



Seção de Publicação do artigo: Relato de experiência.

**Da luta pela democracia e profissionalização até a SAF:
Estudo de caso do Esporte Clube Bahia**

**From the fight for democracy and professionalization to SAF:
Case study of Esporte Clube Bahia.**

**De la lucha por la democracia y la profesionalización al SAF:
Estudio de caso del Esporte Clube Bahia**

Theodomiro Mascarenhas Rios Rodrigues

UNIGRANRIO

theodomirorodrigues@gmail.com

Resumo

Este trabalho estuda os impactos da gestão profissional nos clubes de futebol. Para isso, foi realizado um estudo qualitativo descritivo, cuja estratégia foi um estudo de caso. A equipe escolhida foi o Esporte Clube Bahia, em razão de que, a partir de 2013, a instituição decidiu pela profissionalização total da sua gestão e, em 2023, transformou-se em uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Neste trabalho, é descrito o processo de democratização, a implementação da gestão profissional e um relato dos principais avanços após esse período até a chegada na SAF. Foram realizadas entrevistas com 12 profissionais do clube que ocuparam cargos de liderança no período pós-profissionalização da gestão. Os resultados apontam que a extinção das vice-presidências amadoras e a definição de que os diretores estatutários, assim como todos os colaboradores, deveriam ter dedicação exclusiva e serem remunerados, além da implementação da profissionalização, vêm sendo benéficas para o Bahia, que avança desde 2013, seja nos resultados financeiros, no crescimento de patrimônio ou no desempenho esportivo. É importante que estudos futuros ocorram com outras equipes que vêm profissionalizando a sua gestão.

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

Abstract

This paper studies the impacts of professional management on football clubs. To this end, a descriptive qualitative study was carried out, whose strategy was a case study. The team chosen was Esporte Clube Bahia because, as of 2013, the institution decided to fully professionalize its management and, in 2023, it became a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). The paper describes the process of democratization, implementation of professional management and a report of the main advances after this period until the arrival of the SAF. Interviews were conducted with 12 professionals from the club who held leadership positions in the post-professionalization period of management. The results indicate that the elimination of amateur vice-presidencies and the definition that statutory directors, as well as all employees, should have exclusive dedication and be remunerated, beyond the implementation of professionalization have been beneficial for Bahia, which has been advancing since 2013, whether in financial results, asset growth or sports performance. It is important that future studies take place with other teams that have been professionalizing their management.

Keywords: Esporte Clube Bahia; Football; Sports Management; Professionalization; SAF.

Resumen

Este trabajo estudia los impactos de la gestión profesional en los clubes de fútbol. Para ello, se realizó un estudio cualitativo descriptivo, cuya estrategia fue el estudio de caso. El equipo elegido fue el Esporte Clube Bahia porque, a partir de 2013, la institución decidió profesionalizar plenamente su gestión y en 2023 se convirtió en Sociedad Anónima de Fútbol (SAF). El trabajo describe el proceso de democratización, implementación de una gestión profesional y un informe de los principales avances transcurridos en este período hasta su llegada a la SAF. Se realizaron entrevistas a 12 profesionales de clubes que ocuparon cargos directivos en el período de postprofesionalización de la gestión. Los resultados indican que la extinción de las vicepresidencias amateurs y la definición de que los directores estatutarios, así como todos los empleados, deben tener dedicación exclusiva y ser remunerados, además de la implementación de laprofesionalización han sido beneficiosas para Bahía, que avanza desde 2013, ya sea en resultados financieros, crecimiento patrimonial o desempeño deportivo. Es importante que futuros estudios se den con otros equipos que han ido profesionalizando su gestión.

Palabras Clave: Esporte Clube Bahia; Gestión Deportiva; Profesionalización; SAF.

Introdução

Muitos clubes de futebol nasceram 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 & Leoncini, 2002).

Um 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, visão de longo prazo e metas. Times eram, em sua maioria, geridos por torcedores apaixonados que exerciam outras funções profissionais durante o horário comercial, chegando ao clube somente após as suas atividades laborais para tomarem importantes decisões. Será que esse amadorismo na gestão ainda é aceitável em clubes de futebol?

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 a uma grande partida (Soriano, 2010).

O torcedor é o elemento mais importante nos negócios que envolvem os clubes de futebol, visto que, devido à sua paixão, consome produtos do clube. Existe um laço de identificação que os une com seu clube, não trocam de clube, e essa relação é convertida em uma relação comercial (Aidar & Leoncini, 2002).

