

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO – JORNALISMO**

**MEMÓRIA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CLÁUDIA NOGUEIRA GUIMARÃES**

**A GESTÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA:**

Do Amadorismo ao quase Profissionalismo

Salvador

2014

**CLÁUDIA NOGUEIRA GUIMARÃES**

**A GESTÃO DO ESPORTE CLUBE BAHIA:**

Do Amadorismo ao quase Profissionalismo

Memória do Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, apresentada como requisito à obtenção do diploma de graduação.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Tavares

Salvador

2014

Dedico este trabalho à todos os torcedores tricolores, que, assim como eu, acreditam na mudança e no progresso do Esporte Clube Bahia.

**AGRADECIMENTOS**

À minha mãe, pelo apoio e amor incondicionais.

Ao meu pai, por todo o aprendizado.

Aos meus cinco irmãos, por serem a base da minha felicidade.

Ao meu sobrinho Théo, pelos doces sorrisos que me serviram de inspiração.

A Laert, por todo amor, paciência e dedicação com que me ajudou a realizar este sonho.

À Erika Nunes, pelas palavras de incentivo e carinho.

À Tiffany e Marcele, pela amizade e irmandade eternas.

Ao meu orientador, Maurício Tavares, por acreditar em mim desde o começo e me incentivar nos momentos mais difíceis.

A Nelson Barros Neto, por todo o apoio e disponibilidade.

A todos os meus colegas de classe, em especial à Laís Rocha e Victor Pinto, que me deram forças e fizeram das minhas manhãs na faculdade as mais felizes possíveis.

A Rafilsk Duarte, por dar forma ao meu sonho.

A todo o corpo docente da Facom, que contribuiu diretamente para a minha formação profissional e, principalmente, pessoal.

Por fim, a todos os colegas com os quais tive a oportunidade de conviver e aprender na Rádio Sociedade, Band News, Metrópole, Ministério Público Federal, Irdeb e Sucom.

**RESUMO**

*A Gestão do Esporte Clube Bahia* é um livro-reportagem que tem por objetivo analisar a relação entre o futebol e a gestão do tricolor baiano, apontando as características e implicações dessa ligação para o time. Com esse trabalho, a autora busca enriquecer o debate em torno do sucesso/fracasso de alguns clubes de futebol nos aspectos técnicos, administrativos e empresariais, contribuindo, assim, para a formação de uma visão completa de um time de futebol, necessária para todo e qualquer jornalista esportivo da atualidade. O livro se fundamenta em aspectos gerenciais e em estudos sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil, que apontam para necessidade de gestões profissionais à frente dos times. O Esporte Clube Bahia, estudo de caso desta análise, passou, recentemente, por uma transição nesse sentido. Apesar de ser possível verificar um avanço significativo, o time ainda não atingiu uma gestão completamente profissional.

**Palavras-chave:** Futebol; Gestão de Clubes; Esporte Clube Bahia; Jornalismo Esportivo; Livro-reportagem; Comunicação.

**SUMÁRIO**

Apresentação ........................................................................................ 7

Introdução ............................................................................................. 9

1. Fundamentação Teórica ................................................................. 12
   1. O futebol no Brasil e na Bahia ........................................................ 12
   2. Gestão do Esporte no Brasil ........................................................... 15
   3. O Esporte Clube Bahia ................................................................... 16
      1. O novo estatuto .................................................................... 17

Consideração Finais ............................................................................ 18

Referências Bibliográficas ................................................... ................ 20

**APRESENTAÇÃO**

Se engana quem pensa que o futebol se resume apenas ao jogo entre as quatro linhas. Basta se aproximar um pouco mais do assunto para perceber que o resultado de um time dentro de campo vai além de questões técnicas, mas envolve, principalmente, questões gerenciais. Sendo assim, nada melhor do que buscar entender a gestão de um clube de futebol para melhor compreender o esporte que é uma das maiores expressões sociais do Brasil.

O futebol chega ao Brasil no final do século XIX sob os moldes britânicos, mas começa a se popularizar apenas no século XX, quando passa a fazer parte do cotidiano dos brasileiros. A história do futebol na Bahia seguiu esse mesmo modelo. Nesse primeiro momento, a prática do futebol era completamente amadora. O esporte apresenta os primeiros indícios de profissionalização na década da 30, mas somente na década de 70 se dá o surgimento das primeiras linhas direcionais sobre a legalização e profissionalização do futebol no país.

