CHAPA GESTÃO, PAIXÃO E FUTURO
Paulo Tavares e Eduardo Sampaio

A gestão nos fortalece,
a paixão nos une
e o futuro nos move.

PLANO DE GESTÃO
2027 - 2029

Mensagem aos sócios

Desde a constituição da nossa Sociedade Anônima do Futebol, nosso clube vem passando por mudanças que ainda estão em curso. Nos últimos três anos, o Bahia ainda não encontrou o seu propósito ideal, dentro e fora dos assuntos do futebol. De um lado, o clube não conseguiu priorizar uma relação altiva, participativa e relevante perante a SAF, nem se transformou no legítimo porta-voz da torcida, que se feto pode ser. De outro lado, o clube abriu muitas frentes que, ao final, encontraram pouco eco entre os sócios e a comunidade. Acreditamos que o desenvolvimento desse novo papel exige uma ambivalência preciosa entre gestão e paixão.

Só quem vive o Bahia há anos, quem viveu e escreveu essa história, principalmente na nossa era democrática, sabe o quanto é valiosa a nossa governança, paradigma para todos os grandes clubes do Brasil. E só quem tem experiência de gestão na vida real, quem tem currículo, formação e capacidade comprovada em diversas empresas e organizações, pode conduzir um processo de reformulação e transformação sem perder de vista a essência e o propósito de um clube quase centenário e entregar projetos de qualidade, sem improviso.

Este plano foi construído a partir de um diagnóstico honesto: o clube perdeu relevância para a maior partes da torcida, não ocupou a devida posição de protagonismo perante a SAF e não definiu de forma objetiva o propósito das suas novas atividades. Para cada um desses desafios, apresentamos projetos concretos e metas claras.

Nosso compromisso central é simples: devolver o protagonismo aos sócios e sócias do Bahia, que precisam não apenas estar no centro de todas as decisões do clube, mas também serem os destinatários finais de todas as nossas iniciativas. Por isso mesmo, é um plano aberto a críticas e sugestões, que serão muito bem-vindas.

Muito obrigado, e saudações tricolores!

Paulo Tavares
Candidato a Presidente

Eduardo Sampaio
Candidato a Vice-presidente

> “
>
> **Devolver o protagonismo aos sócios, que precisam estar no centro de todas as decisões e serem os destinatários de todas as iniciativas.**
>
> NOSSO COMPROMISSO CENTRAL

Diagnóstico

Fundada em 1º de janeiro de 1931, a Associação Esporte Clube Bahia chega a 2027 com uma posição singular: é acionista minoritária da SAF, titular da marca e da história do clube, e responsável pelas atividades sociais e esportivas fora do futebol profissional.

~4 mil
sócios da Associação

R$ 4 mi
orçamento anual, com custeio próximo de R$ 3 milhões

30 mil
pessoas beneficiadas nos últimos projetos

3 milhões
de torcedores alcançados indiretamente

PONTOS FORTES

- Quase um século de história e a maior torcidas do Nordeste
- Titularidade da marca Bahia e participação acionária na SAF
- Finanças sem dívidas relevantes
- Corrida do Bahêa consolidada, duas vezes por ano
- Experiência em projetos com grande alcance social

DESAFIOS

- Afastamento da torcida e da comunidade após a transferência do futebol para a SAF
- Falta de planejamento e direcionamento claros para as novas atividades
- Acompanhamento pouco próximo das questões da SAF
- Ausência de um fundo de reserva robusto

OPORTUNIDADES

- Centenário do clube em 2031 como grande causa mobilizadora
- Assento e voz nos órgãos de governança da SAF
- Torcida apaixonada que pode voltar a se associar se houver propósito e benefícios reais
- Parcerias com escolas, universidades e entes públicos
- Empreendedorismo tricolor

CONCLUSÃO

A Associação tem patrimônio, história e saúde financeira, mas **perdeu a conexão com o sócio**. O desafio do triênio é transformar esses ativos em razões concretas para o torcedor voltar a ser sócio, e assumir o seu papel no Conselho de Administração da SAF com protagonismo, técnica e firmeza.

