceitam novas responsabilidades e que criatividade e capacidade de tomar decisões não são exclusivas de gestores, estes adotam um modelo de gestão mais flexível e encorajam os empregados a tomar as decisões relativas aos métodos de trabalho. (FERREIRA, et al, 2005)

Maslow estudou a motivação no trabalho e dizia que existia uma hierarquia das necessidades humanas, necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidade de amor, afeição e participação, necessidade de estima e autorrealização (FERREIRA, et al, 2005).

Frederick Herzberg defendia que a tarefa que o funcionário executa é mais importante que o ambiente em que ela se realiza, que segurança, salário e status são importantes, mas não geram motivação e que para eles se sentirem motivados é preciso que se dê reconhecimento e responsabilidades (FERREIRA, et al, 2005).

A abordagem integrativa de gestão promoveu as orientações modernas de planejamento e gestão estratégica, os focos da gestão deixaram de ser internos e passaram a se preocupar com o ecossistema que as organizações estão inseridas (FERREIRA, et al, 2005).

A partir dos anos 1960, a tecnologia possibilitou alguns avanços importantes, alguns autores chamam de terceira Revolução Industrial, foram inventados os microprocessadores que, a partir da década de 1980, impulsionaram a vida de empresas e pessoas. A tecnologia permitiu a mudança dos processos buscando se fazer sempre mais com menos (MAGALDI, 2018).

A partir da década de 1990, a inovação se tornou um tema na gestão que ficou muito em pauta, e a chegada da internet mudou sensivelmente o comportamento do consumidor e a forma de se fazer negócio, os conceitos de Joseph Schumpeter como a destruição criativa ganharam força e Clayton Christensen, professor de Havard, sugeriu que grandes empresas poderiam sumir face a inovações disruptivas que tornassem obsoletos seus negócios (MAGALDI, 2018)

...

Entre 1995 e 2000, surgiram várias *startups*, empresas que surgiam, às vezes, sem um modelo de negócio bem definido, mas conquistavam muitos investidores. O empreendedorismo se consolidava (MAGALDI, 2018).

Empresas como Google, Facebook, Amazon são as referências desse novo contexto. São organizações que catalisam os desejos e anseios de um novo consumidor e atuam como plataformas de negócios, consolidando em seus grupos outras organizações e competências que, apesar de, em um primeiro momento, transmitirem a percepção de serem desconexas têm um eixo comum: a centralidade no consumidor. É a reinvenção do foco. (MAGALDI, 2018, p. 35)

Surge a chamada quarta Revolução Industrial, junto com a inteligência artificial, internet das coisas, nanotecnologia, matrizes energéticas, máquinas que aprendem, que forçam as empresas e seus gestores a mudar a forma de gerenciar seus negócios. Esta revolução tem algumas características, tal como uma velocidade muito superior as outras, tem uma amplitude maior, pois múltiplas tecnologias estão construindo mudanças nos negócios e na própria sociedade e a mudança é sistêmica e não só em determinado mercado. (MAGALDI, 2018).

### **2.3 Profissionalização**

Os primeiros estudos na sociologia sobre as profissões, foram as teorias funcionalistas que defendiam que a profissão era um modelo superior aos ofícios e a ocupação e que eram um conjunto de atributos. Os profissionais eram os que possuíam o conhecimento teórico e prático e que a remuneração não seria apenas o ganho econômico, mas também o reconhecimento da função desempenhada para a sociedade (ANGELIN; 2010). Para os funcionalistas, as associações profissionais tinham a função de garantir a autonomia e a regulação das profissões.

Já a teoria interacionista das profissões defendia que existia o “Diploma” e o “Mandato”, o diploma é a autorização para exercer aquela tarefa, já o mandato seria a obrigação legal de assegurar esta função específica, e um ponto essencial para o profissionalismo é a existência de instituições para proteger o diploma e assegurar o mandato dos seus membros. (ANGELIN, 2010).

Na década de 70 e 80, surgiram na sociologia novas teorias das profissões, destacando a teoria marxista que enfoca a questão do poder, a questão da proletarianização dos profissionais e das profissões, onde mais e mais profissionais, por não ter uma condição econômica independente, se submetem a se tornarem assalariados em grandes corporações, se submetendo a um modelo hierárquico, com segmentação do trabalho e da rotina. (Angelim 2010).

Outro pensador que surgiu na década de 1970, foi Eliot Freidson que escreveu uma “teoria do Profissionalismo” que defendia que o profissionalismo era capaz de possibilitar aos trabalhadores com capacitação o controle do seu próprio trabalho. Freidson também defendia que, no mercado de trabalho controlado só estariam habilitados a exercer as tarefas quem tivesse o atestado de qualificação, o que seria uma reserva de mercado, e que o estado controlava a criação, divisão e manutenção do mercado de trabalho e da forma de ensino.

A profissionalização pode ser vista como a mudança da organização, de um nível menor de formalidade para um nível maior de formalidade, onde a organização assume práticas mais racionais e mais impessoais na sua gestão, como também pode ser vista como a mudança da forma de contratação de trabalho arcaica para formas assalariadas (ROCHA, 2001)

Então, a profissionalização pode ser entendida como uma evolução de gestão, saindo da subjetividade nas decisões, buscando decisões mais racionais e um nível maior de formalidade.

Alguns elementos que aumentariam a formalidade da gestão:

- Uma cadeia de comando bem definida para superar a confusão que pode ocorrer entre os sistemas de autoridade tradicional e racional –legal;
- Um sistema formal de normas e processos; – uma divisão de mão-de-obra baseada em especialização funcional; – promoção e seleção baseadas em avaliações objetivas de competência; e
- Uma maior acentuação do papel ou do cargo do que da personalidade. (BARRY, 1978, p.29)

Marinho (1986) fala sobre outro aspecto da profissionalização, que pode ser entendido também como uma ocupação, remunerada, com dedicação integral. Isto contrasta veemente com a ideia de ter dirigentes esportivos voluntários que tenham outras funções profissionais gerindo o clube após a execução destas outras funções profissionais.

### **2.3 Profissionalização no futebol brasileiro**

Grande parte dos atuais clubes de futebol surgiu como um clube social, era um ambiente de convívio familiar, onde se praticavam vários esportes, mas não tinha nada de profissional. Os clubes foram surgindo como associações sem finalidades lucrativas, o objetivo principal dos clubes era promover a prática esportiva para os fundadores daqueles clubes (Mattar,2014).

Dirigentes estatutários de associações não podiam ser remunerados, pois se fossem as instituições poderiam perder imunidade do IRPJ e da CSLL, com a Lei n.º

12.868/2013 isto se resolveu, desde que a remuneração seja inferior a 70% do limite estabelecido para a remuneração dos servidores do poder executivo federal.

Esta motivação dos dirigentes voluntários, além de contribuir com seu clube de coração, acaba tendo outras relações como o poder e o status que a função proporciona, os benefícios como acesso aos jogos, viagens, se eleito a um cargo público face a popularidade da função. Um ponto que precisa ser observado é que para gerenciar um clube, são necessárias ferramentas da administração, e conhecimento de áreas como Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas etc. Ocorre que muitas vezes os voluntários nas funções de comandos não têm estas habilidades o que leva o risco do clube além de fracassar em campo, fracassar financeiramente. (Mattar,2014).

Em 1993, foi lançada a lei Zico n 8.672, de 6-7-1993, então Ministro dos Esportes, e que foi a primeira semente de profissionalização administrativa do futebol no Brasil que buscava melhorar a organização dos clubes e possibilitar um maior investimento da iniciativa privada. (FREITAS, 2010)

A lei Zico permitiu a criação de ligas, regulamentou a Justiça Desportiva, o direito de arena e permitiu as entidades de prática e administração do esporte a manter suas atividades sob a responsabilidade de sociedades com fins lucrativos. (AIDAR, OLIVEIRA e LEONCI, 2002)

Após esta lei, surgiu uma parceria de muito sucesso, a da S.E. Palmeiras e a empresa Parmalat, num modelo de cogestão. Nesse modelo, caberia ao Palmeiras cuidar da parte de estrutura física e o departamento de futebol seria gerido pela Parmalat. Com isto foi contratado um executivo, o Jose Carlos Brunoro, para ser o homem forte da parceria. A parceria, aplicando um modelo profissional no clube, trouxe muitos títulos para o Palmeiras, tais como o Paulista e o Brasileiro de 1993 e 1994, além do Paulista de 1996, Copa do Brasil de 1998 e Libertadores da América de 1999. (FREITAS, 2010).

A Parmalat investiu também com sucesso no Juventude, tornando a equipe vitoriosa foi campeã da série B em 1994, campeão Gaúcho em 1988 e em 1999, campeão da Copa do Brasil. Para a Parmalat, estas parcerias também foram de muito sucesso, pois fortaleceram a marca da empresa e representaram um aumento expressivo das vendas, o que incentivou a participação de outras empresas na gestão no futebol (FREITAS, 2010).

Outras parcerias não tiveram tanto sucesso por exemplo a de 2004 do Corinthians com a MSI, dentre outras razões não deram certo face aos atritos dos dirigentes

voluntários com o presidente da empresa parceira kia Joorabchian , os voluntários tinham um certo incomodo reconhecimento popular com o reconhecimento popular de Kia. (Mattar,2014).

Até o início da lei Pelé Lei 9.615/98, que foi editada em 24-3-1998, vigorava a lei do passe, quando o jogador era uma mercadoria do clube e só saía do clube após uma negociação liberando seu passe. Os três pontos mais importantes da lei eram o fim da lei do passe, a obrigatoriedade de transformar os clubes em empresas privadas e a possibilidade de os clubes criarem ligas independentes das federações. Esta lei foi aprovada em 24 de março de 1998 e com algumas críticas vieram algumas mudanças, tal como a obrigação de virar empresa virou facultativa. A partir de 2000, foi proibida a associação de uma empresa a mais de uma equipe de futebol e foi estipulado um valor que seria pago para o clube formador no caso de transferência de um jogador da sua equipe para outra (FREITAS, 2010).

Um dos impactos da lei Pelé para os clubes foi que se os clubes agora deixassem de pagar três meses dos salários dos atletas, esses poderiam sair da sua equipe e assinar o contrato com outra equipe e cobrar o valor na justiça, o que aumentou o número de ações trabalhistas contra os clubes (FREITAS, 2010)

A lei Nº 14.193, de 6 DE Agosto de 2021 Instituiu a Sociedade Anônima do futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico. Esta lei pode servir de incentivo para a profissionalização da gestão dos clubes no Brasil, contudo é importante ficar claro que a profissionalização da gestão independe do formato associativo ou de empresa.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Abordagem e estratégia**

Do ponto de vista metodológico, a opção será pela abordagem qualitativa. Na medida que a gestão esportiva é uma área na qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado, quanto aos fins será uma pesquisa exploratória e descritiva, pois mostrará características da gestão profissional em determinada população o Esporte Clube Bahia. Quanto

aos meios, será um estudo de caso, uma pesquisa de campo onde será realizada uma investigação empírica com aplicação de questionários semiestruturados.

Segundo Yin (2001), quanto mais a questão de pesquisa busca explicar como algum fenômeno social funciona, mais será importante utilizar o estudo de caso, e o objetivo deste estudo é identificar como a gestão profissional impacta um clube de futebol.

### 3.2 Universo e coleta de dados

O Bahia foi escolhido, pois dos clubes da Série A foi o primeiro que alterou seu estatuto com algumas mudanças que contribuíram para a profissionalização da gestão, como o fim das vice-presidências amadoras, remuneração dos diretores estatutários e dedicação exclusiva dos presidentes e vice.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros que contam a história do clube.

Foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com diretores e funcionários do clube que atuam ou atuaram no Bahia desde 2013, quando foi alterado o estatuto, possibilitando a profissionalização da gestão. A opção de entrevistar profissionais com cargos estratégicos se deve a eles terem uma visão mais sistêmica da organização.