Com a profissionalização da prática do futebol enquanto esporte, este passa a ser visto com um negócio de grande lucratividade. Esse fator começa a evienciar a necessidade de uma administração que abarque também aspectos empresariais e gerenciais.

A gestão de um clube de futebol abrange muitas questões, que vão desde a administração de questões financeiras, até o planejamento estratégico para a tomada de decisões. Dada a importância da gestão, é válido distinguir os modelos adotados pelos principais clubes e entender por que a maioria deles fica no meio do caminho entre o amadorismo e profissionalismo.

Lógico que delimitar o que é amador e profissional é um pouco complexo, mas esse diagnóstico passa por algumas características importantes. É nesse contexto que se insere o Esporte Clube Bahia, escolhido como estudo de caso para esta análise. Em 83 anos de existência, o tricolor baiano ainda não apresenta uma gestão totalmente profissional. Aspectos políticos e históricos foram determinantes para os rumos da administração do clube e do seu consequente desempenho dentro de campo.

O fim da gestão comandada por Marcelo Guimarães Filho marcou um novo momento para o clube. A aprovação de um novo estatuto com mudanças significativas em termos de gestão, aproximam o time da profissionalização. Apesar de representar um grande avanço, essas alterações ainda não são determinantes para caracterizar a gestão tricolor como profissional. O panorama não é inteiramente positivo, mas, nesse sentido, as perspectivas apontam para um caminho promissor.

**INTRODUÇÃO**

Não sei bem por que me apaixonei pelo jornalismo esportivo. Com toda certeza, esse era um dos meus últimos interesses quando ingressei na Faculdade de Comunicação. Apesar de gostar de esportes, não me via trabalhando ou muito menos escrevendo sobre o assunto. Um belo dia, ainda no primeiro semestre, uma professora passou uma atividade para casa: teríamos que fazer uma matéria sobre algum evento que acontecesse naquele final de semana. Como meus colegas foram mais rápidos do que eu e logo escolheram as melhores pautas, acabei ficando sem muita opção e deixando o trabalho para depois. No domingo, véspera de entregar a atividade, resolvi pesquisar sobre os acontecimentos daquele dia. Foi aí que vi passar na televisão o jogo entre Fluminense e Botafogo e pensei: já que não tenho outra opção, vai essa mesmo. O título lembro até hoje: Tricolor das Laranjeiras empata com “Fogão Loco”, em referência ao jogador Loco Abreu. Lembro também que, na devolução do exercício, a professora escreveu: “muito bom. Quer seguir o jornalismo esportivo?”. Foi a primeira vez que pensei sobre o assunto.

No segundo semestre, fiquei sabendo de uma vaga de estágio para escrever para o *site* da Rádio Sociedade, resolvi arriscar. Na entrevista veio o grande desafio: escrever sobre esportes para o portal. Aceitei de cara, afinal de contas, em início de faculdade não se pode escolher muito onde você vai estagiar. De início achei bem estranho, não estava acostumada a escrever resenhas sobre jogos ou falar sobre escalação, esquema tático, etc. Confesso que peguei o jeito rápido. Tratei logo de fazer amizade com o pessoal do setor de futebol da rádio e logo estava cobrindo treinos, com a “desculpa” de que o *site* precisava de novas fotos. Lá ia eu, com a câmera na mão, fingindo que tinha muito interesse em fazer boas fotos, quando na verdade queria prestar atenção no treino e pegar o máximo de informação possível. Essas visitas sempre resultavam em matérias exclusivas, o que rendia muitos acessos ao portal.

Passados seis meses, fiz uma seleção para estagiar na Rádio *Band News*. Para minha surpresa, fui aprovada. Aprendi muito sobre os mais variados assuntos, mas, acabei me distanciando do meu assunto predileto. Para matar a saudade dos jogos e treinos, resolvi criar um *blog*. Nele eu escrevia tudo o que me vinha à cabeça, desde notícias, resenhas de jogos e críticas. O danado do *blog* até começou a crescer, mas a falta de tempo para escrever me afastou do meu projeto de transformá-lo em algo maior. Alguns meses depois fiquei sabendo de uma vaga na Rádio Metrópole para repórter de esportes para o portal. Era a oportunidade que eu tanto queria de voltar a escrever sobre o assunto. Fiz uma seleção e fui chamada.