Propósito

SER A CASA DO SÓCIO TRICOLOR: guardar a história e a democracia, fiscalizar e contribuir de maneira decisiva para o futuro do futebol, e promover o esporte, a saúde e a convivência entre sócios e torcedores.

METAS

8 mil sócios

R$ 6 mi de orçamento anual

Ser **referência nacional na atuação de clubes junto às SAFs**, preparada para celebrar o centenário em 2031.

PRINCÍPIO DA **AUTONOMIA FINANCEIRA**

Todas as atividades desta gestão serão realizadas **exclusivamente com recursos próprios** da Associação e de parceiros privados. Não utilizaremos leis de incentivo nem recursos públicos, por entendermos que essa escolha reduz riscos jurídicos, preserva a independência do clube e simplifica a prestação de contas.

Pilares

1. Gestão responsável e profissional

NOSSA PROPOSTA

Uma Associação administrada com planejamento, controle e reservas, capaz de crescer sem correr riscos.

PROJETOS E AÇÕES

Planejamento e orçamento por projeto · Fundo de Reserva · Auditoria independente · Plano de sócios renovado

2. Acompanhamento e participação no Conselho da SAF

NOSSA PROPOSTA

Contribuições relevantes e fiscalização técnica, permanente e transparente, na defesa dos interesses dos associados junto à SAF.

PROJETOS E AÇÕES

Núcleo de Acompanhamento da SAF · Relatório semestral ao sócio · Fala Tricolor · Seminário de Governança no Esporte

3. Projetos sociais e esportivos focados nos sócios

NOSSA PROPOSTA

Dar ao sócio razões concretas para se associar: esporte, benefícios, pertencimento e oportunidades.

PROJETOS E AÇÕES

Fonte Nossa · Resgate da Marca Esquadrão · Rede Tricolor · Atleta de Aço · Corrida do Bahêa · Formação esportiva · Esporte para toda a vida

4; Salvaguarda da memória, da tradição e da democracia

NOSSA PROPOSTA

Proteger e abrir ao público a história do Bahia e fortalecer a participação do sócio nas decisões.

PROJETOS E AÇÕES

Projeto Centenário · Democracia Tricolor

1 Gestão responsável e profissional

Uma Associação administrada com planejamento, controle e reservas, capaz de crescer sem correr riscos.

Gestão por resultados

Dar à Associação um planejamento claro que sirva de lastro a todas as atividades.

DESCRIÇÃO

Implantar o Planejamento Estratégico de maneira profissional, com definição de metas e planos de ação, em parceria com o Conselho Deliberativo.

Fundo de Reserva Tricolor

Proteger a Associação contra imprevistos e garantir a continuidade dos projetos.

DESCRIÇÃO

Destinação anual obrigatória de parte da receita a um fundo aplicado com perfil conservador, com regras de uso aprovadas pelo Conselho Deliberativo e Fiscal.

Novo Plano de Sócios

Dobrar o quadro social, de cerca de 4 mil para 8 mil sócios.

DESCRIÇÃO

Categorias com benefícios claros e integrados aos projetos do Pilar 3 (Fonte Nossa, Marca Esquadrão, esporte, Rede Tricolor), adesão e pagamento 100% digitais.

2 Acompanhamento e participação no Conselho da SAF

Contribuições relevantes e fiscalização técnica, permanente e transparente, na defesa dos interesses dos associados junto à SAF.

Núcleo de Acompanhamento da SAF

Exercer os direitos da Associação como acionista da SAF com eficiência e protagonismo.

DESCRIÇÃO

Equipe com competências jurídica, financeira e de governança para acompanhamento do contrato, com suporte e preparação específica dos indicados aos órgãos de administração da SAF, seguida de relatório semestral aos sócios, respeitadas as cláusulas de confidencialidade.

Fala Tricolor

Criar uma via oficial de comunicação e ouvidoria para assuntos dos sócios perante a SAF.

DESCRIÇÃO

Canal digital com protocolo, prazo de resposta e encaminhamento formal das demandas à SAF; balanço público periódico das demandas recebidas e resolvidas.