**Quadro 1:** Profissionais entrevistados

Entrevistado	Cargo	Formação
Vitor Ferraz	Vice-Presidente (desde 2018) Gerente jurídico (2013-2017)	Bacharel em Direito
Marcelo Sant'anna	Presidente do clube (2015-2017)	Comunicação Social com Habilitação em jornalismo, com MBA em Marketing e Branding e especialização em Gestão de futebol e Gestão Esportiva

Pedro Henriques	Vice-Presidente do clube (2015-2017) Diretor Executivo (2017-2019)	Graduado em Direito, com especialização no Direito Civil e do Consumidor e Direito Processual e Civil.
Nelson Barros	Gerente de comunicação (09/2013-até o momento) e, desde 2017, um dos Coordenadores do Núcleo das Ações Afirmativas.	Formado em Jornalismo e em Direito.
Lenin Stiebler Pedreira Franco	Gerente de Marketing e Comercial (09/2013-até 2021)	Formado em publicidade com MBA em Gestão de Projetos e dois cursos em Gestão de Futebol.
Humberto Vieira Barbosa Netto	Gerente de Relações Institucionais e Ouvidor do clube (10/2013-até o momento)	Formado em Direito, com especialização em defesa do consumidor na parte de responsabilidade civil e contrato, e tenho também credenciamento e capacitação pela Associação Brasileira de ouvidores.
Daniel de Carvalho Simões	Responsável pela Controladoria (2015-até o momento)	Ciências Contábeis com especialização em práticas de tributação e finanças corporativas.
Danilo Almeida Bittencour	Gerente Administrativo Financeiro (2018 – até o momento)	Administrador com Pós-Graduação em Gestão
Marcelo Coelho Borges Stern	Gerente Jurídico (12/2017 até o momento)	Bacharel em Direito
Paulo Fernando Ibarra Figallo	Assessor Financeiro (2015 – até o momento)	Administrador de empresas com especialização em

		Gestão de Recursos Humanos
Tiago Cesar	Assessor de Planejamento (2018 – 2020)	Administrado com Mestrado em Administração
Marcelo Barros	Diretor Administrativo Financeiro (2015-2017)	Administração de empresas, com MBA em Finanças Corporativas e Doutor em Administração de Empresas.

**Fonte** - Autor

As entrevistas foram feitas e gravadas por videoconferência e foi utilizado o seguinte roteiro de entrevista:

1. Desde quando você trabalha no clube?
2. Qual sua formação, quais as áreas que você trabalhou dentro do clube e as atribuições de cada uma?
3. Com a mudança do estatuto em 2013, o clube passou a não ter mais vice-presidências amadoras, na sua visão qual a importância disto no processo de profissionalização do clube?
4. Na sua visão, qual a importância do Presidente e do Vice-Presidente terem dedicação exclusiva ao clube e serem remunerados?
5. O Conselho Deliberativo e suas comissões atuam conforme seu papel ou, às vezes, tentam ultrapassar as atribuições da diretoria executiva?
6. Qual a importância de uma gestão profissional para um time de futebol?
7. O modelo de clube associativo, prejudica, beneficia ou é indiferente para se ter uma gestão profissional num clube?
8. Você tem metas? Como são definidas as metas e como é feito o acompanhamento?
9. Você entende que alguma mudança na estrutura do clube poderia contribuir para uma gestão ainda mais profissional?
10. Quais os principais impactos sofridos pelo clube ante a pandemia e de que forma um clube com uma gestão profissional contribuiu para enfrentar estes impactos?

### 3.3 Tratamento de dados

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, foram escutadas, então as informações foram categorizadas conforme os assuntos específicos. Na última fase, o tratamento de dados, as informações foram organizadas em quadros com as citações relevantes e, então, exibidas na descrição dos resultados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 História do Esporte Clube Bahia

O Bahia foi fundado em 1931, por atletas do Clube Bahiano de Tênis e da associação Atlética que se reuniram após o encerramento do futebol nestes clubes e fundaram o clube mais vencedor do Nordeste (FREITAS, 2010)

Em seu livro *A verdadeira história do Esporte Clube Bahia – 1º volume* um dos fundadores do tricolor, Aroldo Maia, assim descreve as primeiras reuniões preparatórias “No dia 7 de dezembro, o diário da Bahia publicava a nota abaixo: Corre com insistência nas nossas rodas esportivas que antigos elementos da Associação Atlética da Bahia e do clube Bahiano de Tênis pretendem formar dentro de poucos dias o Atlético Bahiano Football club, que representará, no Campeonato Bahiano de futebol de 1931, os campeões de 1924 e 1927. Quanto as cores a serem adotadas, uns opinam pelo azul, branco e preto e outros pela da Bahia, sendo que, vitoriosa esta última o uniforme será todo branco tendo no peito o respectivo escudo”. (MENDES JUNIOR, 2001, p. 14).

Em 12 de dezembro, em uma reunião com a presença de jogadores do Bahiano de Tênis e da Associação Atlética da Bahia e presidida por Octavio Carvalho, se decidiu escolher as cores da Bahia para o clube e foi designada uma diretoria provisória para o clube até a eleição formada por Presidente Octávio Carvalho, primeiro secretário Fernando Carvalho, segundo secretário Aroldo Maia, primeiro tesoureiro João Barbosa, segundo tesoureiro Theódulo Viterbo e orador Júlio Almeida e foi escolhida uma comissão para elaboração do estatuto. (MENDES JUNIOR, 2001)

E em primeiro de janeiro de 1931, na sede do Jockey clube, o estatuto do Bahia foi aprovado e eleita a primeira diretoria do clube, na presidência Waldemar Costa; na vice, Alex Von Usler; primeiro secretário Otávio Carvalho; segundo secretário Júlio Almeida; primeiro tesoureiro João Barbosa; segundo tesoureiro José dos Santos; diretor de esportes Plínio

Rizério; orador Aristóteles Gomes e Fernando Tude de Souza, Aroldo Maia, Porfirio Fraga e Milton Bahia Ribeiro como subdiretores. Gabriel Atta na comissão de contas, José Gomes de Oliveira e Guilherme Magalhães Costa na comissão de contas e Theódulo Viterbo, Rodolfo Von Stelzer e Lourival Paranaguá de Andrade na comissão de sindicância. (REIS, 2000)

Então, o Bahia nasceu da junção de atletas e membros da Associação Atlética da Bahia e do Bahiano de Tênis que tinham acabado seus departamentos de futebol, os fundadores não eram diretores ou pessoas influentes dos dois clubes e sim jogadores que ficaram desempregados. (REIS, 2000)

A estreia do Bahia foi no campo da graça na disputa do torneio início, no primeiro jogo venceu o Ypiranga e no mesmo dia conquistou o seu primeiro título, o torneio início do Campeonato Baiano de 1931, e em 25 de outubro de 1931 tornava-se, com duas rodadas de antecedência, campeão Baiano, título que conquistou de forma invicta, mostrando assim porque seria conhecido como o clube que nasceu para vencer (REIS, 2000).

Na década de 30, o Bahia conquistou cinco torneios inícios do estadual, cinco campeonatos baianos e três campeonatos baianos de aspirantes. Já no ano de 1931, realizou o seu primeiro jogo internacional enfrentando, em Salvador, o Sudamerica de Montevideú (REIS, 2000). Mas nem tudo foram flores, em 1932 aconteceu a primeira crise política do clube com as saídas de Júlio Almeida e Fernando Tude da gestão de Plínio Rizério, em 1933 eles voltaram a compor com a diretoria, mas ainda com divergências. Ocorreu, em 17 de fevereiro, uma Assembleia Geral e a eleição como presidente de Alex Von Usler. (REIS, 2000). Em 1934, Augusto Correa Machado assumiu o clube e em 1935 Fernando Tude de Souza, substituído ainda em 1935 por Alberico Mello e em 1937, um ano com também problemas políticos, Edgar de Lemos Brito e Carlos Costa de Pinho, em 1939 o clube estava sem comando e uma junta diretiva foi formada e o presidente era o Gaston Carvalho (MENDES JUNIOR, 2001).

Na década de 40, ocorreu uma grande crise e o clube, por falta de pagamentos de suas obrigações, chegou a beirar a falência. e foi despejado da sua sede na avenida princesa Isabel no Porto da Barra. Naquele momento de crise do clube, o colaborador Marcos Sandes destacou-se, ao levar os troféus para sua casa e chegou a pagar de seu próprio bolso os jogadores (REIS, 2000).

Um dos pontos marcantes desta década foi a composição do Hino do Bahia, este hino foi escrito por Adroaldo Ribeiro Costa, por um pedido de torcedores que desejavam criar uma torcida organizada (REIS, 2000). O hino fez e faz muito sucesso, sendo cantado, inclusive, nos trios elétricos no carnaval de Salvador e é um tributo a torcida do Bahia “Somos a turma tricolor;

somos a voz do campeão; somos do povo o clamor; ninguém nos vence em vibração” (MENDES JUNIOR, 2001).

Na década de 50, dois fatos foram marcantes na história do Esquadrão de Aço, como era conhecido o clube, uma importante excursão à Europa e a conquista do primeiro campeonato brasileiro. No ano de 1957, o Bahia faz uma grande excursão à Europa, com jogos na Inglaterra, França, Alemanha, Tchecoslováquia, Bélgica, Dinamarca, Holanda e Rússia contabilizando 29 jogos, 15 triunfos, oito derrotas e seis empates (MENDES JUNIOR, 2001).

Outro fato de grande magnitude na história do esquadrão foi o Bahia, no ano de 1959, se tornar o primeiro campeão brasileiro, conquistando a Taça Brasil de 1959 em cima do fortíssimo Santos de Pelé, sendo a grande finalíssima já no ano de 1960, no Maracanã, com o triunfo do Bahia por 3x1. (REIS, 2000).

Em 1960, o Bahia se tornou o primeiro representante brasileiro na Libertadores das Américas, disputando a mesma nesta década em 1964, após o clube ter sido vice-campeão brasileiro em 1963. Aproveitando o prestígio do título brasileiro e da excursão para a Europa, o clube fez outra grande excursão internacional em 1960 quando conquistou resultados importantes, tais como o triunfo de 2x0 sobre a seleção da Holanda, 3x0 sobre o Anderlecht da Bélgica e 6x1 sobre o Bayer em Munique (ALE) (MENDES JUNIOR, 2001).

A década de 70 ficou conhecida com a década de ouro do Bahia, quando o clube conquistou o seu heptacampeonato baiano, sendo campeão de 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978 e 1979.

A “década de ouro” ajudou a fortalecer o amor do torcedor pelo Esporte clube Bahia e popularizou ainda mais uma agremiação que nasceu para vencer. A geração mais bem-sucedida da história do futebol baiano fez com que uma hegemonia fosse criada e perdurasse por anos e anos. Mexeu com crenças, construiu famílias, destruiu paradigmas, coloriu os domingos. Transformou Salvador e toda a Bahia azul, vermelha e branca num carnaval prolongado. Beijoca declama: “O Bahia para mim é uma paixão, é algo que não sei explicar. Só acabará quando eu morrer. Aliás ...nem quando eu morrer, pois levarei esta paixão para o caixão junto comigo”. Como diria o derradeiro verso de seu hino,” é assim que se resume a sua história”. (SERRA, 2014, p. 115).

E o Bahia se tornou bicampeão brasileiro vencendo o Campeonato Brasileiro de 1988, com certeza, junto com o Campeonato Brasileiro de 1959, sua maior gloria. O time comandado pelo treinador Evaristo de Macedo, no domingo, 19 de fevereiro de 1989, o time de Bobô, Paulo Rodrigues e Charles empatou com o Internacional no Beira Rio e conquistou o importante título e começava assim um grande carnaval em Salvador que durou alguns dias. (MENDES JUNIOR, 2001)

Na quarta-feira, na chegada a Salvador, uma apoteose. Foi carnaval no Aeroporto 2 de Julho nesse 22 de fevereiro de 1989. Uma Multidão calculada em 30 mil pessoas foi receber os bicampeões brasileiros. Delegações chegavam, em ônibus de todo o interior da Bahia. Os trios Dodô e Osmar e Realce animavam a torcida. Centenas de bandeiras e faixas pintam de azul, vermelho e branco o Dois de Julho. Às 13:35 quando Boeing aterrissa da cabine da tripulação surge uma bandeira tricolor, era a senha para começar a loucura. Quando a porta do avião é aberta, desce um sorridente Evaristo de Macedo e depois um a um, os heróis do Beira Rio. (MENDES JUNIOR, 2001, p. 95).