Na Metrópole, eu, enfim pude me dedicar de fato ao jornalismo esportivo. A liberdade para escrever matérias e a possibilidade de acompanhar os treinos e jogos me deram uma outra visão sobre o futebol. Até então, cultivava em mim a visão de torcedora, daquelas que ama futebol e adora assistir um bom jogo, mas a proximidade dos gramados me abriu os olhos para outras questões além do jogo. Foi aí que passei a compreender que futebol é muito mais do que uma simples disputa dentro de campo. O dia a dia nos Centros de Treinamento me possibilitaram ver que existia uma grande articulação por trás de tudo aquilo que os torcedores costumam ver.

A constante presença de políticos nos clubes de futebol me inquietava, assim como a contratação de alguns jogadores e a forma como a assessoria de comunicação dificultava o acesso a determinadas informações. Passei a investigar uma coisa ou outra, com muito cuidado, pois cheguei a presenciar retaliações a colegas que insistiam em falar sobre o que era “segredo”. Escrevi algumas matérias “investigativas”, em uma delas, sobre o Esporte Clube Bahia, fiz um levantamento meio “por debaixo do pano” dos salários recebidos por atletas que nada faziam e cruzei esses dados com uma planilha de rendimento que eu mesma elaborei. A partir daí, comecei a ver que toda a tomada de decisão dentro de um clube, especialmente no Bahia daquela época, passava por questões políticas.

Preciso confessar que essas descobertas me afastaram um pouco dos estádios e tiraram de mim aquela visão inocente de torcedor que ama o seu time de coração acima de tudo. Passei a observar tudo imparcialmente. Para meu espanto, esse era um assunto pouco falado no cenário esportivo baiano. Acredito que muito por conta do medo de retaliações, como já relatei. Nesse momento, este projeto que hoje toma forma começou a nascer, mesmo que inconscientemente. Perguntas como, por que a maioria dos dirigentes de clubes de futebol são políticos? Ou por que o Bahia não vai pra frente? não saíam da minha cabeça.

Quando cursei a disciplina Elaboração de Projeto em Comunicação, comecei a delinear esta pesquisa. Incialmente pensava em escrever uma monografia e abordar aspectos mais políticos, mas acabei enveredando para a análise da gestão, por considerar que todos os aspectos relativos a um clube de futebol estão diretamente ligados a sua administração. No semestre seguinte, com um assunto mais delimitado e a escolha de mudar para um livro-reportagem, passei a pesquisar sobre o assunto. Inicialmente, tive muita dificuldade para encontrar bibliografias sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil, por se tratar, inclusive, de um assunto ainda pouco explorado academicamente. Encontrei algumas referências em escolas de educação física e programas de mestrado e doutorado. Embora essa não tenha sido a minha primeira escolha em termos de tema, a gestão do esporte me encantou profundamente.

Mais do que isso, a necessidade de uma gestão profissional dentro de um clube, me fez perceber que muitos dos resultados, sejam eles positivos ou negativos, dessas agremiações são consequências diretas da forma como o time é gerido. O aprofundamento da questão me fez chegar, também, a um diagnóstico um tanto quanto desanimador: a maioria dos clubes de futebol do Brasil não possui uma gestão profissional, ficando no meio do caminho entre o amadorismo e o profissionalismo. O Bahia se encaixa exatamente nesse diagnóstico.

A partir daí, debrucei-me sobre a história do clube e passei a fazer análises de acordo com o que achei de referência teórica. Neste livro, delimitei dois momentos centrais: a gestão de Marcelo Guimarães Filho, que presenciei pessoalmente, e a nova gestão, apontando as perspectivas futuras para o clube.

Assim como essa análise me fez compreender o futebol de uma forma diferente, possibilitando uma visão panorâmica do assunto, julgo importante que os jornalistas esportivos e até os torcedores conheçam mais sobre esse aspecto. Nesse sentido, vejo que este livro pode contribuir de maneira significativa para esta área de conhecimento. Daí a relevância deste trabalho.

1. **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O livro *Gestão do Esporte Clube Bahia* está fundamentado na relação entre futebol, gestão e comunicação. Depois de entender a dimensão do futebol na vida da população brasileira, é possível ter ideia da importância de uma gestão de sucesso dentro dos clubes de futebol.