Nas últimas décadas, o futebol vem crescendo rapidamente como negócio, o que pode ser observado também pela própria mudança na estrutura de receitas dos clubes. Nos anos de 1980, sua principal fonte de receita era a venda de ingressos para torcedores e sócios em geral, já a partir da década de 1990, a briga pelas transmissões televisivas disparou, fazendo essa receita ser mais importante que a comercialização dos ingressos e passando a ser parte fundamental no negócio. Em meados da década de 1990, com o fim da lei do passe, os clubes se lançaram no mercado, inflacionando preços de transferências e salários de atletas. Com a chegada do século XXI, surgiram fortemente as receitas de *marketing*, com altos patrocínios e *merchandising* (Soriano, 2010).

Diante desse aumento da complexidade de administrar clubes em um negócio com receitas cada vez maiores, emergiu a questão de pesquisa deste estudo, produto da dissertação de mestrado intitulada ‘A importância da profissionalização na gestão de futebol: estudo de caso do Esporte Clube Bahia’, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” – UNIGRANRIO

Neste artigo, apresentamos as principais sínteses da pesquisa que se constituiu em um estudo de caso sobre o Esporte Clube Bahia, escolhido em razão da total profissionalização da sua gestão a partir de 2013. A pesquisa revelou a luta pela democracia no clube, particularmente porque as mudanças necessárias para a profissionalização só foram possíveis após essa democratização, bem como discorre sobre a profissionalização do clube e os avanços advindos com esse novo

modelo. A relevância do trabalho pode ser atribuída, considerando o tamanho que se tornou o negócio futebol, conseqüente necessidade de profissionalização dos clubes brasileiros.

Procedimentos Metodológicos

A pesquisa de dissertação de mestrado, cujas sínteses apresentamos neste artigo, consistiu em um estudo de caso sobre a experiência do Esporte Clube Bahia, que, de forma pioneira entre os clubes de futebol da Série A, realizou um processo de total profissionalização da gestão antes mesmo das exigências das Sociedades Anônimas de Futebol. O Esporte Clube Bahia foi o primeiro clube da série A a alterar seu estatuto com mudanças primordiais, que contribuíram para a profissionalização da gestão, como o fim das vice-presidências amadoras, a remuneração dos diretores estatutários e a dedicação exclusiva do presidente e seu vice.

Os objetivos centrais foram: (1) Descrever a passagem de um modelo de gestão amadora para uma gestão profissional em um clube de futebol, o Esporte Clube Bahia; (2) Identificar as vantagens de uma gestão profissional para os clubes de futebol.

A escolha metodológica foi a abordagem da pesquisa qualitativa, mediante a revisão bibliográfica de obras relacionadas à gestão esportiva, ao conceito de profissionalização e à história do Esporte Clube Bahia; a análise documental, tendo como fonte primária os estatutos do clube, o anterior à profissionalização e o estatuto de 2013, que se constitui um marco desse processo; e um trabalho de campo, realizado através de entrevistas com gestores contratados após a profissionalização do clube, com base em um roteiro semiestruturado.

Para o trabalho de campo, foram convidados às entrevistas todos os gestores que assumiram cargos de diretoria ou gerências do clube, após a profissionalização de 2013 até a data da pesquisa, em 2021, cuja participação foi justificada por serem sujeitos que possuíam uma visão estratégica e mais sistêmica da organização. Concordaram em participar da pesquisa 12 gestores. As entrevistas foram realizadas em março de 2021, por videoconferência, tendo o conteúdo gravado com a anuência dos participantes.

O roteiro dessas entrevistas foi elaborado pelo autor da pesquisa, tendo como eixos de investigação as principais preocupações: I) a definição de um breve perfil de formação dos gestores e suas experiências no clube; II) a percepção dos gestores sobre o processo de profissionalização do clube, bem como suas contribuições; III) as tensões da gestão profissional na relação com o conselho deliberativo, órgão legislativo e voluntariado; IV) as formas de gestão e controle do clube; V) as contribuições da profissionalização do clube, considerando os desafios da gestão no contexto pandêmico – vide roteiro da entrevista no Anexo 1.