O Bahia, apesar da conquista do título e das altas rendas, atrasou a premiação dos atletas pela conquista do Brasileiro, foi eliminado nas quartas de finais da Libertadores e sofreu uma grande perda, com a transferência de Newton Mota para o rival, levando consigo ainda vários atletas, estes fatos já demonstravam os rumos administrativos que o clube tomava e levariam ao rebaixamento de 1997 (FREITAS, 2010)

Newton Mota era o coordenador da base do clube e convenceu toda sua equipe sair para o rival junto com ele, e, antes, levou uma lista de atletas para Maracajá que deveriam ser dispensados por suposta deficiência técnica. Maracajá, então, assinou e depois estes atletas foram para o rival e o caso foi parar na justiça, os atletas continuaram no rival e o Bahia ficou com 50% do passe dos atletas, estes tipos de ações indicam como era conturbada a gestão do clube (FREITAS, 2010).

Ou seja, em que pese a história de glórias do Esquadrão de Ação, o heptacampeonato estadual, o Bicampeonato Brasileiro em 1989, na realidade, o Bahia era um clube sem planejamento para o futuro. Alguns tricolores já observavam que o clube não estava nos melhores caminhos e que deveria voltar para sua torcida, começava a luta pela Democracia Tricolor. (MENDES JUNIOR, 2014).

#### **4.2 – A luta pela democracia**

O Bahia tinha sido heptacampeão baiano na década de 1970, e conquistado o bicampeonato brasileiro de 1988, em decisão que ocorreu no dia 19 de fevereiro de 1989, no Rio Grande do Sul, contra o Internacional, e estas conquistas acabavam encobrendo um clube que tinha um dono e era gerido sem qualquer planejamento e profissionalismo. (MENDES JUNIOR, 2014).

Isto ficou evidenciado logo após o título nacional, quando o clube ficou em segundo lugar no campeonato baiano, foi eliminado na Libertadores das Américas nas quartas de finais

para o Internacional e no campeonato brasileiro de 1989 lutou contra o rebaixamento. (MENDES JUNIOR, 2014).

No próprio Campeonato Brasileiro de 1988, quando o clube foi campeão, a gestão do Paulo Maracajá já mostrava evidentes problemas, por exemplo o contrato de dois jogadores titulares Pereira e Sidmar não foram renovados para as fases finais; nas libertadores o clube não conseguiu manter o treinador campeão, Evaristo de Macedo, nem reforçar adequadamente sua equipe. (MENDES JUNIOR, 2014).

Em outubro de 1989, no mesmo ano da conquista do bicampeonato Brasileiro de 1988 - em decisão que só ocorreu no dia 19 de fevereiro de 1989, cinquenta conselheiros de oposição do clube se reuniram e fundaram o Movimento de Renovação do Bahia, pois eles sabiam que havia a necessidade de o futebol se profissionalizar e que o Bahia precisava de mudanças, este foi o início da luta pela democracia tricolor, uma luta muito difícil, mas que os tricolores nunca desistiram. (MENDES JUNIOR, 2014).

Como as principais instituições do clube - a Assembleia Geral e o Conselho Deliberativo – transformaram-se em apenas uma lista de parentes, empregados e agregados, manipulada ao bel prazer de Maracajá, os caminhos da oposição mostravam-se difíceis. (MENDES JUNIOR, 2014, p. 28)

Insatisfeitos com os caminhos que o clube tomava, em 1993 foi criado o Movimento “Maracajá: Devolva Meu Bahia”. Foi lançando um manifesto no jornal A Tarde e com a colocação de adesivos para automóveis, eles buscavam tentar acordar o omissso Conselho Deliberativo para a postura do atual presidente que buscava afastar do clube importantes tricolores só por serem seus concorrentes (MENDES JUNIOR, 2014). Os adesivos que eram vistos em toda a cidade com os dizeres “Maracajá: Devolva Meu Bahia”, em 1993 quando um amigo de Maracajá, Francisco Pernet, assumiu a presidência em 1994 foram adaptados para “Maracarnet: Devolva meu Bahia” (MENDES JUNIOR, 2014)

Paulo Maracajá foi eleito pela primeira vez para o Conselho Deliberativo em 1970, de 1972 a 1979 foi diretor de futebol e em 1979 se tornou presidente do clube. Neste período, quando o estatuto do clube ainda não exigia dedicação exclusiva do presidente foi vereador de Salvador entre 1976 e 1982, deputado estadual entre 1982 e 1994 e ficou como presidente do clube até junho 1994 quando foi para o Tribunal de Contas do Município. Apesar de depois de 1994 não ser presidente de direito, continuou como presidente, de fato, até 2003 quando rompeu com Marcelo Guimarães, atual presidente, mas logo fazendo as pazes e voltando a ter forte influência no clube. (MENDES JUNIOR, 2014).

Bob: Aliás, eu me lembro de sua campanha e vou fazer outra pergunta: é correto alguém se eleger usando o hino do clube?

Paulo Maracajá: Usei, usei! É verdade, nos meus carros de campanha eu botava o hino do Bahia e dizia: “Vote no Bahia, vote Maracajá”. Era a maneira que eu tinha de ganhar e servir ao Bahia como deputado e como vereador. Eu ganhava como vereador, ganhava bem como deputado estadual, assim como hoje ganho bem como conselheiro do Tribunal de Contas do Município, onde fui colocado pelo deputado Luis Eduardo Magalhães. Com o aval de Antonio Carlos Magalhães, logicamente ... (FERNANDES, 2013, p. 202)

Quando saiu da presidência em 1994, apesar de o nome natural para a sucessão ser do ex-diretor de Patrimônio do clube Antonio Pithon, Maracajá colocou em seu lugar seu amigo Francisco Pernet Neto, um militar e inexpressivo advogado, mas continuava na Administração. Foi feito um acordo que, no segundo ano, Pithon seria o presidente, acordo que não foi cumprido (MENDES JUNIOR, 2014).

Em 03 de Julho de 1995, o ex-senador e governador Antônio Carlos Magalhães, no jornal Correio da Bahia, publicou um editorial forte chamado “O protetorado de Maracajá”, com várias críticas, o que motivou o Movimento Democracia Tricolor a lançar a campanha “Sou Bahia quero votar” (MENDES JUNIOR, 2014)

Entre outras palavras duras, ACM acusa: “Assim, Paulo Maracajá, formalmente afastado e impedido de legalmente exercer o comando do clube, continua a ser de fato-embora não de direito – O presidente do Bahia (MENDES JUNIOR, 2014 p. 49)

Em 1996, surgiu o movimento “Democracia Tricolor” que era um movimento que vinha do “Maracajá: Devolva Meu Bahia “sendo um movimento mais conciliador. (MENDES JUNIOR, 2014).

Antes de completar o seu mandato, Francisco Pernet renunciou e deixou o clube cheio de dívidas, com um desempenho ruim em campo, e sem a confiança da torcida. (FREITAS, 2010)

Osório Vilas Boas, ex-presidente do clube, queria o deputado Marcelo Guimarães na presidência, um empresário e deputado estadual. Maracajá, com medo de sumir da vida do clube, achava que Pithon seria mais fácil de influenciar e o procurou. Depois de um acordo com Edmundo Pedreira Franco e Rui Cordeiro, Pithon se colocou como candidato (MENDES JUNIOR, 2014).

Em 2016, Antônio Pedreira Pithon foi eleito presidente do Bahia. Ele era um dos simpatizantes do movimento MRB, primeiro grupo na luta pela democracia do clube, já tinha

sido diretor social e patrimonial do Bahia, foi o idealizador do centro de treinamento do Bahia, o Fazendão, e sido presidente da Federação Baiana de Futebol. (MENDES JUNIOR, 2014).

Pithon assumiu o clube cheio de dívidas da gestão Maracajá, com três meses de atraso de salários, vindo de péssimas campanhas dentro de campo e com fornecedores suspendendo entregas por falta de pagamento (FREITAS, 2010)

Apesar da competência de Pithon, que já tinha sido demonstrada como diretor de Patrimônio e na Federação Baiana de Futebol, formou uma diretoria que ainda tinham pessoas da situação e foi boicotado na sua gestão. (MENDES JUNIOR, 2014).

Por pressão, Pithon trocou o seu Diretor de Futebol Edmundo Pedreira Franco por Ruy Accyoly, diretor de futebol indicado pelos antigos cartolas, e então o Bahia foi rebaixado para a série B. (MENDES JUNIOR, 2014).

Em 1996, o Bahia tinha se salvado do rebaixamento no último jogo, mas em 1997, foi rebaixado, responsabilizado por todos pelo rebaixamento e, inclusive, injustamente acusado de roubar dinheiro do clube, Pithon foi obrigado a renunciar em 25 de novembro de 1997. (CAPELO, 2021)

Pithon sofreu uma das mais covardes, vis e sórdidas campanhas empreendidas contra uma pessoa. Perdeu mulher, se separou dos seus amados filhos, feneceu seu escritório de arquitetura, ficou doente e foi morar de favor no Abrigo Salvador, ao lado do cemitério Jardim da saudade. (MENDES JUNIOR, 2014, p. 69).

Importante pontuar que, em 1997, nasceu o site ecbahia.com, antes inclusive do clube ter um site oficial. Este site foi muito combativo e de extrema importância na luta contra a ditadura de Maracajá e dos Guimarães, inclusive alguns grupos de sócios e movimentos pela democracia surgiram deste site. O site foi criado por Newton Sena, Bruno Matias, Mateus Macedo e Rodrigo Menezes e depois contribuíram sensivelmente Nelson Barros, Marcelo Barreto e Jose Carlos JR (MENDES JUNIOR, 2014)

Maracajá, então, fez um acordo de alternância de mandatos com Marcelo de Oliveira Guimarães, Deputado Estadual e dono de empresas de segurança, e com isso começou então a era dos Guimarães ... (MENDES JUNIOR, 2014)

Marcelo Guimarães completou o mandato de Píton, foi aclamado para o comando do Bahia até 2002 e foi de novo “eleito” em 2002 para mais três anos. “Eleito” Numa eleição feita pelo Conselho e que não se conhecia nem a lista de sócios do clube. (MENDES JUNIOR, 2014)

Ele fundou o Bahia S/A junto com o Opportunity. O Banco investiu 12 milhões e tinha 51% da nova empresa e o controle sobre o futebol, o presidente do Bahia S/A seria eleito pelo

clube, enquanto o diretor de Futebol definido pelo banco, só que o banco acabaria descobrindo que esta relação não seria muito tranquila e vários profissionais colocados no clube pelo banco eram boicotados (CAPELO, 2021)

Após criar o Bahia S/A com o Banco Opportunity, receber o Bahia sem dívidas e com 12 milhões de investimentos, Marcelo Guimarães afundou o clube em mais de 52 milhões de dívidas em um mandato com muitos erros e vexames, em 2005, prestes a ser rebaixado para terceira divisão, ele renunciou, mas por incrível que pareça não estava encerrada a era dos Guimarães no clube. Após sua saída em 22/07/2005, assumiu o clube como presidente tampão Petrônio Barradas, que já tinha sido presidente indicado por Maracajá. (MENDES JUNIOR, 2014).

O clube, sob a presidência de Marcelo Guimarães, chegou a ficar em nono no campeonato estadual, rebaixado no Campeonato Brasileiro no último lugar em 2003, levando goleadas de sete para o Santos e o Cruzeiro, ficou na série B em 1998, 1999, 2004 e 2005, não teve um acesso em campo e quase foi rebaixado para terceira divisão em 1998 (MENDES JUNIOR, 2014).

Em 2003 nasceu um grupo que foi muito combativo na luta pela democracia do clube a ABL, Associação Bahia Livre. Em agosto de 2005, foi fundado o Movimento Unidade Tricolor com opositoristas históricos (MENDES JUNIOR, 2014).

Após cumprir o mandato tampão, Petrônio Barradas disputou eleição com o candidato da oposição, Fernando Jorge Carneiro, e em 07 de novembro de 2005 ganhou a eleição. O Movimento Unidade Tricolor tinha divulgado que dos trezentos e vinte e três conselheiros cem eram familiares, sócios e amigos de Marcelo Guimarães e cinquenta eram funcionários do clube, filhos ou afilhados de Maracajá (MENDES JUNIOR, 2014).