Apesar de ainda não se constituir como um campo de estudo consolidado, o assunto vem despertando cada vez mais a atenção dos torcedores e jornalistas. De acordo com Pires e Sarmento (2010 *apud* Mazzei e Barros, 2012, p. 65), “o crescente interesse pela Gestão Esportiva reflete a necessidade de suprir diversas questões provocadas pelo estado de crise por que o Esporte moderno está passando”.

Para que possamos compreender a relevância do assunto abordado no livro, é importante que conheçamos um pouco da história do esporte no nosso país. Segundo Mazzei e Barros, 2012, p. 66):

Para entender qual a lógica de algumas organizações esportivas, será preciso primeiro contextualizar o Esporte, enquanto fenômeno humano, com nossa realidade. Assim se entenderá a necessidade e as exigências de diversos veículos públicos, privados ou simplesmente midiáticos por gestores esportivos, capazes de manter as aspirações mundanas com relação ao Esporte.

* 1. **O futebol no Brasil e na Bahia**

A história de como o futebol chega ao Brasil é muita próxima do que aconteceu na Bahia. Em ambos os casos, o esporte foi trazido por um jovem brasileiro que foi estudar na Inglaterra. No Brasil, o responsável pelo feito foi Charles Miller, que retornou ao país em 1894. Já na Bahia, José Ferreira Júnior, mais conhecido como Zuza, também trouxe consigo uma bola de futebol e um conjunto de regras.

Como não era muito difícil antever, naquele momento, a prática do futebol se mostrava completamente amadora, sendo vista apenas como uma forma de lazer. De acordo com Guterman (2010, p. 19):

Mesmo com Miller, porém, o futebol experimentou, em seus primeiros momentos de organização no Brasil, um bocado de amadorismo e simplicidade [...] Jogar em campos improvisados, com menos jogadores do que manda a regra, em condições claramente adversas e sem nenhum tipo de remuneração, apenas por amor ao esporte, tudo isso simbolizava o romantismo que cercava o futebol da época.

Ao contrário de como aconteceu na própria Inglaterra, o futebol do Brasil e da Bahia nasceram ligados à elite. Membros das classes mais pobres começam a integrar o cenário do esporte no início do século XX, quando os operários tomam gosto pela prática e passam a figurar nas arquibancadas entre a classe mais abastada da população. Segundo Guterman (2010, p. 25):

O primeiro sintoma disso foi que a paz nas arquibancadas começaria logo a ser perturbada por elementos estranhos à elite - gente que provavelmente já havia entendido como funcionava o jogo, já havia adotado algum time ou jogador como favorito e, portanto, exigia bom desempenho. Esses torcedores passaram a utilizar aquela que seria sua arma mais eficiente: a vaia.

A popularização do futebol levou a sua consequente tentativa de profissionalização. A criação das ligas de futebol e a cobrança de ingressos para as partidas foram os primeiros indícios da profissionalização do esporte. Ainda segundo Guterman (2010, p. 37):

A fase de transição do futebol coincidiu com a da própria sociedade do Brasil.  A primeira década do século XX terminaria ainda dividida entre o amadorismo e o profissionalismo, entre o caráter elitista e popular do futebol e entre a alvura dos seus jogadores e a introdução do elemento negro, que mudaria drasticamente o cenário do esporte no Brasil.

O crescimento dos clubes e as transações cada vez maiores de jogadores fizeram com o que o futebol começasse a se profissionalizar na década de 30. Com isso, os jogadores brasileiros passaram a despertar a atenção de clubes internacionais, fazendo com que o Brasil passasse a ser o centro das atenções de agremiações da Europa e América do Sul. De acordo com Silveira (2012, p. 13):

Alguns dirigentes de clubes, antes resistentes à profissionalização, passaram a ver com bons olhos novas formas de vincular os atletas aos clubes e ganhar com isso. Mas as vantagens econômicas do profissionalismo não se resumiam apenas às rendas dos jogos. Além do retorno dos torcedores aos estádios e da volta de boas bilheterias, os dirigentes mais visionários já anteviam grandes lucros com a venda de um jogador para outro clube, principalmente se este atleta fosse formado no próprio clube.