Para tratamento dos dados, a pesquisa utilizou como técnica a análise de conteúdo, tendo como categorias de análise os seguintes marcadores: “contribuições da profissionalização para a gestão do clube”; “técnicas de gestão e controle”; “tensões entre gestão profissionalizada e

conselho deliberativo”; “contribuições da profissionalização frente aos desafios do contexto pandêmico”. As categorias de classificação tiveram como base os eixos de investigação das entrevistas e o levantamento das falas dos entrevistados com maior incidência.

Resultados e Discussões

Os resultados da pesquisa podem ser resumidos em 3 eixos de exposição: o primeiro trata da conceituação de profissionalização e sua importância para os clubes de futebol brasileiro; o segundo particulariza o fenômeno ao desnudar os problemas da gestão do Esporte Clube Bahia antes do processo de democratização que criou as condições para profissionalização do clube; e o terceiro apresenta as considerações do trabalho de campo sobre as contribuições da profissionalização na percepção dos dirigentes, adensando os avanços do clube com a gestão profissional.

1. A profissionalização do futebol

A partir da revisão bibliográfica, a pesquisa buscou primeiramente definir o conceito de profissionalização. Como resultado, identificou-se que os primeiros estudos na Sociologia sobre as profissões foram as teorias funcionalistas, que defendiam ser a profissão um conjunto de atributos, modelo superior aos ofícios e à ocupação. Os profissionais eram os que possuíam o conhecimento teórico e a prática. Nesse caso, 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, e o mandato seria a obrigação legal de assegurar essa função específica. Segundo os interacionistas, um ponto essencial para o profissionalismo é a existência de instituições para proteger o diploma e assegurar o mandato dos seus membros (Angelin, 2010).

Nas décadas de 1970 e 1980, surgiram na Sociologia novas teorias das profissões, com destaque para a teoria marxista, que enfoca a questão do poder e da proletarianização dos profissionais e das profissões, em que mais e mais profissionais, por não serem economicamente independentes, se submetem à condição de assalariados em grandes corporações, estando sujeitos a um modelo hierárquico, com segmentação do trabalho e da rotina (Angelin, 2010).

A profissionalização pode ser vista tanto como a mudança da organização, de um nível menor de formalidade para um nível maior de formalidade, em que se assumem práticas mais racionais e impessoais na sua gestão, como também enquanto uma mudança na forma de contratação de trabalho arcaica para formas assalariadas (Rocha, 2001).

Para fins da pesquisa, elegemos a definição da profissionalização entendida como uma evolução da gestão baseada: no distanciamento da subjetividade nas decisões; na busca das decisões mais racionais; no centramento da cadeia de comando e nos processos bem definidos e em um nível maior de formalidade. Concordamos, portanto, com Marinho (1986), que defende a profissionalização como uma ocupação remunerada, com dedicação integral, o que contrasta veemente com a ideia de ter dirigentes esportivos voluntários que tenham outras funções profissionais não vinculadas à gestão dos clubes de futebol.

No caso da profissionalização no futebol brasileiro, grande parte dos atuais clubes de futebol surgiu como clubes sociais, ambientes de convívio familiar, onde se praticavam vários esportes, mas não tinham nada de profissional. Os clubes foram surgindo como associações sem finalidades lucrativas, com objetivo principal de 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 Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

Somente com a exarcação da Lei n.º 12.868 (Brasil, 2013), os problemas referentes à remuneração dos dirigentes no Brasil foram minimizados, dado que a legislação permitiu o assalariamento dos dirigentes estatutários, desde que a remuneração seja inferior a 70% do limite estabelecido para a remuneração dos servidores do Poder Executivo Federal.

2. Antecedentes à profissionalização: a luta pela democracia no Esporte Clube Bahia

Mesmo após o segundo título nacional do Bahia em 1988, já era evidente a necessidade de mudanças. Em 1989, o Bahia ficou em segundo lugar no Campeonato Baiano, foi eliminado na Libertadores das Américas nas quartas de finais contra o Internacional e, no Campeonato Brasileiro, lutou contra o rebaixamento (Mendes Junior, 2014).

Em outubro de 1989, no mesmo ano da conquista do bicampeonato Brasileiro de 1988, cinquenta conselheiros de oposição do clube se reuniram e fundaram o Movimento de Renovação do Bahia, pois sabiam que havia a necessidade do futebol se profissionalizar e que o Bahia precisava de mudanças, marcando assim o início da luta pela democracia tricolor, uma luta muito difícil, mas da qual os tricolores nunca desistiram (Mendes Junior, 2014).