A chapa para o Conselho Deliberativo, formada pelo grupo de oposição Unidade Tricolor, perdeu a eleição em janeiro de 2006. O trecho abaixo do livro do Jornalista Nestor Mendes Junior mostra como eram as eleições no Bahia:

A chapa Unidade Tricolor foi derrotada em 06 de janeiro de 2006 nas eleições para o Conselho. Perdeu por 160 votos a 18 e um voto nulo. Na mágica contabilidade do Bahia, dos 150 sócios aptos a votar, houve 179 eleitores para escolher os 300 membros do conselho. Ou seja, para um conselho de 300, votaram 179, quando só podiam votar 150 (MENDES JUNIOR, 2014, p. 102)

O mandato de Petrônio Barradas foi um desastre, dois anos na terceira divisão, greves no Bahia por salários atrasados, em 2006 nem sequer disputou as finais do Estadual e o associado continuava sem direito de eleger o presidente do clube (MENDES JUNIOR, 2014).

A luta pela democracia continuava e cerca de trinta tricolores foram ao Tribunal de contas onde Maracajá trabalhava para protestar. As torcidas organizadas invadiram o fazendão e, em 24 de novembro de 2006, a torcida do Bahia fez uma passeata com mais de 50 mil pessoas no centro de Salvador com os dizeres de “Fora Petrônio , fora Maracajá , fora Marcelo e fora Accyoly, fora todos os coveiros, devolvam meu Bahia” , no dia 17 de janeiro, os movimentos de oposição fizeram um protesto de público zero no estádio, começaram ações na justiça solicitando a prestação de contas de 2005 e 2006 e denúncias contra Paulo Maracajá por improbidade administrativa (MENDES JUNIOR, 2014).

Em 2006, o Bahia estava na terceira divisão e já com uma dívida de 48 milhões, o Bahia e a liga de futebol S.A do Opportunity colocaram fim na parceria. No acordo, o Bahia ficou responsável por toda a dívida da S/A, teria ainda que pagar um valor ao Opportunity de R\$ 4.566.000,00 que teria que ser paga com 10% do valor das vendas dos atletas nos anos de 2006 e 2007, 20% em 2008 e 30% a partir de 2009 até 10 de fevereiro de 2023. (FREITAS, 2010)

Em fevereiro de 2008, ocorreu a conferência Gigante Tricolor Luiz Osório, organizada pelos grupos de oposição Associação Bahia Livre, Unidade Tricolor, Independente Tricolor e Diretas Já, juntos com a torcida Bamor e Povão, como palestrantes participaram especialistas em gestão esportiva e foi gerado um documento com propostas para o futuro do clube, mas este não foi nem lido pela diretoria do clube (MENDES JUNIOR, 2014).

Em 07 de junho de 2008, foi fundado o grupo de sócios “Revolução Tricolor” com o slogan “Associar para mudar”, incentivando o torcedor a se associar para fazer as mudanças estruturais que o clube precisava (MENDES JUNIOR, 2014).

Uma das primeiras ações da Revolução Tricolor foi elaborar uma proposta de estatuto para o clube, onde os principais pontos eram as eleições diretas, Conselho Deliberativo e Fiscal proporcionais integrados por situação e oposição, redução de carência para o sócio votar, redução da idade mínima para o torcedor votar de 18 para 16 anos e benefícios para sócios em ingressos e promoções. O grupo entregou esta proposta de estatuto do clube para alguns tricolores, tais como o Presidente Petrônio Barradas, o ex-jogador Bobô, o ex-presidente do clube Paulo Maracajá, a torcida organizada Bamor e Terror Tricolor, o opositor e ex-candidato a dirigente Fernando Jorge Carneiro, ao presidente da Ebal Reub Celestino, aos opositores Rui Cordeiro e Edmilson Gouveia. Disponível em < <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/> > . Acesso em 31 de Jul. de 2021.

O grupo protocolou diversos documentos, solicitando a lista de sócios e conselheiros do clube que ainda não eram conhecidos da torcida tricolor, e sempre fez ações buscando incentivar a associação em massa ao clube, o que no futuro se mostrou de suma importância. Bahia despreza seus sócios <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/10/bahia-despreza-seus-scios.html> . Acesso em 31 de Jul. de 2021.

Em outubro de 2008, integrantes da Revolução Tricolor se reuniram com a Diretoria do Clube, numa tentativa de diálogo onde foi prometida a eleição direta no clube a partir de 2011, mas foi reafirmado que a lista de sócios e conselheiros não seria divulgada. Notícias da Reunião da Revolução Tricolor com seus dirigentes <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/10/reunio-da-revoluo-com-dirigentes-do.html> Acesso em 31 de Jul. de 2021

Em 11 de novembro de 2008, a Revolução Tricolor se reuniu com Reub Celestino, presidente da Empresa Baiana de Alimentos (EBAL), quando ele confirmou que aceitaria ser candidato na eleição de 2008 para presidente do Bahia, desde que fosse numa eleição por consenso, além do apoio da Revolução Tricolor, ele já tinha o apoio dos movimentos oposicionistas Associação Bahia Livre e Movimento Unidade Tricolor, contudo desistiu da candidatura, face a não ter consenso no seu nome. Revolução Tricolor apoia o nome de Reub <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/11/revoluo-tricolor-apoia-o-nome-de-reub.html> Acesso em 31 de Jul. de 2021

Em 23 de novembro de 2008, a Revolução Tricolor, junto com a ABL e o Movimento Unidade Tricolor e as torcidas organizadas Bamor, Povão e Terror, realizou uma carreata pela mudança contra a candidatura de MGF com, cerca de, 200 veículos participantes do protesto. Nação Tricolor diz não ao continuísmo <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/11/nao-tricolor-diz-no-ao-continismo.html> Acesso em 31 de Jul. de 2021.

No dia 26 de novembro de 2008, foi marcada uma Assembleia Geral onde ia ser votado o acordo que tinha sido feito por Petrônio Barradas com as torcidas Bamor e Povão pelas eleições diretas do Bahia, mas no meio da assembleia o presidente interrompeu a mesma alegando que os ânimos estavam acirrados e não existia clima para a mudança do estatuto, mais uma manobra daqueles que queriam se perpetuar no poder... Nota de Esclarecimento <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/11/nota-de-esclarecimento.html> Acesso em 31 de Jul. de 2021.

Em dezembro de 2008, ocorreu mais uma “eleição” do Bahia, sem se conhecer a lista de sócios, sem se conhecer os conselheiros do clube. Mesmos com as “eleições nestas condições, Fernando Jorge se candidatou pela oposição, na véspera ele conseguiu parar a eleição na justiça junto com seu advogado Pedro Barachiso Lisboa, pois a lista de conselheiros não estava registrada em cartório. Mas o desembargador substituto deu uma liminar autorizando a eleição e a mesma ocorreu mesmo sem se saber quem podia votar. (MENDES JUNIOR, 2014).

Marcelo Guimarães Filhos sagrou-se vencedor com 193 votos e Fernando Jorge teve apenas 7 votos, o também opositor Rui Cordeiro teve somente um voto. (VARELA, 2015)

A sua primeira medida foi contratar o ex-presidente do rival, Paulo Carneiro, o objetivo principal era afastar a influência de Maracajá que não concordava com esta contratação, que, como esperado pela torcida, foi um desastre. (MENDES JUNIOR, 2014).

A oposição continuava a sua luta pela democracia, os grupos Associação Bahia Livre, Movimento Unidade Tricolor e o Revolução Tricolor criaram um programa de rádio para tratar de temas do Bahia, o programa se chamava Tribuna do Bahia e era transmitido aos domingos na rádio Metrôpole (MENDES JUNIOR, 2014).

Em campo, em 2009, o Bahia começou perdendo o estadual para o seu rival, e só se salvou do rebaixamento à terceira divisão nas últimas rodadas da Segunda divisão, em 2010 o Bahia novamente perdeu o título para seu rival, mas conseguiu subir para a Primeira divisão (VARELA, 2015)

Paulo Carneiro foi demitido com menos de um ano de contratado, e o presidente Marcelo Guimarães Filho teve que aguentar, além do ônus dos péssimos resultados no futebol, o de ser contratado como gestor um torcedor do clube rival (CAPELO, 2021)

No dia 04 de abril de 2010, ocorreu uma Assembleia Geral, com o objetivo de mudar o estatuto do clube. No meio da assembleia, os dirigentes do clube fizeram um tumulto, e no meio do tumulto, Marcelo Guimarães Filho gritou texto aprovado sem o devido debate, encerrando a assembleia, enquanto outro dirigente gritava que nada tinha sido aprovado, pois não tinha ocorrido votação. Então, os grupos opositores Revolução Tricolor, Associação Bahia Livre e Movimento Unidade Tricolor ingressaram com uma ação cível pleiteando a anulação desta Assembleia Geral.

No dia 10 de Dezembro de 2009, a Revolução Tricolor protocolou no STJD um abaixo-assinado pedindo a exclusão de Ruy Accioly da presidência do Conselho Deliberativo do Bahia, bem como do quadro de sócios do clube, com base em uma declaração irresponsável onde o

dirigente disse que ofertou mala branca, dinheiro para que um outro clube ganhasse um jogo, o que é proibido pela legislação esportiva.

Em 15 de dezembro de 2019, a Revolução Tricolor protocolou petição pedindo novamente a lista de sócios.

No dia 10 de maio de 2010, a Revolução Tricolor protocolou no clube documento cobrando a lista com os atuais Integrantes do Conselho Fiscal e a prestação de contas, prestação esta que pelo estatuto deveria ter acontecido até 30 de abril.

Em mais uma ação na luta pela democracia do clube, no dia 02/07 de 2010, a RT participou das comemorações da Independência da Bahia, levando faixas pedindo a eleição direta no Bahia.

A Assembleia de prestação de contas do ano de 2009, que deveria ocorrer no mês de março de 2010, ocorreu somente no dia 25 novembro de 2011, no início da Assembleia Geral, quando um sócio pediu a palavra para fazer perguntas sobre as contas, o presidente disse que as perguntas deveriam ser feitas após a aprovação das contas, e o pai do presidente e conselheiro do Bahia Marcelo Guimarães e o presidente do Conselho Ruy Accioly começaram a ofender o sócio. Aproveitando da confusão, o presidente gritou contas aprovadas e acabou a reunião.

Em 2011, Marcelo Guimarães Filho se candidatou para sua reeleição, estranhamente, antes das eleições, o mesmo retirou cinquenta e oito nomes do Conselho Deliberativo, dentre eles o sócio remido Jorge Maia, ou seja, o colégio eleitoral seria totalmente ilegal. (MENDES JUNIOR, 2014).

O Bahia afirmou que o desligamento do quadro do Conselho Deliberativo de Jorge Maia se deu em razão de falta de pagamento, mas ele era sócio remido, então, claro, que não tinha sentido esta razão alegada. (CAPELO, 2021)

No dia 26 de novembro, sócios integrantes da Revolução Tricolor, Associação Bahia Livre e Movimento Unidade Tricolor protocolaram na sede de praia, uma petição solicitando esclarecimentos sobre a composição do Conselho Deliberativo, pois caso a mesma não fosse atendida, o último recurso seria as vias judiciais.

Ante a estas irregularidades, o sócio Jorge Maia, no dia 06 de dezembro de 2011, entrou na justiça com uma ação peticionada pelo advogado Pedro Barachiso. O juiz Paulo Albiane decretou a intervenção no clube, designando como interventor o advogado Carlos Rátis. Contudo, aproveitando-se do plantão judiciário, o atual presidente conseguiu uma liminar mantendo a eleição do dia 07/12 e foi reeleito para o triênio 2012 e 2014 (MENDES JUNIOR, 2014).

No dia 05 de janeiro de 2012, sócios integrantes do Grupo Revolução Tricolor protocolaram na sede de praia do clube uma solicitação para conhecer os candidatos ao Conselho Deliberativo do clube, o clube teria eleição para o Conselho e não se sabia nem quem seriam os candidatos

Mas o processo de Jorge Maia continuava e, no dia 13 de março de 2012, o juiz Paulo Albiane decretou nova intervenção no clube. A primeira medida do interventor foi ir a sede de praia buscar a lista de sócios, mas um funcionário do Bahia disse que o computador estava quebrado. Novamente utilizando do plantão judiciário no dia 16 de março de 2012, a decisão foi revogada e Marcelo Guimarães Filho estava de volta a presidência do clube. Em um claro desrespeito com a justiça, utilizando o seu Twiter pessoal, digitou “ôoooo o CPU voltou” (MENDES JUNIOR, 2014).