Entre as décadas de 40 e 70, começam a surgir as primeiras linhas direcionais do esporte em termos de legislação. Apesar dos avanços na regulação da prática do futebol no Brasil, foi apenas em 1976, através da Lei nº 6.354/76, que aconteceu a profissionalização do jogador de futebol.

A profissionalização, de fato, do futebol no Brasil acontece em 1993, com a lei Zico, que criou a possibilidade de conquistar lucros com o esporte, além de ter “democratizado as relações entre dirigentes e atletas, criando condições para a profissionalização das diferentes modalidades de prática desportiva” (KRIEGER, 2000).

Em 1998 houve a promulgação da Lei n° 9.615, conhecida como Lei Pelé, onde foi instituída a responsabilidade legal dos gestores de clubes de futebol por seus atos administrativos, além da consolidação dos clubes em formato de sociedades com fins lucrativos. Segundo Siebert (2009), “finalmente o futebol brasileiro assume a necessidade de uma gestão mais profissional e interessada na rentabilidade do esporte”. É nesse contexto que o futebol começa a se profissionalizar.

Com a profissionalização do futebol, este passa a ser visto com uma fonte de lucro. Nesse sentido, é importante ressaltar a relevância do torcedor, que é o maior patrimônio dos clubes de futebol da atualidade. A relação comercial que permeia o futebol atual transformou o clube em empresa e o torcedor em cliente. De acordo com Leoncini (2001, p. 25)

O relacionamento torcedor-clube é o que chamamos de patrimônio, e quando você avalia economicamente um clube de futebol, o seu valor (ou seja, sua capacidade de geração de receitas) está na força (devoção) e distribuição de seus clientes principais – os torcedores.

A mudança nessa relação deu origem ao que chamamos de “futebol-negócio”; conforme Siebert (2009):

O objetivo dos clubes esportivos para com seus torcedores fiéis é a transformação destes em torcedores/consumidores. Tornar o fã, além de apreciador do time, a incorrer em gastos com bilheteria, materiais esportivos e souvenires do time, de forma a incrementar as receitas do clube.

* 1. **Gestão do Esporte no Brasil**

A profissionalização do futebol enquanto esporte acabou por gerar, consequentemente, a necessidade de se profissionalizar a gestão dos clubes. Como já foi dito, a prática inicial do futebol era completamente amadora. O mesmo aconteceu com a gestão. Segundo Mattar (2012):

A gestão destes clubes sociais era conduzida de maneira voluntária por membros de sua Diretoria Executiva - formalmente eleita pelos sócios do clube, por meio de regras estabelecidas em seus instrumentos estatutários - paralelamente às atividades profissionais principais de seus componentes.

Para se entender a transição entre a gestão amadora e profissional, e a consequente necessidade dessa transição, é imprescindível que as características de cada modelo de gestão sejam apresentadas. A forma de administração amadora possui características como a dedicação parcial e sem remuneração dos diretores e presidente, a definição de diretores com base em critérios políticos e o desempenho dessas funções de forma não especializada. Para Spessoto (2008):

Este tipo de administração é baseado em valores tradicionalistas e paternalistas e o comportamento do dirigente é influenciado por fatores emotivos e passionais que introduzem uma dimensão irracional em suas decisões, tendo caráter político, econômico e pessoal. O grande problema é que como os clubes são entidade sem fins lucrativos acabam tendo sua administração voltada para dentro, isso implica na prevalência dos problemas administrativos em detrimento das oportunidades de mercado.

Da mesma forma, a gestão profissional traz características como a definição de dirigentes por critérios técnicos, a dedicação exclusiva e remunerada e a especialização dos profissionais que ocupam as funções de direção. De acordo com Spessoto (2008, p. 17), “o clube passa então a ter uma gestão estratégica voltada para o mercado externo (parceiros, investidores, torcedores), visando o lucro e rentabilidade”.

* 1. **O Esporte Clube Bahia**

O Esporte Clube Bahia foi fundado em janeiro de 1931, após o fim dos plantéis de futebol da Associação Atlética da Bahia e do Clube Bahiano de tênis, que eram clubes multiesportivos da época. Com a decadência dessas associações, atletas decidiram se juntar e formar o que hoje conhecemos como o E.C. Bahia. De acordo com seu estatuto, o Bahia é uma entidade desportiva com personalidade jurídica própria, que tem por finalidade desenvolver, difundir e aprimorar os desportos e a educação física em todas as suas modalidades, em particular o futebol, sem visar lucros materiais de quaisquer espécies.