Insatisfeitos com os caminhos que o clube tomava, em 1993 criaram o Movimento “Maracajá: Devolva Meu Bahia”. Foi lançando então um manifesto no jornal *A Tarde*, no qual, com a colocação de adesivos para automóveis, buscava-se tentar acordar o omissso Conselho Deliberativo para a postura do atual presidente, que pretendia afastar do clube importantes tricolores só por serem seus concorrentes (Mendes Junior, 2014). Esses adesivos, que eram vistos em toda a cidade, com os dizeres “Maracajá: Devolva Meu Bahia”, quando um amigo de Maracajá, Francisco Pernet,

assumiu a presidência, em 1994, foram adaptados para “Maracarnet: Devolva meu Bahia” (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 Marcelo Guimarães na presidência, um empresário e deputado estadual. Maracajá, com medo de sumir da vida do clube, achava que Pithon conseguiria exercer mais influência e o procurou. Depois de um acordo com Edmundo Pedreira Franco e Rui Cordeiro, Pithon se candidatou ao cargo (Mendes Junior, 2014).

Em 2016, Antônio Pithon foi eleito presidente do Bahia. Ele era um dos simpatizantes do Movimento de Renovação do Bahia (MRB), primeiro grupo na luta pela democracia da instituição, e já tinha sido diretor social e patrimonial do clube, além de idealizador do centro de treinamento, o Fazendão, e 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, após péssimas campanhas dentro de campo e com fornecedores suspendendo entregas por falta de pagamento (Freitas, 2010).

Apesar da competência de Pithon, já demonstrada como diretor de Patrimônio e na Federação Baiana de Futebol, ele formou uma diretoria ainda composta por membros da situação anterior e foi boicotado na sua gestão (Mendes Junior, 2014). Por pressão, o presidente 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 se salvou do rebaixamento no último jogo, mas foi rebaixado em 1997. 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).

Maracajá, então, fez um acordo de alternância de mandatos com Marcelo Guimarães, Deputado Estadual e dono de empresas de segurança, e com isso começou a Era dos Guimarães (Mendes Junior, 2014).

Marcelo Guimarães completou o mandato de Pithon, foi aclamado para o comando do Bahia até 2002, sendo novamente “eleito” em 2002 para cumprir mais três anos de mandato. “Eleito”

entre aspas, uma vez que a seleção foi realizada pelo Conselho, que não 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, tendo então 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 seria definido pelo banco, todavia o banco acabaria descobrindo que essa relação não seria muito tranquila, pois vários dos profissionais alocados no clube pelo banco eram boicotados (Capelo, 2021).

Marcelo Guimarães afundou o clube em mais de 52 milhões em dívidas, em um mandato com muitos erros e vexames. Em 2005, prestes a ser rebaixado para a terceira divisão, ele renunciou, mas, por incrível que pareça, não estava encerrada a Era dos Guimarães no clube. Após sua saída em 22 de julho de 2005, quem assumiu o clube como presidente tampão foi Petrônio Barradas, já indicado anteriormente por Maracajá (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, tendo sido escolhido novamente em 7 de novembro de 2005. 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).

Em 2006, o Bahia estava na terceira divisão. Com uma dívida de 48 milhões, o clube e o banco Opportunity encerraram a parceria. No acordo, o clube ficou responsável por toda a dívida da S/A, tendo ainda que pagar um valor de R\$ 4.566.000,00 ao Opportunity, que deveria ser pago 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 7 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 desse novo grupo de sócios foi elaborar uma proposta de estatuto para o clube, em que os principais pontos eram: as eleições diretas, Conselho Deliberativo e Fiscal proporcionais integrados por situação e oposição; a redução de carência para o sócio votar; a redução da idade mínima (de 18 para 16 anos) para o torcedor votar; e os benefícios para sócios em ingressos e promoções. O grupo entregou essa proposta de estatuto para alguns tricolores importantes na política do clube.

Em 2008, Marcelo Guimarães Filho venceu a eleição com 193 votos, e Fernando Jorge teve apenas 7 votos; o também opositorista Rui Cordeiro teve somente um voto (Varela, 2015). Em

2011, o presidente se candidatou novamente, alcançando sua reeleição, o que só foi possível uma vez que, antes das eleições, retirou cinquenta e oito nomes do Conselho Deliberativo, dentre eles o do sócio remido Jorge Maia, ou seja, o colégio eleitoral era totalmente ilegal (Mendes Junior, 2014).