Na reabertura da Fonte Nova, o Bahia foi derrotado pelo rival por 5x1, no dia 28 de abril o Bahia perdeu novamente por 2x1 e no dia 12/05 foi derrotado novamente por 7x1, em mais uma vergonha proporcionada pelo atual presidente, as goleadas acabaram alertando a toda a torcida sobre a importância da luta pela democracia no clube (MENDES JUNIOR, 2014).

Para tenta acalmar o ânimo com a torcida, Marcelo Guimarães Filho divulgou a lista de conselheiros. A mesma tinha diversas pessoas com o mesmo sobrenome do presidente, de antigos presidentes e de funcionários do clube. (VARELA, 2015).

Marcelo Guimarães Filho, rotineiramente, quando era criticado em redes sociais ofendia os torcedores, ofendia políticos que apoiavam a democracia no Bahia, chegou a chamar a Senadora Lidice da Mata de “prefeita do lixo e dos ratos”. Buscando atacar o governador Jaques Wagner, falou das greves dos professores e da Polícia Militar e disse que sabia das andanças da primeira-dama dona Fátima Mendonça. A diretoria do Bahia perdeu um apoio que tinha no judiciário com a saída do presidente do Tribunal de Justiça da Bahia, Carlos Alberto Dutra Cintra que era tio de Thiago Cintra, diretor financeiro do clube, após isto, Gesivaldo Brito, o desembargador que tinha derrubado duas das intervenções, se afastou do caso por motivo de fórum íntimo (CAPELO, 2021)

O Bahia começou 2013 sendo eliminado na primeira fase pelo Itabaiana e no estadual na reabertura da Fonte Nova o clube foi goleado por 5x1 pelo seu rival (VARELA, 2015).

Os protestos continuavam, inclusive pelas embaixadas tricolores em todo o Brasil e por convocação do publicitário Sidônio Palmeira, os grupos Revolução Tricolor, Bahia Livre e Unidade Tricolor apoiaram o movimento Bahia da Torcida. Lançado no dia 17 de maio nas arquibancadas da Arena Fonte Nova, com 7 mil tricolores presentes, nascia o Bahia da Torcida.

Campanhas na TV, outdoors, forte divulgação nas redes sociais fez com que o movimento se tornasse um sucesso (MENDES JUNIOR, 2014).

Antes de divulgar o Bahia da Torcida, Sidônio marcou um almoço com Marcelo Guimarães Filho, para tentar chegar em um acordo, as condições eram democratizar o Bahia e depois renunciar, mas MGF não aceitou (CAPELO, 2021)

MGF contratou um advogado, digamos assim, midiático, Antonio Carlos de Almeida Castro, apelidado de Kakay, que tinha atuado em vários casos da política partidária do país, mas ele começou a ter derrotas sucessivas na justiça, primeiro foi descartada a hipótese de suspeição do juiz Paulo Albiani, depois foi recusado o pedido para Carlos Ratis ser substituído como interventor, culminando com o Tribunal de Justiça da Bahia revertendo a decisão de anulação da intervenção (CAPELO, 2021).

No dia 09/07/2013, a desembargadora Lisbete, junto com seus pares, manteve a intervenção no tricolor de aço a destituição do presidente, bem como de todos os membros do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal (MENDES JUNIOR, 2014).

Já na primeira semana, Carlos Ratis começou a perceber os problemas que teria, começou a ver as diversas dívidas, descobriu que as contas estavam negativas e que um saque de dois milhões tinha sido feito no dia em que a intervenção foi decretada, o clube devia a alimentação de jogadores e funcionários há quatro meses e tinha dívidas até com a empresa que cortava a grama do centro de treinamento (VARELA, 2015).

Carlos Ratis fez um recadastramento dos sócios, o clube tinha uma lista de 17mil sócios que tinham nomes até de falecidos e inadimplentes, o clube no recadastramento contabilizou somente 1322 sócios (VARELA, 2015).

Então, ele reduziu a taxa que era de R\$ 300,00 para R\$ 10,00, num único dia o Bahia conseguiu 10.000 sócios, arrecadou cerca de R\$ 500.000 reais e conseguiu quitar salário de atletas e funcionários que estavam atrasados (VARELA, 2015).

No dia 02 de agosto, a torcida do Bahia teve a excelente notícia que o Superior Tribunal de Justiça, julgou extinta a medida cautelar que pedia o fim da intervenção, e no dia 15/08 o Superior Tribunal arquivou o processo. (VARELA, 2015).

No dia 05/08, Carlos Ratis divulgou a lista dos 360 funcionários que faziam parte da lista de funcionários do clube, nesta lista tinham 10 conselheiros que eram funcionários do Bahia, inclusive o presidente do Conselho Ruy Accyoly, o que era proibido pelo estatuto do clube, além disto, duas irmãs do presidente destituído faziam parte da folha de pagamento do Bahia (VARELA, 2015).

O interventor fez um comparativo da lista de conselho e da lista de sócios e dos trezentos conselheiros destituídos, pelo menos cento e cinquenta e seis estavam ilegais, pois nunca foram sócios (CAPELO, 2021)

A assembleia para mudança do estatuto foi marcada para o dia 17 de agosto, alguns sócios preocupados com uma ação judicial na calada da noite foram para o fórum no plantão judiciário, inclusive Vitor Ferraz, atual vice-presidente do clube, Ratis e Vitor conversaram com o Juiz de Plantão que disse para eles ficarem tranquilos e a funcionária disse que e Vitor podia voltar para casa, mas às cinco da manhã Vitor ligou para o fórum e um conselheiro destituído entrou com uma ação e o juiz deliberou que podia até ter a assembleia, mas as mudanças no estatuto não seria válidas. (CAPELO, 2021)

Então, Ratis, Vitor Ferraz e outros advogados prepararam o recurso, conversaram com a Desembargadora e às 09:00 já tinham protocolado no Tribunal de Justiça. Ratis então foi para Fonte Nova, que já estava cheia de sócios tricolores, e Vitor Ferraz para o tribunal. Por volta do meio-dia chegou a liminar que garantia os efeitos da assembleia e a votação começou. (CAPELO, 2021)

E o resultado saiu, 97,5% dos antigos sócios e 99,2% dos novos sócios votaram sim para o novo estatuto, depois de anos administrado de forma ditatorial pela família Guimarães e por Paulo Maracajá, o Bahia voltava a ser do seu torcedor. (CAPELO, 2021).

As principais mudanças no estatuto foram:

- Ficha-limpa: ninguém poderia ser candidato à presidência ou a cargo de conselheiro se possuísse condenação judicial.
- Eleição direta: sócios elegem diretamente o presidente, que teria de se dedicar integralmente ao cargo e teria salário estipulado pelo Conselho Deliberativo.
- Redução do Conselho: de 300 para 100 componentes, e sua eleição seria proporcional aos votos recebidos por cada chapa.
- Maioridade eleitoral: a idade mínima para votar seria reduzida de 18 para 16 anos.
- A idade mínima para associação também seria reduzida de 18 para zero ano.
- Mandato-tampão: o presidente eleito durante a intervenção comandaria o clube até dezembro de 2014 e não poderia se reeleger (VARELA, 2015, p.83)

#### **4.3- As mudanças que possibilitaram a profissionalização**

As mudanças no estatuto do clube, além de trazer a democracia para o Bahia, tinham dispositivos que incentivavam e, de certa forma, garantiam a implementação de uma gestão profissional no clube

As principais mudanças que trouxeram a democracia para o clube foram a eleição direta pelo sócio para o presidente e vice, diminuição do número de conselheiros de trezentos para cem e um Conselho Deliberativo proporcional, tendo cada chapa o percentual de conselheiros igual ao percentual de votos na eleição, garantia de um Conselho plural com situação e oposição. Além disto, acabaram os eternos conselheiros beneméritos, todos tinham que ser eleitos e só tinham direito a uma reeleição.

Conforme o estatuto do clube do ano de 2018, o clube era obrigado a ter onze vice-presidentes, indicados pelo presidente e referendados pelo Conselho Deliberativo, era obrigatório ter as vice-presidências de: Administrativo, Financeiro, Social, Patrimônio, jurídico, Futebol, Esporte Amadores e Olímpicos, Interior, Marketing e Relações públicas, e para os cargos de Presidentes e Vice-Presidentes serem remunerados necessitava que o Conselho Fiscal desse um parecer, que o clube tivesse disponibilidade para isto e fosse aprovado por 2/3 da Assembleia Geral, o que nunca ocorreu e sempre no clube, os Presidentes e os 11 vices não eram remunerados e não tinham a obrigação da dedicação exclusiva ao clube.

Eram escolhidos Vice-Presidentes por questões políticas que, muitas vezes, nem tinham conhecimento técnico na sua área, que não eram remunerados e não tinham dedicação exclusiva. Durante o dia exerciam suas obrigações profissionais e, muitas vezes, chegavam no clube no final da tarde para assinar papeis e tomar decisões sem acompanhar o dia a dia do trabalho.

Com a mudança do estatuto em 2013, o clube passou a ser administrado por uma diretoria executiva composta de um presidente e um vice-presidente, eleitos pela Assembleia Geral de sócios, com dedicação exclusiva ao Bahia e, sendo remunerados conforme a legislação em vigor, de forma que fosse preservada a condição do Esporte Clube Bahia de instituição sem fins lucrativos, nos termos do artigo 150, VI, “c” da Constituição Federal brasileira de 1988. E este presidente eleito só pode nomear diretores, remunerados, para exercícios de atribuições administrativas específicas, apresentando seu plano de gestão para o Conselho Deliberativo.

Durante as entrevistas realizadas, foi pontuado que esta extinção das vice-presidências não remuneradas e sem dedicação exclusiva foi essencial para o crescimento administrativo do clube, evitando a participação e interferência de quem não vive o dia a dia da instituição, as diretorias deixando então de ser preenchidas por questões políticas e sim por pessoas com capacitação para a função. Nas entrevistas, foi explanado que, quando se conversa com funcionários de outros clubes, eles invejam este modelo de governança do Bahia, pois em outros

clubes é comum abnegados entrarem na sala de profissionais, e estes terem que dar explicações para amadores que não acompanham o dia a dia do clube.

Outro ponto levantado nas entrevistas foi que todos os cargos serem ocupados por profissionais com dedicação exclusiva auxilia muito no trabalho diário do clube, a troca de informações é mais rápida, assim como a tomada de decisão, enquanto numa negociação de um atleta por exemplo, o Bahia consegue fazer várias propostas pela manhã, outros clubes que diretores não têm dedicação ficam reféns de uma agenda externa do trabalho do abnegado.

O atual Vice-Presidente do clube, Vitor Ferraz fala sobre a extinção das Vice-Presidências disse:

Foi fundamental, pois você se obriga a contratar profissionais, que, além de ter uma formação técnica específica, devem se dedicar exclusivamente a atividade profissional no clube, saímos de uma estrutura política amadora, em que as pessoas emprestavam frações de seu tempo depois do exercício das suas funções profissionais para se dedicarem ao clube e passamos a contar com uma estrutura em que pessoas se dedicam profissionalmente, marco decisivo no processo de transformação no Clube”.

Durante as entrevistas, quanto a pergunta em relação aos membros estatutários da diretoria executiva, o presidente e o vice-presidente também terem dedicação exclusiva e serem remunerados, foi expresso a relevância deles darem dedicação total para o clube. Não fazendo mais sentido a figura do cartola que aparece no final do dia ou no fim de semana ao clube para assinar papeis, dividindo sua atenção com outra atividade profissional, o que com certeza diminui o grau de entrega do presidente e do vice. Estas funções são de extrema responsabilidade e influenciam milhares de pessoas e por isto é essencial a dedicação exclusiva e que os ocupantes sejam bem remunerados.

Pedro Henriques, Vice-Presidente na gestão 2015-2017 e Diretor Executivo do clube entre 2018 e 2020, disse “Eu acho que viabiliza que os grandes responsáveis vivam o clube e acompanhem o dia a dia, todos os diretores de futebol falavam que isto é ótimo, pois podemos resolver na hora, não precisamos esperar o dirigente chegar mais tarde.”