Criado com o *slogan* “nascido para vencer”, o clube azul, vermelho e branco fez jus à frase de origem e conquistou o Torneio Início em seu primeiro ano de vida. Desde a sua fundação até a década de 60, o tricolor conquistou grande títulos, a exemplo das conquistas nacionais em 1959, primeira Taça Brasil, em 1988. A década de 70 foi a era mais promissora para o Bahia, que deixou de vencer apenas uma edição do Campeonato Baiano; a década de 80 também foi promissora, o time conquistou em 88 o título nacional, mas ao invés de se consolidar como um dos grandes times do Brasil, o Bahia acabou perdendo espaço no cenário do futebol nacional e teve seu pior momento na década de 90. De acordo com Santos e Barros Neto (2007, p. 13):

De lá para cá, entretanto, em vez de aproveitar o momento para se consolidar como verdadeira força do esporte brasileiro, o clube termina se sentando sobre as glórias do passado, não se moderniza e vê a hegemonia no Estado começar a pender para o lado do arqui-rival Vitória. Dos 19 Campeonatos Baianos disputados na seqüência, o Bahia só conquista seis, menos de um terço (contando com o do polêmico torneio de 99), e passa a enfrentar dificuldades para convencer a nova geração de torcedores.

O Bahia retornou à elite do futebol nacional em 2010, depois de ficar sete anos afastado da série A do Campeonato Brasileiro. Mesmo com a conquista, que, aos olhos dos torcedores, parecia ser o começo de uma era novamente gloriosa, o time fez campanhas medianas e não convenceu a torcida, que em 2013 decidiu tentar mudar os rumos do clube.

Com as crescentes críticas dos torcedores e da própria mídia, a presidência da agremiação passou a sofrer grandes pressões e, em uma tentativa que durava mais de um ano, o então presidente tricolor, Marcelo Guimarães Filho, foi afastado do cargo e um interventor assumiu o posto. Atualmente, o time passa por um processo intenso de mudanças e de democratização da gestão do clube: torcedores foram associados ao time, um estatuto foi aprovado com eleições diretas e Fernando Schmidt assumiu a presidência tricolor.

* + 1. **O novo estatuto**

Em 17 de agosto de 2013 o novo estatuto do Esporte Clube Bahia foi aprovado por 3089 sócios, dando o pontapé inicial para se aproximar da profissionalização. Entre as principais mudanças do estatuto estão a adoção das eleições diretas para os cargos de presidente e membros dos conselhos deliberativo, fiscal e da diretoria executiva, sendo os dois primeiros eleitos por votos de todos os sócios do clube em assembleia geral e os demais eleitos por votos de todos os membros do Conselho Deliberativo; a exigência de dedicação exclusiva para os membros da diretoria; a fixação de remuneração para o presidente, vice-presidente e diretores; a redução do tempo de carência para o exercício das capacidades eleitorais ativas e passivas de parte dos sócios do clube; a redução do número de vice-presidências da diretoria executiva; a diminuição da idade mínima para associação e votação no clube; a redução da quantidade de membros do Conselho Deliberativo de 300 para 100, com eleição proporcional à quantidade de votos recebidos por cada chapa; e a adoção da Lei da Ficha Limpa para a eleição de todos os cargos do Esporte Clube Bahia.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração do livro *A Gestão do Esporte Clube Bahia* foi toda baseada no estudo da bibliografia que compreende os seguintes assuntos: a história do futebol no Brasil e no estado da Bahia, a gestão do esporte e de clubes de futebol no Brasil e a história do Esporte Clube Bahia. Em um ano de pesquisa, me debrucei sobre os mais diversos aspectos que compuseram essas temáticas. Tive que ler sobre Educação Física, Direito, Administração e até Sociologia para fundamentar toda a análise desenvolvida ao longo do livro.

Parte do conteúdo do livro também surgiu a partir de entrevistas, pincipalmente as partes de construção da história do Bahia e o levantamento de dados sobre esse assunto. Posso facilmente dizer que, com esse projeto, pude colocar em prática os ensinamentos que aprendi durante esses quatro anos de graduação.