Seminário de Governança no Esporte

Posicionar o Bahia como referência em gestão e governança esportiva.

DESCRIÇÃO

Evento anual com especialistas, pesquisadores e dirigentes, com foco em governança e gestão do esporte, e boas práticas na relação entre SAF e associações civis. Financiado por inscrições e patrocínio privado.

3 Projetos sociais e esportivos focados nos sócios

Dar ao sócio razões concretas para se associar: esporte, benefícios, pertencimento e oportunidades.

Fonte Nossa

Propiciar benefícios e privilégios aos sócios da Associação nos jogos do Bahia na Arena Fonte Nova.

DESCRIÇÃO

Negociação com a SAF e com a administração da Arena para ações e iniciativas destinados aos sócios da Associação.

Resgate da Marca Esquadrão

Fortalecer a identidade do sócio e gerar receita própria.

DESCRIÇÃO

Produzir itens e acessórios exclusivos para sócios, inspirados na história e na essência do clube.

Rede Tricolor

Fomentar pequenas empresas ligadas ao clube e gerar vantagens para o sócio.

DESCRIÇÃO

Rede de empreendedores tricolores com selo de participação, vitrine digital e descontos exclusivos para sócios.

Atleta de Aço

Apoiar financeiramente atletas de origem popular que precisam de auxílio para chegar ao alto rendimento.

DESCRIÇÃO

Seleção anual por edital próprio, com critérios públicos de mérito esportivo e necessidade, para concessão de bolsa com contrapartidas e acompanhamento de desempenho.

3 Projetos sociais e esportivos focados nos sócios

Dar ao sócio razões concretas para se associar: esporte, benefícios, pertencimento e oportunidades.

Formação esportiva e Esporte para toda a vida

Reformular os projetos esportivos com foco na formação e ampliar a prática para todas as idades.

DESCRIÇÃO

Núcleos em pelo menos três modalidades até 2029, em instalações obtidas por parcerias em Salvador (escolas, universidades e outros clubes) com turmas para crianças, jovens, adultos e pessoas acima de 60 anos.

Corrida do Bahêa

Manter e fortalecer a corrida de rua como grande encontro da família tricolor.

DESCRIÇÃO

Realização de duas corridas por ano, com condições especiais para sócios e integração com os núcleos de corrida do Esporte para toda a vida.

4 Salvaguarda da memória, da tradição e da democracia

Proteger e abrir ao público a história do Bahia e fortalecer a participação do sócio nas decisões.

Projeto Centenário

Digitalizar todo o acervo histórico disponível e abri-lo à visitação virtual e à consulta on-line.

DESCRIÇÃO

Inventário e digitalização do acervo disponível, criação de plataforma on-line de consulta, exposições virtuais e chamada à torcida para doação de documentos e fotos.

Democracia Todo Dia

Ampliar a participação do sócio nas decisões da Associação.

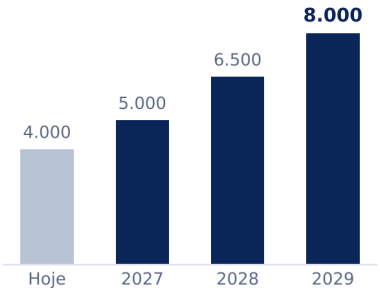
DESCRIÇÃO

Assembleias e consultas com voto on-line sobre temas diversos, em especial debates sobre o clube e a SAF.

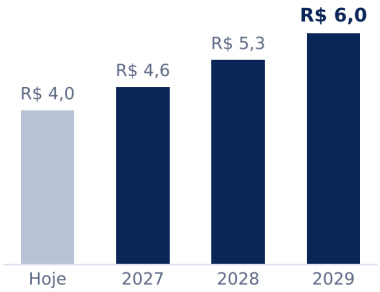
Metas e indicadores

As metas são acompanhadas trimestralmente e apresentadas aos sócios no relatório anual de gestão. Os três indicadores de quadro social e finanças sustentam todo o plano:

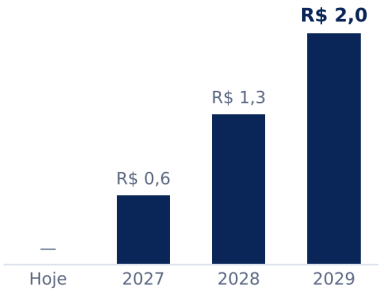
Sócios adimplentes



Orçamento anual (R$ mi)



Fundo de Reserva (R$ mi)



PILAR	INDICADOR	2027	2028	2029 · META
1	Auditoria independente sem ressalvas	Sim	Sim	**Sim**
2	Relatórios públicos sobre a atuação na SAF	2	2	**2**
2	Prazo médio de resposta do Fala Tricolor	até 20 dias	até 15 dias	**até 10 dias**
2	Seminário de Governança no Esporte	1ª edição	2ª edição	**3ª edição**
3	Modalidades com formação e esporte para toda a vida	1	2	**3**
3	Atletas apoiados pelo Atleta de Aço	5	10	**15**
3	Empresas na Rede Tricolor	25	50	**100**
3	Edições da Corrida do Bahêa	2	2	**2**
4	Acervo histórico digitalizado	30%	65%	**100%**
4	Consultas aos sócios com voto on-line	1	1	**1**

Roteiro do triênio

2027
ESTRUTURAR

- 1 Plano anual e orçamento por projeto
- 1 Criação do Fundo de Reserva
- 1 Novo Plano de Sócios
- 2 Núcleo de Acompanhamento da SAF
- 2 Lançamento do Fala Tricolor
- 2 1º Seminário de Governança
- 3 1ª coleção Marca Esquadrão
- 3 1ª modalidade e 1ª turma do Atleta de Aço
- 4 Inventário do acervo e início da digitalização

2028
EXPANDIR

- 3 Fonte Nossa em operação
- 3 Rede Tricolor com 50 empresas
- 3 2ª modalidade
- 3 Parcerias com atléticas universitárias
- 3 Atleta de Aço ampliado
- 4 Plataforma on-line do acervo aberta ao público

2029
CONSOLIDAR

- 1 8 mil sócios e R$ 6 milhões de orçamento
- 1 Fundo de Reserva com 12 meses de custeio
- 3 3ª modalidade
- 3 Rede Tricolor com 100 empresas
- 4 Acervo 100% digitalizado
- 4 Balanço do triênio e agenda do centenário 2031

1 Gestão responsável e profissional 2 Acompanhamento e participação no Conselho da SAF
3 Projetos sociais e esportivos focados nos sócios 4 Salvaguarda da memória, da tradição e da democracia

Sustentabilidade financeira

A Associação parte de uma base saudável e chega a R$ 6 milhões em 2029 sem recorrer a recursos públicos nem a leis de incentivo.

R$ 4 mi	~R$ 3 mi	0
orçamento atual	custeio anual	dívidas relevantes

De onde virão os recursos

FONTE	ORIGEM	PROJETOS QUE IMPULSIONAM
Mensalidades de sócios	Crescimento de cerca de 4 mil para 8 mil sócios	Novo Plano de Sócios, Fonte Nossa
Receitas contratuais com a SAF	Direitos previstos nos contratos da Associação	Núcleo de Acompanhamento da SAF
Produtos exclusivos	Coleções para sócios	Resgate da Marca Esquadrão
Eventos	Inscrições e patrocínios privados	Corrida do Bahêa, Seminário de Governança
Parcerias privadas	Empresas, escolas, universidades, instalações esportivas	Esporte, Rede Tricolor, Atleta de Aço

Regras de ouro da gestão financeira

1. **Nenhum projeto sem fonte própria** de recursos identificada antes de começar.
2. **Destinação anual ao Fundo de Reserva,** com meta de 12 meses de custeio até 2029.
3. **Custeio sob controle:** o crescimento da receita será direcionado prioritariamente a projetos e reservas, não à estrutura administrativa.
4. **Projetos com resultado medido:** os que não entregarem resultados serão revistos.
5. **Contas auditadas** por empresa independente e publicadas para os sócios.