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

Ante essas irregularidades, o sócio Jorge Maia, no dia 6 de dezembro de 2011, entrou na justiça com uma ação peticionada pelo advogado Pedro Barachiso. O juiz Paulo Albiane decretou a intervenção do clube, designando como interventor o advogado Carlos Rátis. Contudo, aproveitando-se do plantão judiciário, o atual presidente conseguiu uma liminar que manteria a eleição no dia 7 de dezembro, tendo sido reeleito para o triênio 2012 e 2014. Mas o processo de Jorge Maia continuava e, no dia 13 de março de 2012, o juiz Paulo Albiane decretou uma nova intervenção no clube (Mendes Junior, 2014).

Na reabertura da Fonte Nova, o Bahia foi derrotado pelo rival por 5x1; no dia 28 de abril, perdeu novamente por 2x1; e no dia 12 de maio, foi derrotado novamente por 7x1. As goleadas acabaram alertando toda a torcida sobre a importância da luta pela democracia no clube (Mendes Junior, 2014).

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, que foi lançado no dia 17 de maio nas arquibancadas da Arena Fonte Nova, com 7 mil tricolores presentes. (Mendes Junior, 2014).

Marcelo Guimarães Filho contratou o advogado Antônio Carlos de Almeida Castro, que havia atuado em vários casos da política partidária do país, mas começou a ter derrotas sucessivas na justiça. Primeiramente, foi descartada a hipótese de suspeição do juiz Paulo Albiani; depois, foi recusado o pedido para Carlos Rátis ser substituído como interventor, culminando com o Tribunal de Justiça da Bahia revertendo a decisão de anulação da intervenção (Capelo, 2021).

No dia 9 de julho de 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).

A assembleia para a mudança do estatuto foi marcada para o dia 17 de agosto de 2013; 97,5% dos antigos sócios e 99,2% dos novos sócios votaram a favor do novo estatuto. Depois de anos administrado 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).

3. As contribuições da profissionalização do Esporte Clube Bahia

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

Durante as entrevistas realizadas, foi pontuado que a extinção das vice-presidências não remuneradas e sem dedicação exclusiva foi essencial para o crescimento administrativo do clube, evitando a participação e a interferência de quem não vive o dia a dia da instituição. Com isso, as diretorias deixaram de ser preenchidas por questões políticas, e passaram a ser ocupadas por pessoas com capacitação para a função.

Um dos entrevistados falou sobre a extinção das vice-presidências amadoras:

Foi fundamental, pois você se obriga a contratar profissionais que, além de terem uma formação técnica específica, devem se dedicar exclusivamente à 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 (Entrevista, 2021).

Durante as entrevistas, quanto à 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. Essas funções são

de extrema responsabilidade e influenciam milhares de pessoas; por isso, é essencial a dedicação exclusiva e que os ocupantes sejam bem-remunerados.

Outro entrevistado discorreu sobre o tema: “Eu acho que viabiliza que os grandes responsáveis vivam o clube e acompanhem o dia a dia, todos os diretores de futebol falavam que isso é ótimo, pois podemos resolver na hora, não precisamos esperar o dirigente chegar mais tarde”.

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

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

Um dos entrevistados disse:

Todas as áreas do clube possuem metas que são estabelecidas no início do ano, têm um plano de ação e são divididas em eixos. Cada ação tem suas lideranças, que são os gerentes, e são supervisionadas pelos presidentes e vice-presidente. O acompanhamento é periódico em reuniões com os gerentes (Entrevista, 2021).

Todos os entrevistados enfatizaram a importância de uma gestão profissional no futebol, de ter todos os dirigentes e funcionários com dedicação exclusiva e remunerados, processos bem definidos, metas e profissionais com capacitação técnica em suas áreas.

Na primeira gestão após a profissionalização, sob o comando de Fernando Schmtid, já era nítida a evolução. Em campo, o Bahia conseguiu ser Campeão Baiano, em 2014, no profissional e em todas as categorias da divisão de base, sub-20, sub-18 e sub-16. O clube se manteve na primeira divisão no primeiro ano, conseguiu o Certificado de Clube Formador, mas caiu para a Série B logo em seguida. Fora de campo, já começava a alcançar importantes avanços.

Nessa gestão, foi implementado um portal de transparência em seu *site*, onde passou a exibir publicações mensais com balancete, organograma, lista de funcionários, orçamento, atas de reuniões do Conselho Deliberativo, lista de sócios e estatuto. Além disso, foi criado um plano de cargos e salários que não existia no clube.