O Conselho Deliberativo, antes da mudança em 2013, era formado por trezentos integrantes eleitos em chapa única pela Assembleia Geral, além dos membros natos os ex-Presidentes do Clube, o Presidente e os Vice-Presidentes da Diretoria Executiva que estiverem em exercício e os sócios Grande Beneméritos. Com a mudança do estatuto, o Conselho Deliberativo passou a ser composto por 100 membros eleitos pela Assembleia Geral, sem membros natos. A eleição continuou a ser por chapa, mas cada chapa inscreve uma lista pré-

ordenada, e os conselheiros são eleitos de forma proporcional, uma chapa que teve 20% dos votos elegeu vinte conselheiros, outra que teve 5% elegeu cinco conselheiros. E a partir da eleição para 2021, buscando incentivar o aumento do número de mulheres no Conselho, cada chapa teve que ter, no mínimo, vinte por cento de mulheres.

Quando o primeiro Conselho Deliberativo após a democracia, foi eleito se descobriu que o Conselho nunca teve um regimento interno, então este foi elaborado descrevendo a constituição do Conselho, as regras de funcionamento, como funcionariam as reuniões, direitos e obrigações dos conselheiros, das eleições para o Conselho Fiscal, da aplicação das penalidades e foram criadas comissões temáticas no conselho: Comissão de Marketing e Negócios, compreendendo os assuntos comerciais, comissão de Futebol, comissão de Futebol de Base, Esporte Olímpicos e Amadores, Comissão de Patrimônio, Comissão de Administração e Finanças, Sociais, Jurídica e de ética.

As atribuições destas comissões são de acompanhar as atividades de gestão do Esporte Clube Bahia, convidar os gestores do clube para apresentar relatos específicos e discutir temas de alta relevância para o clube, sugerir que o conselho apresente à diretoria projetos e medidas que contribuam para a elevação do nível de desempenho e gestão do Esporte Clube Bahia, analisar e opinar preliminarmente, quando consultada, sobre e toda e qualquer matéria encaminhada a mesa.

Nas entrevistas, foi exposto que de maneira geral as comissões trabalham dentro das suas atribuições, é respeitado o limite entre o papel das comissões e o da Diretoria Executiva e quando uma ou outra comissão passa do ponto, o que é natural face a recente democracia, isto é ajustado com diálogo.

Tiago Cesar, que foi assessor de planejamento do clube, comentou que

As comissões são super necessárias e quem está trabalhando no Bahia precisa entender isto como um apoio, claro que, às vezes, uma pessoa ou outra ultrapassa estes limites, isto faz parte do processo de uma democracia muito jovem, sem estas comissões ficamos frágil democraticamente, sou favorável a estas estruturas e elas precisam ser fortalecidas.

Sobre a importância da gestão profissional no clube, nas entrevistas a visão geral foi que ela é fundamental, que em muitos clubes a profissionalização já chegou nos cargos das áreas administrativas, que já tem profissionais capacitados, mas ainda não chegou no topo da pirâmide, nos cargos mais altos, de diretores e presidentes como já chegou no Bahia. O

presidente e os vice-presidentes nos clubes são torcedores, mas não deveriam tomar as decisões com base na paixão.

Uma gestão profissional permite que o clube evolua dentro de campo e como instituição, em todas as instituições, em especial no futebol que tudo é muito intenso e muito rápido, a profissionalização é fundamental. A profissionalização trouxe para o Bahia a estruturação organizacional, credibilidade, resultados em campo e busca por eficiência, eficácia e transparência,

O presidente do período de 2015 a 2017, Marcelo Santana disse:

A profissionalização tem importância total, pois hoje a gente vive num mercado extremamente competitivo onde os clubes brasileiros não competem somente com os clubes do país, hoje a gente tem a concorrência de uma série de opções de lazer, entretenimentos que concorrem com o futebol. A pandemia, e a força da tecnologia aceleraram situações que iríamos viver em oito a dez anos, tem que ser profissional no seu ramo de atuação para saber jogar este jogo que o entretenimento e a tecnologia inseriram no futebol. O clube tem que ser competitivo em diversas áreas, para ter bons jogadores precisam ter boa venda comercial, para ter boa venda comercial precisa ter boa imagem, para ter boa imagem precisa ter boa infraestrutura, para ter boa infraestrutura precisa ter boa receita, para ter boa receita precisa ter boa base de pessoas para consumir seu produto, seja o produto o jogo ou algo fixo, tais como as camisas, canecas. Nem todo torcedor é igual, tem torcedor que quer ir aos estádios outros não, tem o cara que mora em outro continente e queria ir ao estádio e você não tem como atendê-lo, e ele será sempre um cliente insatisfeito e você tem que viver com estas diferenças de percepção para ser competitivo lá dentro de campo, onde para maioria dos seus clientes o resultado é determinante.

O Bahia é um clube no modelo associativo, formato da maioria dos clubes brasileiros, porém alguns clubes têm o formato de clube empresa, se perguntou aos entrevistados se o modelo associativo, prejudica, beneficia ou é indiferente para se implementar uma gestão profissional em um clube de futebol. As respostas foram na linha que a natureza jurídica é indiferente para implementação de uma estrutura profissional, pois você pode ter um clube empresa muito bem gerido, assim como um clube no modelo associativo muito bem gerido. tudo é o modelo adotado para gerir a instituição.

O Diretor Financeiro do Bahia, na gestão 2015-2017, Marcelo Barros discorreu

Não é o modelo que vai fazer a diferença, é mais a profissionalização em si, uma empresa não é profissional só por ser empresa, inclusive o Bahia já foi empresa e deixou um grande passivo.

Perguntamos aos entrevistados se o clube tinha metas, como eram definidas e como era feito este acompanhamento de metas. As respostas mostraram que todo o clube tinha metas que são estabelecidas no início do ano e são acompanhadas em reuniões periódicas.

O gerente institucional Humberto Neto disse:

Todas as áreas do clube possuem metas, que são estabelecidas no início do ano, tem um plano de ação e as metas são divididas em eixo, cada ação tem suas lideranças que são os gerentes e são supervisionadas pelos presidentes e vice-presidente. O acompanhamento é periódico com reuniões com os gerentes.

Perguntamos aos entrevistados se na visão deles alguma mudança na estrutura do clube poderia contribuir para uma gestão mais profissional, de maneira geral, os entrevistados entendem que o clube não pode ficar engessado e sempre devem buscar melhorias no processo, foi muito elogiada a estrutura com os gerentes respondendo diretamente a diretoria executiva o que agiliza a tomada de decisões, foi citada a necessidade de algumas melhorias sistêmicas e um sistema formal de *Compliance*.

O gerente financeiro Daniel Simões disse

Do ponto de vista de mudança de estrutura, o clube está passando por uma mudança incrível, experimentado um modelo horizontal, e estamos passando por esta mudança de estrutura, na realidade os líderes acabam concentrando pares, assim como tenho líderes em determinados times que são meus pares. Você sai de uma estrutura horizontalizada para uma estrutura verticalizada

Outra questão que foi perguntada para os entrevistados foram os principais impactos sofridos pelo clube em razão da pandemia e se o clube ser gerido de forma profissional contribuiu para enfrentar estes impactos. Os entrevistados relataram que a pandemia trouxe problemas graves no mundo inteiro, e para o mundo do futebol em especial, pois as receitas do futebol dependem muito da relação com o público, partidas foram paralisadas por quatro meses, a televisão parou de pagar por este período, muitos sócios também pararam de pagar, seja pela situação econômica difícil, seja por não estarem tendo o benefício de ir aos jogos, ocasionando que o número de sócios, de 45.000 diminuísse para 24.000. O orçamento não previa a pandemia e o custo do futebol que a parcela majoritária é formada do salário de atletas e como os atletas têm contrato, não tinha como diminuir as despesas na mesma proporção da diminuição das receitas.

A gestão profissional implementada no clube permitiu dar uma resposta rápida à pandemia, e criou um comitê de crise, que se reunia diariamente, feito um plano de contingência, buscando novas receitas, ocorreram negociações com todos os fornecedores buscando uma redução de custo e evitando demissões. A credibilidade conquistada pelo clube com a profissionalização facilita para enfrentar um problema como este, facilitando muito por exemplo a renegociação de contratos

Segundo Lenni Franco: A pandemia gerou um impacto direto para a administração do clube, queda de receitas principais, planos de sócios, patrocínios, muitos sócios perderam seus empregos ou tiveram redução de salário, outros entenderam que sem ir aos jogos não fazia sentido continuar como sócio. O Bahia montou um gabinete de crise, reuniões no dia a dia para planejar o dia seguinte, pois a pandemia, quando começou, ninguém sabia o quanto iria durar.

#### **4.4 – O Bahia após democracia**

A primeira eleição direta do Bahia ocorreu no dia 07 de setembro de 2013, na Arena Fonte Nova, a votação foi realizada em urnas eletrônicas, emprestadas pelo Tribunal Regional Eleitoral (TRE), votaram 4932 sócios. Eram sete candidatos, e foi eleita para a Diretoria Executiva, com 67% /dos votos, a chapa de Fernando Schmidt e Valton Pessoa, respectivamente presidente e vice-presidente. Nesta eleição histórica, também foi eleito o Conselho Deliberativo, primeiro conselho plural e democrático, a Chapa “Diga sim ao Novo Bahia” teve 70% dos votos, tendo direito a indicar 70 nomes para o Conselho, enquanto a chapa “Virada com transparência” teve 30% dos votos e teve direito a indicar 30 conselheiros, pela primeira vez na história do clube, oposição e situação no conselho com o número de cadeiras proporcional ao número de votos.

A eleição de Fernando Schmidt tinha o objetivo de terminar o mandato do presidente destituído, de setembro de 2013 até dezembro de 2014, não era permitida a reeleição. Esta foi uma fase de reintegração de posse e democratização do clube, o Bahia voltava a ser da sua torcida e a democracia precisava ser consolidada. Foram um ano e sete meses muito difíceis, o clube, com muita dificuldade e com uma dívida histórica, começava sua reestruturação.

Em campo, conseguiu ser Campeão Baiano em 2014 no profissional e em todas as categorias da divisão de base sub-20, sub-18 e sub 16. Manteve-se na primeira divisão no primeiro ano, conseguiu o certificado de clube formador, mas caiu para série B em 2014.

Fora de campo, o clube já começa a alcançar importantes avanços, nesta gestão começou a profissionalização, foi implementado um portal de transparência em seu site, onde passou a exibir publicações mensais do balancete, organograma, lista de funcionários, orçamento, atas de reuniões do Conselho Deliberativo, lista de sócios e estatuto. Foi criado um plano de cargos e salários que não existia no clube.

Quando assumiu o clube, a diretoria de Schmidt teve que começar a resolver um grave problema, o clube não tinha nenhum patrimônio, visto que a diretoria anterior tinha aprovado em assembleia trocar o atual centro de treinamento, o Fazendão, por um novo centro de treinamento, a cidade Tricolor, porém a nova diretoria descobriu que o clube não tinha nem mais a propriedade do Centro de Treinamento atual, nem do antigo. Já no fim do mandato, a diretoria conseguiu fazer um acordo com a OAS para recuperar o patrimônio do clube e com o novo acordo ficariam com o Bahia os dois Centro de Treinamentos e um terreno no Jardim das Margaridas, após o pagamento de uma quantia, era o início da recuperação do patrimônio do clube que ainda não estaria concluída.

A parte administrativa do clube funcionava separada num centro empresarial, o Mundo Plaza, nesta gestão, a parte administrativa passou para o Centro de Treinamento, o que permitiu uma maior integração e uma economia de recursos.

Na comunicação, o clube passou a controlar suas redes sociais que eram terceirizadas, o sócio passou a receber a informações de contratações, em primeira mão, por SMS e um novo site foi lançado.

Nesta gestão, buscando se incentivar a associação, os sócios passaram a ter o benefício de 50% de desconto no ingresso, passaram a ter a oportunidade de comprar o ingresso antecipado pela internet e de ser sorteado em jogos dentro e fora de casa. Foi criado o sócio Esquadrãozinho para as crianças com um valor menor de mensalidade e o sócio passou a ter direito de descontos em mais de 600 produtos e serviços.

