

2023



PLANO DE GESTÃO

2024 - 2026

**PROPOSTA DA REVOLUÇÃO TRICOLOR PARA A GESTÃO
2024/2026 DE MARCELO SANT'ANA E ROGÉRIO GARGUR**

SALVADOR, 31 DE OUTUBRO DE 2023

1. Introdução

O Esporte Clube Bahia, fundado em 1º de janeiro de 1931, optou por adotar no ano de 2022 o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (Lei 14.193/2021) e, na sequência, realizou a venda de 90% das ações da SAF para o City Football Group (Grupo City), mantendo 10% das ações. A Assembleia Geral de Sócios registrou 98,6% dos votos válidos para a proposta, cujo acordo é válido por 90 anos.

A adoção do modelo SAF implica que o controle do departamento de futebol do Bahia masculino e feminino, seja do profissional ou da base, passa ao Grupo City. Ao Esporte Clube Bahia cabe a garantir o cumprimento do contrato, além da possibilidade de promover, difundir e aprimorar outras atividades físicas, desportivas e de e-esportes.

Este Plano de Gestão contém sugestões e caminhos para manter viva e ativa do Esporte Clube Bahia incluindo sugestões colhidas junto a sócios e torcedores tricolores.

1.1 Visão de futuro

O Esporte Clube Bahia está em uma nova fase de sua história. A partir da constituição da Sociedade Anônima do Futebol e da venda do seu futebol para o City Football Group, nosso clube agora terá um novo e importante papel.

Não tem mais o controle do futebol, mas é sócio do maior MCO (multiclub ownership) do mundo. Neste momento inicial, é fundamental fincar as bases dessa relação. É uma relação de via de mão dupla, de trocas e aprendizados mútuos.

O Esporte Clube Bahia tem muito a aprender com o profissionalismo do City Football Group, assim como o City Football Group tem muito a aprender com o que fazemos de melhor: nossa paixão. Ninguém mais conhece o Esporte Clube Bahia do que sua própria torcida, ninguém mais conhece a Fonte Nova do que nós, e ninguém mais conhece o conceito de baianidade do que o clube que nasceu para vencer na

primeira capital do Brasil. E precisamos resgatar, transmitir e refundar o nosso espírito vencedor com o City Football Group.

É certo que, também, numa relação de acionistas vai ser necessário que cada um tenha seu espaço e assim seja respeitado. Por isso, pensamos que a estruturação dos meios adequados na relação societária será fundamental para que essa parceria seja duradoura.

A comunicação entre Esporte Clube Bahia, City Football Group e torcida será a base da nossa gestão. Será elaborado um projeto de clube, não somente um projeto de gestão.

1. Ações a serem adotadas

2.1 Gestão

A gestão do Esporte Clube Bahia continuará a ser tocada por profissionais escolhidos por critérios técnicos e não políticos. A proposta é que o Clube adote o sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes com o intuito de unificar a visão e direcionar os esforços das diversas áreas para um objetivo comum.

A partir de um Planejamento Estratégico, serão definidas as metas anuais e seus respectivos planos de ação, incluindo um orçamento para suportar os projetos prioritários para atingir as metas. Deste modo, o Planejamento Estratégico será desdobrado em pequenas metas para serem entendidas e executadas pela equipe de trabalho. Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob a responsabilidade de outras pessoas, num relacionamento meio-fim, de forma a garantir o cumprimento da diretriz original (Campos, 1996).

Com os funcionários tendo diretrizes (metas) a serem cumpridas será adotado o conceito de PDCA (*Plan, Do, Check, Act* em inglês) para buscar medir a aplicação e os resultados, seguindo-se da reavaliação do que foi constatado, correções e novas ações.

Linha conceitual: *Plan* (planejar): observa se o problema e se analisam as causas, construindo a partir daí o plano de ação. *Do* (fazer): é executado o plano de ação. *Check* (conferir): a análise dos resultados alcançados. *Action* (Ação ou Agir): correção de falhas encontradas na análise e reinício de um novo ou adaptado plano de ação.