A segunda gestão pós-profissionalização, gerenciada por Marcelo Sant’ana de 2015 a 2017, ficou marcada pela recuperação da dignidade e credibilidade do clube, que voltou a honrar seus compromissos financeiros, conseguindo todas as certidões negativas. O clube renegociou dívidas com bancos, alongando e melhorando os juros, pagou mais de 75 milhões em dívidas do passado,

sendo 19 milhões destinados somente para acordos trabalhistas. Em 2017, finalmente recebeu a posse da Cidade Tricolor, mas ainda não a propriedade, pois seria necessário pagar os impostos devidos à cidade de Lauro de Freitas, embora com a posse já pudesse planejar as reformas necessárias.

Em campo, o clube voltou para a Série A em 2016 e ganhou a Copa do Nordeste, em 2017. A terceira gestão pós-democracia, na regência de Guilherme Belitanni, ficou marcada por ser uma fase de inovação e alavancagem econômica. O clube lançou a marca própria Esquadrão, com uma loja física na Arena Fonte Nova e uma loja virtual para venda de seus produtos.

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

Em 6 de agosto de 2021, foi aprovada a Lei nº 14.193, que institui a Sociedade Anônima do Futebol (SAF). A partir de então, os clubes passaram a poder se tornar SAF, seja pela transformação do clube, pela cisão do departamento de futebol do clube ou pessoa jurídica original, ou ainda pela transferência do seu patrimônio relacionado à atividade futebol.

O Esporte Clube Bahia, em setembro de 2021, definiu internamente que gostaria de fazer uma SAF com o Grupo City, tendo em novembro sua primeira reunião com a *holding*. A princípio, o City não demonstrou grande interesse, mas, em razão do profissionalismo e da transparência do clube, decidiu continuar as conversas.

Ou seja, o processo de democratização e profissionalização do Bahia, que começou em 2013, possibilitou essa negociação com um grande grupo de futebol mundial, devido ao clube ter gestão profissional, dívida controlada, transparência e governança bem definidas.

Quando o contrato chegou para o Conselho Deliberativo do Clube, já não poderia ser alterado. O papel do conselho seria discutir e elaborar um parecer, e a aprovação da SAF seria votada na Assembleia Geral de sócios. Uma comissão do conselho elaborou um detalhado parecer e realizou vários eventos para esclarecer o contrato.

O grupo de sócios Revolução Tricolor protocolou um documento solicitando que os sócios tivessem acesso à leitura do contrato, para que, com maior transparência, pudessem tomar de forma fundamentada a decisão na Assembleia Geral. Infelizmente isso não foi possível, e o sócio tomou a decisão com base nos pareceres e nas audiências públicas do Conselho Deliberativo.

No dia 3 de dezembro de 2022, ocorreu então a Assembleia Geral em que foi votada a aprovação do Bahia SAF. No período da manhã, foi aprovada a adequação do estatuto do Bahia à Lei da SAF, e à tarde foi aprovada, com 98,6% dos votos válidos, a constituição do Bahia SAF, ficando o Esporte Clube Bahia com 10% e o Grupo City com 90%. O Grupo City se comprometeu a aportar, em até 15 anos, R\$ 500 milhões para a compra de jogadores, R\$ 300 milhões para o pagamento de dívidas e R\$ 200 milhões para a infraestrutura, sendo este último investimento não obrigatório.

Considerações finais

O foco deste trabalho foi analisar a importância da gestão profissional em um clube de futebol, tendo como unidade de pesquisa o Esporte Clube Bahia. Como principais contribuições observadas na pesquisa, destaca-se que após a profissionalização, em 2013, até a criação da SAF, em 2023, o clube teve vários avanços não só no campo esportivo, como também na aquisição de bens e aumento de capital.

No campo esportivo, o clube conquistou cinco Campeonatos Baianos, de 2014 a 2020, e duas Copas do Nordeste, em 2017 e 2021. Cabe pontuar que, nos dez anos anteriores, antes da implementação da gestão profissional, ganhou somente um campeonato, o estadual de 2012.