Foi implementada à ouvidoria no clube, mais um espaço para o sócio e o torcedor ser ouvido na democracia tricolor.

Quando esta diretoria assumiu o clube, as taças dos dois principais títulos do Bahia, os Brasileiros de 1959 e 1988, foram encontradas em sacos de lixo e ao serem recuperadas passaram a ter destaque no clube.

Foi lançada uma mascote Mulher e Negra, que é bem significativo para um clube de uma cidade em que a maioria da sua população é negra.

Um fato que marca bem como era o clube antes da profissionalização, o Benfica fez uma proposta pelo jogador Talisca, o clube então descobriu que 120% dos direitos econômicos pertenciam a empresários, o que é impossível. O clube negociou com os empresários e ficou com 50% do valor da venda.

No dia 13/12/2014, ocorreu a segunda eleição democrática do Esporte Clube Bahia, em que concorreram seis chapas para a Diretoria Executiva, sendo eleita a chapa do jornalista Marcelo Sant'ana para Presidente e do advogado Pedro Henriques para a Vice-Presidente com 41% dos votos.

Concorreram para o Conselho seis chapas, sendo a Revolução Tricolor a mais votada com 28% dos votos, garantindo 28 conselheiros e as outras cadeiras sendo divididas proporcionalmente pelos outros cinco grupos.

Este período de 2015 a 2017 foi um período que ficou marcado pela recuperação da dignidade e credibilidade do clube, que conseguiu voltar a honrar todos os seus compromissos financeiros, conseguindo todas as certidões negativas. O clube renegociou dívidas com bancos, alongando e melhorando os juros, o clube pagou mais de 75 milhões de dívidas do passado, 19 milhões só para pagamento de acordos trabalhistas.

O clube foi o primeiro clube a aderir ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), parcelando sua dívida de tributos federais.

Após a gestão passada ter feito um acordo com a OAS para recuperação dos Centro de Treinamentos do clube, a OAS entrou em recuperação judicial e a Cidade Tricolor estava alienada para uma terceira empresa por contas das dívidas da construtora. A diretoria entrou com uma ação para proteger o patrimônio do clube, começando uma nova negociação e discussão jurídica e em setembro de 2017 o clube finalmente recebeu a posse da Cidade Tricolor, mas ainda não a propriedade, pois seria necessário pagar impostos devidos à Cidade de Lauro de Freitas, mas com a posse já poderia planejar as reformas necessárias.

Em campo, o clube voltou para a série A em 2016 e ganhou a Copa do Nordeste em 2017.

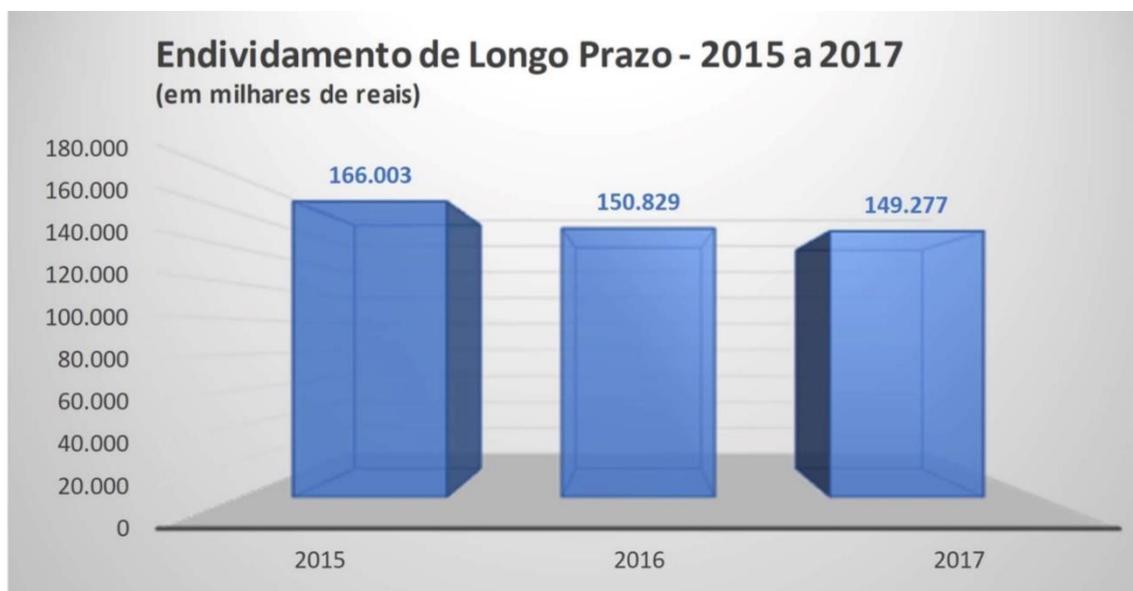
Buscando continuar incentivando fortemente a associação, nesta gestão foram dados descontos nas mensalidades das sócias e para os sócios que moram fora da região metropolitana de Salvador, foi criado a modalidade de sócio com acesso garantido, uma categoria de sócio que teria garantia de presença em todos os jogos e o número de parceiros de ação que davam descontos para os sócios aumentou.

Nesta gestão, também foi criado o programa esquadrão na rádio, na parte de Responsabilidade Social, o clube fechou uma parceria com a organização social de Irmã Dulce repassando 1% da receita com patrocínios e plano de sócios para a entidade.

#### **O Bahia hoje é um clube mais profissional?**

Com certeza. Pelas coisas que a gente tem mudado. De hierarquia, das pessoas saberem a quem têm que se reportar. De cada um ser responsável por determinadas pastas dentro dos setores. Por ter uma organização maior de cumprimento de horário. Pelas pessoas saberem que existem metas e prazos. Que fazemos acompanhamentos. O que prometemos de pagamento, pagamos no prazo estipulado. (Santana Marcelo,)

Dois indicadores financeiros expressam bem os avanços neste período de gestão, o endividamento de Longo Prazo caiu de R\$ 166.003 milhões para R\$ 149.277 milhões e a receita bruta, que antes da profissionalização do clube em 2012 era de R\$ 66.641 milhões em 2017, foi de R\$ 104.879 milhões.



**Gráfico 16** – Endividamento longo prazo do Bahia

**Fonte:** Relatório financeiro do Bahia

Em 2017, ocorreu a terceira eleição democrática do Clube, para a Diretoria Executiva concorreram quatro chapas, sendo eleita a chapa de situação formada pelo presidente Guilherme Bellintani e vice-presidente Vitor Ferraz, com 81,45% dos votos, para o Conselho Deliberativo concorreram nove chapas, sendo a Revolução Tricolor a mais votada com 45% dos votos.

Este período de três anos ficou marcado por ser uma fase de inovação e alavancagem econômica. O clube lançou a marca própria Esquadrão, uma loja própria física na Arena Fonte Nova, e uma loja virtual para venda de seus produtos da marca Esquadrão. Com isto, o clube pôde fazer um concurso para que o próprio torcedor escolhesse a camisa do clube e pôde fazer uma camisa oficial com um preço cerca de 50% menor, o que facilitou que o torcedor com menor condições financeiras pudessem comprar sua camisa oficial na loja do clube. Esta iniciativa se tornou também rentável financeiramente, o clube, que em 2017 recebeu R\$ 2 milhões da antiga fornecedora esportiva entre royalties e enxoval, em 2019 recebeu R\$ 3,5 milhões.

O número de sócios que, em 2017 era de 15.821, no início de 2020 chegou a 45.027, caindo em 2020 para 30.527 face a pandemia. Este aumento de sócios aconteceu devido algumas ações importantes como o lançamento de dois planos populares, o plano Bermuda e Camiseta onde o sócio com renda de até R\$ 1.500 mensais pagando R\$ 45,00 no mês tinha direito ao acesso garantido a todos os jogos e o Plano Bahia da Massa, que independente da renda, o sócio, pagando R\$ 60,00, tinha acesso garantido em setor específico no estádio. Além do reforço dos benefícios do parceiro de aço, o sócio passou a ter desconto na cerveja no estádio e direito a uma camisa oficial de jogo grátis anualmente.

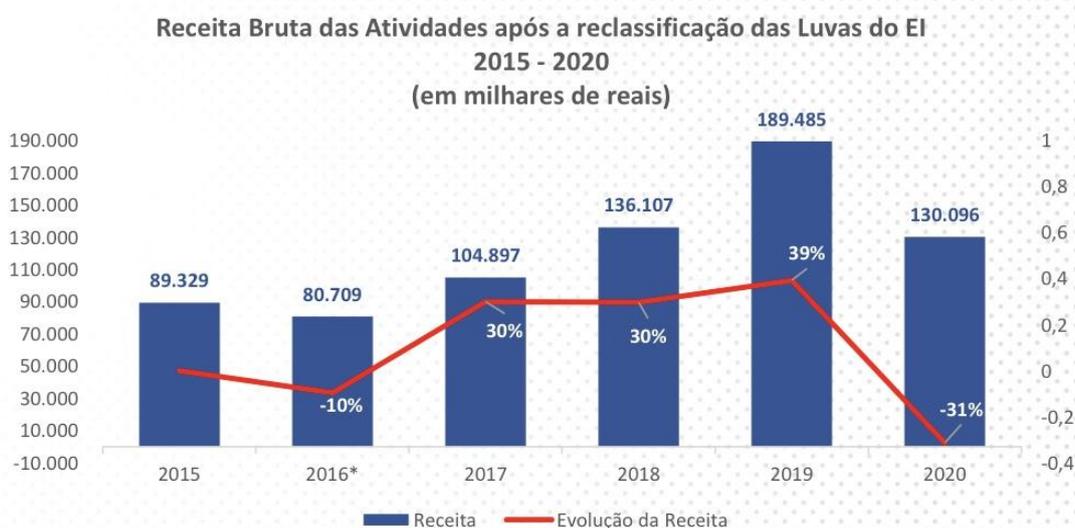
O clube, mais uma vez inovando, lançou o sócio digital, uma plataforma de streaming, com treinos, transmissões de jogos, conteúdo infantil, a universidade Bahia a rádio Web Esquadrão e já tem cerca de 10.000 assinantes ativos

O clube inovou também na responsabilidade social, criando um Núcleo de Ações Afirmativas que realizou várias ações de combate ao racismo, a homofobia, do assédio a mulher reforçando que o Bahia é o clube do povo e é bem mais que somente um clube de futebol. Foi lançado também o importante programa dignidade aos ídolos, onde o clube apoia financeiramente ex-jogadores em situação de vulnerabilidade social.

Em janeiro de 2020, o clube inaugurou o novo Centro de Treinamento, o CT Evaristo de Macedo. Foi investido nesta gestão cerca de 30 milhões entre a recuperação do patrimônio e investimento na modernização do CT.

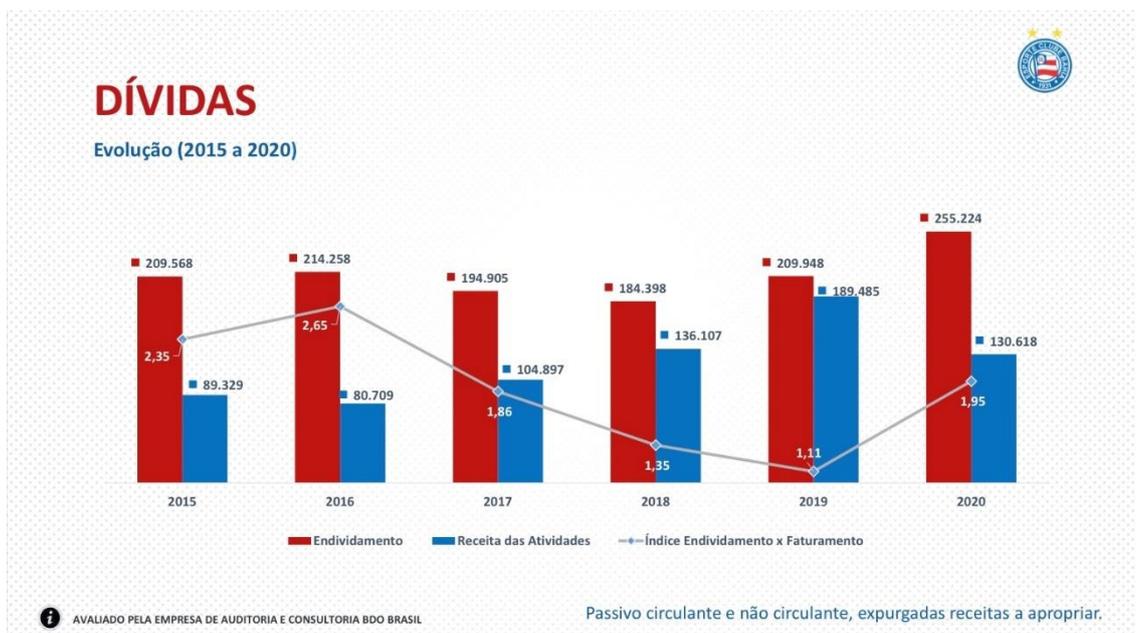
Em campo, o Bahia criou um time de futebol feminino que subiu para a primeira divisão do futebol brasileiro e conquistou o tricampeonato baiano no futebol masculino.