Inicialmente achei que não seria capaz de produzir um livro-reportagem, mas vi que me enganei. Durante este período, observei que foi muito mais fácil do que imaginara. Acredito que a familiaridade com o assunto tenha me ajudado bastante, tornando cada capítulo uma delícia de se escrever.

Pesquisar *A Gestão do Esporte Clube Bahia* modificou ainda mais a minha visão e relação com o futebol e o jornalismo esportivo. Espero que essa experiência também seja proveitosa para os leitores.

Analisar a gestão de um clube de futebol vai muito mais além da análise de uma simples estrutura administrativa. Compreender que o futebol está diretamente relacionado com aspectos históricos, políticos e econômicos é de extrema importância para que toda a relação social que permeia o esporte também seja entendida.

Com este livro, pretendo dar uma contribuição importante para o jornalismo esportivo: a de que nada no futebol está dissociado de sua administração. No caso dos torcedores do Bahia, acredito que a contribuição pode ser ainda maior, pelo fato de se verificar uma evolução em curto prazo em termos de gestão. Coisa que não seria facilmente imaginada anos atrás. A “revolução” pela qual o Bahia passou mostra aos torcedores o seu potencial. Apesar de o time ainda não ter atingido uma administração completamente profissional, acredito que o caminho a ser trilhado nos próximos anos será bastante promissor em termos técnicos, táticos e, sobretudo, gerenciais.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARROS, J. A. F. e MAZZEI**,** L. C. Gestão de Clubes Esportivos. In: MAZZEI, L. C. e BASTOS, F. C. (Org.). **Gestão do Esporte no Brasil:** Desafios e Perspectivas, 1ª ed. São Paulo: Ícone, 2012.

BATTAGLIA, A. F. A**. Administração de Clubes:** uma perspectiva inovadora para o mercado profissional. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.

BERTUOL, M. K.; CALÇADO, D**. A profissionalização do futebol**. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/2374/1801> Acesso em 29 Maio 2012

EKELUND, P. A Rentabilidade das Associações de Times de  
Futebol**:** os exemplos das Ligas de Futebol da Itália e da Inglaterra. 1998**. Anais do 1º Congresso Internacional EAESP de Gestão de Esportes  
organizado pela Fundação Getúlio Vargas.** São Paulo, 1998.

GUTERMAN**,** M. **O futebol explica o Brasil:** uma história da maior expressão popular do país. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

KRIEGER**,** Marcílio**. Lei Pelé e a Legislação Desportiva Brasileira Anotada**. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

LEONCINI, M. P. **Entendendo o Negócio Futebol:** Um Estudo Sobre a Transformação do Modelo de Gestão Estratégica nos Clubes de Futebol. Tese (doutorado). Departamento de Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. In: MAZZEI, L. C. e BASTOS, F. C. (Org.). **Gestão do Esporte no Brasil**: Desafios e Perspectivas, 1. ed.. São Paulo: Ícone, 2012.

PRONI, M. W**. Esporte-espetáculo e Futebol-empresa**. Tese (doutorado). Departamento de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, 1998.

RAMOS, V. S**. Determinantes para as Diferenças de Desempenho Esportivo e Financeiro entre os Clubes de Futebol do Nordeste e Sudeste Brasileiro**: Uma análise do Esporte Clube Bahia e do São Paulo Futebol Clube de 2002 a 2008. Monografia. Departamento de Ciências Econômicas. Universidade Federal da Bahia, 2008.

SANTOS, H. G. R.; BARROS NETO, N.C.A. **Esporte Clube Bahia**, A derrocada do “clube nascido para vencer”. Monografia. Departamento de Comunicação Social. Universidade Federal da Bahia, 2007.

SPESSOTO, L. E. N. **Futebol Profissional e Administração Profissional**: da prática amadorista à gestão competitiva. Mestrado. Programa de Pós-graduação em Educação Física, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SILVEIRA, F. D. M. **O Contrato de Trabalho dos Atletas Profissionais do Futebol**. Monografia. Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012.

SIEBERT, R. V. **O Papel Determinante do Modelo de Gestão Estratégica na Transição dos Clubes da Série “B” para a Série “A” do Campeonato Brasileiro de Futebol (1995-2008)**. Monografia. Departamento de Ciências Econômicas. Universidade Federal da Bahia, 2009.