No patrimônio, antes da profissionalização, o clube perdeu sua sede de praia, que tinha sido desapropriada pela prefeitura, além de perder a propriedade do seu Centro de Treinamento, o Fazendão, e não dispunha da propriedade ou posse do novo Centro de Treinamento, a Cidade do Tricolor. Após esse período, recuperou o Fazendão, se mudou para a o novo Centro de Treinamento e construiu sua loja própria, além de criar o museu na Arena Fonte Nova. No que se refere às receitas do clube, que no ano de 2012 eram de R\$ 66.641 milhões, estas aumentaram para R\$ 108.485 milhões no ano de 2022.

Concluimos, portanto, que a implementação da democracia no clube e os avanços advindos da profissionalização possibilitaram a fundação do Bahia SAF com um dos maiores grupos de futebol do mundo, o Grupo City.

Este estudo é de suma relevância, em especial após a aprovação da Lei da SAF. Espera-se que a implementação das SAFs no Brasil e a mudança de postura dos dirigentes de clube que continuarem na associação tragam mais profissionalismo na gestão dos clubes de futebol. Aos pesquisadores que desejarem investigar o tema abordado, podem aprofundá-lo estudando se essas mudanças vêm ocorrendo nas entidades esportivas que criaram uma SAF.

Além das contribuições empíricas evidenciadas, esta pesquisa apresenta implicações teóricas e práticas relevantes. Do ponto de vista teórico, amplia a compreensão sobre os processos de democratização e profissionalização da gestão esportiva, reforçando o papel da governança e da profissionalização como categorias centrais de análise nos estudos sobre clubes de futebol. No campo prático, oferece subsídios para dirigentes, gestores esportivos e formuladores de políticas públicas, ao demonstrar que a adoção de práticas de gestão profissional — baseadas em transparência, dedicação exclusiva e capacitação técnica — pode impactar positivamente tanto o desempenho esportivo quanto a sustentabilidade financeira e institucional.

Como limites da pesquisa, podemos considerar que o estudo de caso, embora possa aprofundar a análise de uma experiência, restringe a comparação dos resultados para outros clubes brasileiros ou internacionais que possam ter processos distintos de profissionalização. Sugerimos que estudos futuros ocorram com outros clubes, em especial observando se o advento das SAFs

contribuiu com a profissionalização da gestão do futebol no Brasil. No caso específico do Esporte Clube Bahia, serão promissores estudos que avaliem as condições da profissionalização da gestão após a institucionalização da Sociedade Anônima de Futebol.

Referências Bibliográficas

- Aidar, A. C. K. & Leoncini, M. P. (2002). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Angelin, P. E. Profissionalismo e profissão: Teorias Sociológicas e o processo de profissionalização do Brasil. *REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, 3 (1).
- Brasil, Lei n.º 12.868, de 15 de outubro de 2013. *Certificação das entidades beneficentes de assistência social*. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Acessado em 1º de setembro de 2025, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12868.htm.
- Brasil, Lei n.º 14.193, de 6 de agosto de 2021. *Sociedade Anônima de Futebol*. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Acessado em 1º de setembro de 2025, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm.
- Capelo, R. (2021). *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: Editora Grande Área.
- Freitas, F. & Guerra, F. (2010). *Volta tricolor! A crise no Esporte Clube Bahia e os caminhos para a recuperação*. Salvador: Quarteto Editora.
- Marinho, M. J. M. C. (1986). *Profissionalização e credenciamento: a política das profissões*. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA.
- Mattar, M. F. (2014). *Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mendes Junior, N. (2014). *Nunca Mais! 25 anos de luta pela liberdade do esporte Clube Bahia*. Salvador: Mir Comunicação.
- Minayo, C. S., Gomes, R., Cruz, O. C. & Deslandes, S. F. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Revolução Tricolor Bahia. (2008). Acessado em 2 de setembro de 2025, de <http://revolucaotricolorbahia.blogspot.com/2008/>.
- Rocha, C. H. M. (2001). *A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudanças: um estudo de caso no setor têxtil*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol*. São Paulo: Larousse do Brasil.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Varela, F. (2015). *Um grito de liberdade: o processo de democratização do Esporte Clube Bahia*. Salvador: Faculdade Social da Bahia.

Recebido em: março de 2025

Aprovado em: setembro de 2025

A **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** utiliza o [Open Journal Systems](#) (versão 3.3.0.9), sistema open source, preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.

Anexo 1 – Roteiro de entrevista.

1. Desde quando você trabalha no clube?
2. Qual sua formação, quais as áreas em 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 disso 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 em um 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 o enfrentamento desses impactos?