2.2 Bahia Sociedade Anônima do Futebol (Bahia SAF)

O Esporte Clube Bahia precisa colocar em prática seu papel fundamental como acionista (10%) de uma das maiores SAFs do Brasil, vez que integra o maior MCO (*Multiclub Ownership*, em inglês, ou multipropriedade de clubes, em tradução livre para o português) do mundo. Os outros clubes são: Manchester City (Inglaterra), New York City (EUA), Melbourne City (Austrália), Yokohama Marinos (Japão), Montevideo City Torque (Uruguai), Girona (Espanha), Mumbai City (Índia), Sichuan Jiuniu (China), Lommel (Bélgica) Troyes (França) e Palermo (Itália).

A realidade é que, embora o resultado final desta integração do Bahia à plataforma do City Football Group seja algo grandioso e interessante do ponto de vista comercial e, potencialmente, também da perspectiva esportiva, a condução deste processo por parte da Diretoria Executiva do Esporte Clube Bahia não se deu da melhor forma. Os sócios não tiveram acesso ao contrato que terminou votado na Assembleia Geral, tendo sido informados através de pareceres de consultoria contratada pela Diretoria do Clube, do Conselho Fiscal e do Conselho Deliberativo, que, inicialmente, constituiu uma comissão para acompanhar o processo. Os documentos ficaram com visualização restrita à leitura durante o período pré-votação e não era possível imprimi-los.

O sócio, neste contexto, deu um voto de confiança aos mandatários do Esporte Clube Bahia, embora uma interpretação mais firme do Estatuto, que é a lei máxima do Clube, pudesse ampliar a chance de participação e entendimento de todos os envolvidos.

Mesmo neste cenário, até em virtude da magnitude e *know how* histórico do City Football Group, a assinatura do contrato foi aprovada por esmagadora maioria, confiante em ciclo virtuoso em um período de médio a longo prazo.

Cumprirá à nova Diretoria Executiva, a ser eleita para o triênio 2024/2026, garantir o fiel cumprimento do contrato assinado, o que será feito com respeito a algumas premissas.

2.2.1 Transparência

A Diretoria Executiva eleita fará uma análise sobre o contrato, dentro das premissas legais, de modo a compreender os termos pactuados e compartilhar, dentro daquilo que for permitido, as informações com o associado do Esporte Clube Bahia.

Os pareceres elaborados pelos poderes do clube anteriormente à aprovação do contrato de SAF serão novamente disponibilizados na área restrita do sócio no site oficial, de modo a permitir que seja sempre consultado pelo associado do Esporte Clube Bahia.

As contas de repasses serão prestadas regularmente através de boletins periódicos e comunicação com os demais poderes do clube.

Serão buscados os parceiros que estiveram ao lado do Bahia durante o processo de venda da SAF, como escritórios de advocacia e consultorias a fim de se buscar ideias para elaboração de novos projetos. Como falado anteriormente, o projeto do novo Esporte Clube Bahia é de um clube, não de uma gestão.

2.2.2 Métricas de Acompanhamento

Pelo que foi divulgado quando da assinatura do contrato com o CFG, foi garantida a realização de uma série de investimentos, que chegaria na casa de R\$ 1 bilhão. O Esporte Clube Bahia acompanhará os investimentos que foram prometidos a fim de que sejam efetivamente cumpridos, além de apoiar que novos e maiores investimentos sejam realizados pelo Grupo.

Além disso, será estudado minuciosamente a possibilidade do CFG adquirir 5% das ações do Esporte Clube Bahia e em quais condições isso aconteceria, já que os interesses e o futuro do clube precisam ser preservados. Em direção paralela, embora não seja a intenção do Esporte Clube Bahia em recomprar as ações, será constituído uma reserva financeira de proteção aos interesses futuros do clube, em uma eventual hipótese de necessidade de reinvestimento no futebol.

2.2.3 Comunicação

Desde que foi aprovada a constituição da SAF do Esporte Clube Bahia pouco se ouviu diretamente dos mandatários do Esporte Clube Bahia. Seja para pontuar aos associados o regular e fiel cumprimento do contrato, seja para externar seus posicionamentos perante a administração da SAF.