Dois indicadores financeiros que mostram claramente o avanço do clube são o aumento da receita bruta que em 2015 era de 89 e passou para 189 milhões em 2019, tendo uma queda em 2020 diante dos efeitos da pandemia e do índice de endividamento x faturamento que era de 2,35 em 2015 e passou para 1,11 em 2019, e mesmo, com a pandemia, o índice aumentou para 1,95, mas continuou menor que em 2015.



**Gráfico 17** – Receita bruta das atividades do Bahia

**Fonte:** Relatório Financeiro do Esporte Clube Bahia



**Gráfico 18** – Dívidas do Esporte Clube Bahia

**Fonte:** Relatório do Esporte Clube Bahia

Em 2020, ocorreu a quarta eleição direta do Bahia, onde votaram cerca de 12.000 sócios, numa das maiores eleições da história de clubes no Brasil. Esta eleição foi totalmente online, em razão da pandemia, o que possibilitou inserir no processo democrático os sócios que moram fora da Bahia e do Brasil. Nesta eleição tivemos somente dois candidatos, sendo Guilherme Belintani reeleito com 86% dos votos. Apesar de somente haver duas chapas concorrendo para a Diretoria Executiva, dez chapas concorreram ao Conselho Deliberativo tornando o Conselho mais plural com representantes de dez correntes do clube, a Revolução Tricolor foi novamente a mais votada com 17% dos votos.

Esta gestão tem o desafio de continuar o processo de reestruturação do clube, pagando as dívidas do passado, enfrentando o déficit de 2020, as dificuldades advindas da pandemia, além de ser mais eficiente nos resultados esportivos começou já de forma exitosa conquistando a Copa do Nordeste o tetracampeonato do Bahia.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os entrevistados enfatizaram a importância de uma gestão profissional no futebol, de ter todos os dirigentes e funcionários com dedicação exclusiva ao clube, do

clube ter processos bem definidos, metas e profissionais com capacitações técnicas em suas áreas.

O estudo de caso do Esporte Clube Bahia mostra os avanços do clube em todas as suas áreas desde 2013, ano da democratização do clube e início da profissionalização, com o fim dos cartolas não remunerados e a implementação de processos efetivos de gestão.

Dentro de campo, após a profissionalização, o clube conquistou cinco campeonatos baianos 2014, 2015, 2018, 2019 e 2020 e duas Copas do Nordeste 2017 e 2021. Nos oito anos anteriores a democracia e implementação da gestão profissional, o clube ganhou somente um campeonato estadual o de 2012.

Analisando as participações do clube no Campeonato Brasileiro de pontos corridos, em que pese após a profissionalização o clube ter caído de divisão e ter ficado dois anos na série B, antes da profissionalização, o clube ficou sete anos fora da série A, inclusive nos anos de 2006 e 2007 o clube ficou na série C, as melhores colocações do clube no campeonato de pontos corridos foram também após a profissionalização da gestão, a décima primeira colocação nos anos de 2018 e 2019.

**Tabela 3** – Classificação do Bahia no Campeonato Brasileiro da Série A de pontos corridos

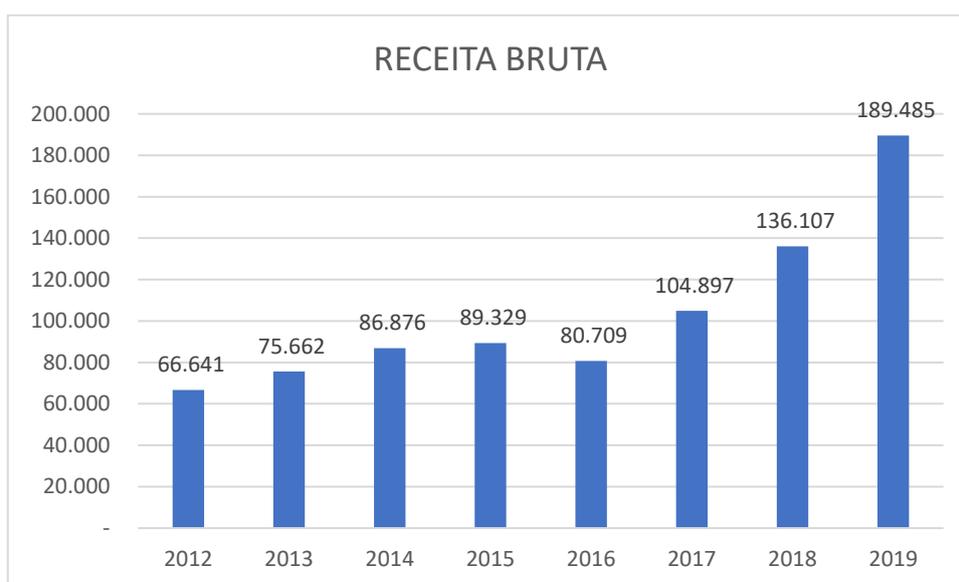
Ano	Colocação do Esporte Clube Bahia no Campeonato Brasileiro da Série A
2003	24
2004	Série B
2005	Série B
2006	Série C
2007	Série C
2008	Série B
2009	Série B
2010	Série B
2011	14
2012	12
2013	12
2014	18
2015	Série B
2016	Série B
2017	12
2018	11
2019	11
2020	14

**Fonte** - Autor

Em 2012, o Bahia estava em décimo sétimo lugar no ranking da CBF, hoje o clube está em décimo primeiro no ranking.

No patrimônio, o clube antes da profissionalização não tinha mais sua sede de praia, que tinha sido desapropriada pela prefeitura e não tinha a propriedade do seu centro de treinamento, o Fazendão, nem a propriedade do novo centro de treinamento a Cidade do Tricolor. O clube recuperou seu Centro de Treinamento, o Fazendão, e se mudou para a o novo Centro de Treinamento a Cidade Tricolor. O clube ainda construiu uma loja própria e seu museu na Arena Fonte Nova.

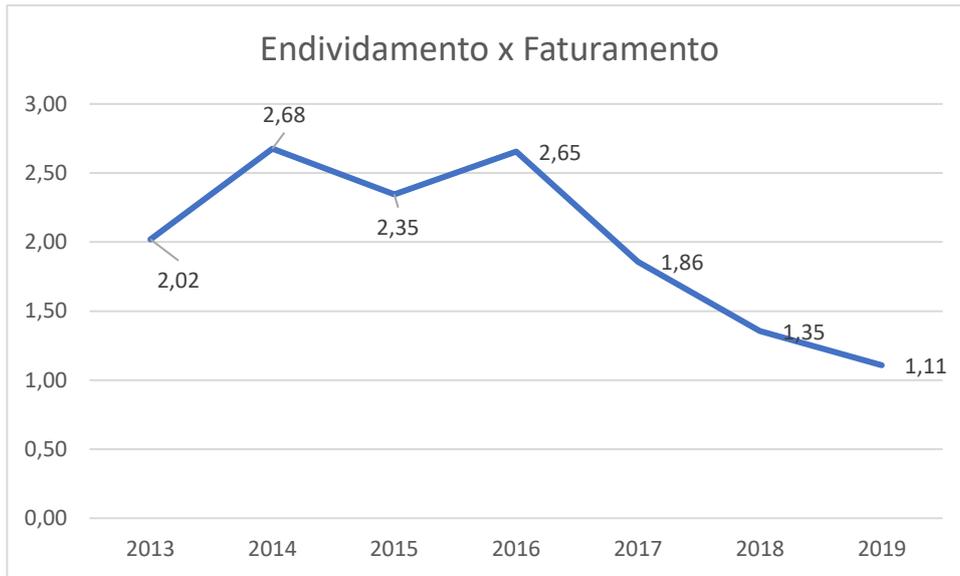
As receitas do clube no ano de 2012 eram de R\$ 66.641, aumentaram para R\$ 189.485 no ano de 2019.



**Gráfico 19** – Evolução da receita bruta do Bahia

**Fonte:** Autor

O índice de Endividamento x Faturamento que era 2,02 em 2013 diminuiu para 1,11 em 2019.



**Gráfico 20** – Endividamento x Faturamento do Bahia

**Fonte:** O autor

O clube, antes da profissionalização, tinha diversos processos trabalhistas, em 2013 eram 65 processos e este número diminuiu para cinco processos em 2019



**Gráfico 21** – Queda de processos trabalhistas

**Fonte:** Relatório do Esporte Clube Bahia

Este trabalho além de mostrar como se passou toda a luta pela democracia no Bahia e a passagem da gestão amadora para profissional no clube, mostra os avanços do clube desde o ano de 2013, marco deste processo. Mas isto não quer dizer que o clube ainda não tenha um longo processo pela frente nesta reconstrução.

Esta estrutura profissional vem contribuindo para o clube enfrentar os desafios da pandemia, mas todos os clubes foram muito prejudicados face a diminuição das suas receitas, o clube também tem uma longa dívida construída por gestões amadoras do passado que precisa continuar amortizando o que diminui a capacidade de investimentos na equipe de futebol ou em outras áreas do clube.

O grande desafio do clube é que todos estes avanços que vieram com a profissionalização, possibilitem uma crescente nos resultados esportivos atendendo os anseios de todos os seus torcedores.

## REFERÊNCIAS

ANGELIN , PAULO EDUARDO. **Profissionalismo e profissão: Teorias Sociológicas e o processo de profissionalização do Brasil** . REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 3, n. 1, jul/dez. 2010

AIDAR, A. C. K., & LEONCINI, M. P. (2002). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CAPELO, RODRIGO . **O Futebol como ele é: as histórias dos clubes brasileiros investigadas em seus meandros políticos e econômicos, explicam como e por que se ganha (e se perde) neste jogo**. Campinas SP . Editora Grande Área 2021.

FERNANDES, BOB Bora. **Bahêea**: a história do Bahia contada por quem a viveu – São Paulo DBA – Artes Gráficas, 2013

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2005

FREITAS – **F. Volta tricolor** – a crise no Esporte Clube Bahia e os caminhos para a recuperação – Salvador Quarteto - 2010

MARINHO, M. J. M. C. **Profissionalização e credenciamento: a política das profissões**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1986.

MATTAR, MICHEL FAUSE **Na trave o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional** . Rio de Janeiro . Elsevier 2014.

MENDES JUNIOR, N . **Esporte Clube da Felicidade: Bahia – 70 anos de Gloria** Salvador: Mir Comunicação, 2001.

MENDES JUNIOR , N . **Nunca Mais** – 25 anos de luta pela Liberdade do esporte Clube Bahia Salvador Mir Comunicação, 2014

NAKAMURA, W. T. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**. São Paulo, v.1, n.1, p. 40-52, abr 2015.

REIS, N. **Esporte Clube Bahia uma história de lutas e glórias**. Salvador: Contexto e Arte Editorial, 2000

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudanças: um estudo de caso no setor têxtil**. Universidade Federal de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado). Belo Horizonte, 2001.

MAGALDI, S. **Gestão do amanhã: tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4 Revolução Industrial** – São Paulo – Editora Gente – 2018

RELATÓRIO ITAÚ BBA **Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol** – Demonstrações financeiras de 2019.

SERRA, E. **Década de ouro** – a história do Esporte Clube Bahia. Rio de janeiro: Via Escrita, 2014.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010

YIN, R. **Estudo de caso** – Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VARELA, FERNANDA. **Um grito de liberdade : O processo de democratização do Esporte clube Bahia** . Salvador Faculdade Social da Bahia, 2015 .