Durante esses diversos meses de parceria, não foi feita a comunicação oficial do dia-a-dia da relação, nada se falou a respeito das visitas dos representantes do Grupo City à Salvador, nem dos representantes do Esporte Clube Bahia à Manchester. Nem mesmo nos momentos de maior dificuldade do time de futebol houve posicionamento da Diretoria Executiva. Se sabe que a responsabilidade é da SAF, mas se espera dos representantes do clube que se façam ouvir e representem os anseios dos seus associados.

A comunicação do Esporte Clube Bahia se tornou extremamente tímida após a transferência das redes sociais do clube para gestão da SAF. Com a nova diretoria será retomada uma comunicação clara, transparente, direta e rotineira com os torcedores e sócios do Esporte Clube Bahia, tanto através de redes sociais da SAF, conforme previsto em contrato, quanto por outras formas de comunicação oficiais do clube, além, evidentemente, da disponibilidade para imprensa tradicional e mídia alternativa.

O Esporte Clube Bahia tem sua própria voz e representa não apenas os associados mas todos os torcedores do Esquadrão tanto perante o parceiro CFG quanto com a sociedade baiana e manterá sua voz ativa.

3.3 Esporte Clube Bahia

3.3.1 Plano de Sócios: Engajamento e Sustentabilidade

O propósito é criar e desenvolver um programa de sócios que seja atraente para ampliar as receitas do Esporte Clube Bahia e também reforçar um compromisso sólido, um vínculo com os seus sócios e torcedores.

Para atender às diversas necessidades e a nova realidade do Esporte Clube Bahia, vamos compreender as diferentes expectativas entre quem mora em Salvador, no interior, pelo Brasil ou no exterior. Deste modo, é preciso trabalhar com benefícios exclusivos e diferentes, desde acesso a eventos, passando por descontos em produtos e serviços do clube, conteúdos ou brindes. É primordial garantir variadas formas de pagamento.

A estratégia de marketing deve prever o uso regular de abordagens incluindo mídias sociais, e-mails, anúncios direcionados e colaborações com empresas locais e influenciadores digitais. Criação de campanhas sazonais com incentivos, como descontos, para atrair novos sócios, é outra opção.

Sócios que já fazem parte do Esporte Clube Bahia devem ter vantagens exclusivas para estimular a fidelidade. É válido também premiar sócios que se destacam pelo envolvimento com o clube, buscando despertar o desejo em novos torcedores. Para promover a interação e proporcionar boas experiências, serão organizados eventos exclusivos aos sócios. Outra estratégia válida para captar sócios é oferecer descontos a quem efetuar indicações que gerem novas associações.

É fundamental monitorar constantemente o desempenho do programa de sócios, acompanhando aquisições, renovações e cancelamentos. Feedbacks valiosos podem ser coletados por pesquisas de satisfação, avaliando o ajuste às necessidades e desejos dos sócios e torcedores.

Há, por fim, a necessidade de metas claras e factíveis de crescimento para o programa, com indicadores-chave de desempenho para medir a estratégia.

3.3.2 Embaixadas

As embaixadas podem continuar como núcleos que estimulam novas associações e fidelidade, mostrando os benefícios do vínculo entre torcida e o Esporte Clube Bahia. Além disso, as Embaixadas permitem um elo entre o Bahia e a cultura local onde ela está instalada, a divulgação e inserção da marca e a participação ativa de torcedores, mesmo que à distância. Para isso, estratégias devem ser seguidas a exemplo de:

- Constar no calendário da Diretoria Executiva reuniões semestrais ou anuais;
- Realizar encontros estaduais das Embaixadas no interior da Bahia com a presença da Diretoria, atletas (se possível) e ídolos, uma em cada semestre; e buscar viabilizar economicamente um encontro regional e outro nacional, com prévia divulgação;
- Facilitar o acesso à Fonte Nova de faixas das Embaixadas em jogos do Bahia, assim como locais para estacionamento dos ônibus;
- Nas realizações de *match day* em jogos como visitante, formalizar convite às Embaixadas para participarem;
- Colaborar na aproximação da SAF com o interior, seja para a captação de novos atletas do futebol, seja na aproximação com torcedores;
- Identificar atletas esportivos olímpicos, paralímpicos e amadores de potencial nos locais das Embaixadas que possam ser representados pelo Esporte Clube Bahia;
- Realizar ações sociais junto a instituições locais;
- Buscar alinhamento com a Arena Fonte Nova para inserção de faixas no estádio quando houver visita de Embaixadas;

3.3.3 Esportes Olímpicos

3.3.3.1 Esportes olímpicos de alto rendimento

Embora a Bahia seja um celeiro de atletas olímpicos, ainda não há um vínculo forte do cidadão com outros esportes além do futebol. Como início de uma relação com os esportes olímpicos competitivos, é necessário criar uma identificação cultural potencial dos esportes na população baiana para formação de atletas de alto rendimentos para atuação em campeonatos federados nacionais e internacionais.

No ano de 2023, o Bahia poderia, pelo menos, ter dado início a algum projetos esportivo. Além de ser um dos objetivos do clube, conforme o Estatuto, é também um dever de responsabilidade social colaborar com o desenvolvimento do esporte soteropolitano e baiano.

Portanto, primeiramente, o Bahia precisará fincar sua bandeira como clube olímpico e social perante a sociedade. É evidente ressaltar que, para os esportes olímpicos, o Bahia tem um grande ponto de partida diferencial em relação à outros clubes: sua marca forte.

Para que isso aconteça, é necessário começar do mais simples a fim de aprender a desenvolver uma nova cultura. Por isso, o foco estará em esportes individuais e, também, em parcerias para identificação de formação de esportes coletivos potenciais.

A ação inicial será superar as etapas inicial para o desenvolvimento de novas modalidades na formação de atletas de alto rendimento:

- 1) Certificação da associação junto ao Ministérios dos Esportes;
- 2) Utilização de verbas dos valores recebidos nos concursos de prognósticos federais para a formação de atletas, conforme Lei nº 11.395/11 (Lei Pelé) - CBC (Comitê Brasileiro de Clubes);
- 3) Utilização da Lei nº 11.438/06 (Lei de Incentivo ao Esporte) para captação de recursos provenientes de renúncia fiscal com aplicação em projetos das diversas manifestações desportivas e paradesportivas, com investimento de até 2% do imposto de renda de pessoas jurídicas e até 7% para pessoas

físicas, sendo que, para este último, teremos um foco específico deste benefício junto aos sócios e torcedores do Bahia.

3.3.3.2 Esportes amadores

Além do esporte de alto rendimento, há um vínculo a ser desenvolvido, que é o do esporte amador. Para isso, o objetivo seria envolver sócios e torcedores na prática das diversas modalidades esportivas com ações de saúde, respeito ao meio ambiente e integrações sociais esportivas, tais como exemplificamos:

- Corridas de ruas, beach tennis, ciclismo, tennis, boxe, canoagem (incluindo SUP), futevôlei (sob consulta do contrato da SAF). Parceria com escolas e comunidades para práticas de capoeira, judô e demais artes marciais.
- Fixando na rotina esportiva do torcedor apaixonado a marca do Bahia para além do futebol.

As ações iniciais serão parcerias com poder público e iniciativa privada para trabalhos educacionais e esportivos dentro da instalação já disponibilizadas junto a população e subutilizada/explorada e gerenciada para também identificação de futuros atletas.

Serão também criados eventos esportivos junto a federações, a nível estadual, inicialmente, para competições das atividades esportivas incentivadas pelo Bahia.

3.3.3.3 Iniciativas paralelas

Para além do desenvolvimento de modalidades, serão buscadas a adoção de atletas padrinhos para ajuda no desenvolvimento de novos talentos nas modalidades esportivas a serem desenvolvidas, como: Hebert Conceição (boxe), Ana Marcela (natação), Alan do Carmo (natação), entre outros.

A ação inicial será a parceria com os demais Clubes formadores de atletas e/ou apenas incentivadores da prática esportivas para parceria em competições interclubes com calendários fixos e acesso ao grande público aos eventos. Para isso,

serão identificados espaços físicos para realização desses eventos esportivos juntos as Prefeituras e Governo do Estado.

Este plano de gestão já garante a inclusão de eventos esportivos nos diversos municípios/convênios onde o Clube tem Embaixadas e interesses as práticas esportivas.