

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

**ANTONIO RIBAS REIS**

**O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
ESPORTE CLUBE BAHIA DE 2014 a 2020**

Salvador  
2022

**ANTONIO RIBAS REIS**

**O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
ESPORTE CLUBE BAHIA DE 2014 A 2020**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento, UFBA, IFBA, LNCC, UNEB, UEFS, SENAI-CIMATEC como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Difusão do Conhecimento.

Linha 2: Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Hanaque Campos  
Coorientador: Prof. Dr. Jerisnaldo Matos Lopes

Salvador  
2022

Reis, Antonio Ribas.

O processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional : um estudo de caso no Esporte Clube Bahia de 2014 a 2020 / Antonio Ribas Reis. - 2022.

253 f.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria de Fátima Hanaque Campos.

Coorientador: Prof. Dr. Jerisnaldo Matos Lopes.

Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento, Salvador, 2022.

1. Esporte Clube Bahia - Administração. 2. Esportes - Administração. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Gestão do conhecimento. I. Campos, Maria de Fátima Hanaque. II. Lopes, Jerisnaldo Matos. III. Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento. IV. Título.

CDD 796.069 - 23. ed.

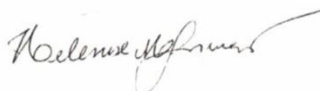
**ANTONIO RIBAS REIS**

**O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
ESPORTE CLUBE BAHIA DE 2014 A 2020**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Difusão do Conhecimento. Áreas de Concentração: Modelagem da Geração e Difusão do Conhecimento. Linha 2 – Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão.

Salvador, 27 de julho de 2022.

BANCA EXAMINADORA



**Profª. Dra. HELENISE MONTEIRO GUIMARAES, UFRJ**  
Examinadora Externa à Instituição

**Prof. Dr. HUGO EDUARDO MEZA PINTO** gov.br  
Examinador Externo à Instituição

Documento assinado digitalmente  
HUGO EDUARDO MEZA PINTO  
Data: 01/08/2022 11:07:13-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Documento assinado digitalmente  
gov.br KATIA DE OLIVEIRA RODRIGUES  
Data: 01/08/2022 15:24:54-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>


**Profª. Dra. KATIA DE OLIVEIRA RODRIGUES, UFBA**  
Examinadora Externa ao Programa



**Profª. Dra. ANA MARIA FERREIRA MENEZES, UNEB**  
Examinadora Interna

Documento assinado digitalmente  
gov.br SILVAR FERREIRA RIBEIRO  
Data: 01/08/2022 11:32:33-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

**Prof. Dr. SILVAR FERREIRA RIBEIRO, UNEB**  
Examinador Interno



**Profª. Dra. MARIA DE FATIMA HANAQUE CAMPOS, UNEB**  
Presidente

Salvador  
2022

A **Deus**, a força que me sustenta.

Aos meus pais, **Maria José Ribas e Osvaldo Costa Reis Filho** (*in memoriam*), pelo privilégio da vida e por imprimir em mim princípios e valores que me conduzem.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante a realização desta tese, recebi apoio institucional e intelectual. Agradeço a todas as pessoas e instituições que concretamente me apoiaram durante esta caminhada.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, professora Doutora Maria de Fátima Hanaque Campos, juntamente com o meu coorientador professor Doutor Jerisnaldo Matos Lopes, pelo apoio constante e liberdade intelectual, que possibilitaram a consecução de um projeto de pesquisa cuja relevância e significado em muito transcendem aos objetivos acadêmico-científicos.

Aos professores integrantes da Comissão Examinadora que carinhosamente e com manifestação de alegria aceitaram o convite e registraram contribuições valiosas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Um agradecimento especial vai para a minha família, por todo amor, paciência e inspiração, não apenas durante a realização desta tese, mas durante toda nossa caminhada conjunta.

Ao Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento, seus funcionários, em particular a Beatriz Cardoso e Camila Serpa, pela presença e apoio constante, e seus professores, pela competência e pelo desenvolvimento desta comunidade acadêmico-científica.

Aos colegas por dividirem as mesmas dificuldades e felicidades ao longo desta jornada de aprendizado e construção.

Aos colaboradores do Esporte Clube Bahia pela disponibilidade e presteza para a realização deste trabalho.

Ao Esporte Clube Bahia pela experiência enriquecedora desta pesquisa e sua importância para o meu crescimento acadêmico e profissional.

*"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."*

(Thomas Jefferson)

RIBAS REIS, Antonio. O Processo de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Caso no Esporte Clube Bahia de 2014 a 2020. 2022. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento), Salvador, 2022.

## RESUMO

Esta tese analisa o processo de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia (ECB), no período de 2014 a 2020. A partir de uma discussão teórica sobre os conceitos de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento, este trabalho discute como espaços esportivos profissionais, como o do ECB, podem ser impactados por esse processo de conhecimento. A pesquisa realizada foi de característica quanti-qualitativa e exploratória, tendo como estudo de caso o Esporte Clube Bahia, instituição que iniciou o seu processo de profissionalização administrativa em 2013. Para isto, o trabalho aprofundou uma pesquisa histórica, principalmente nos anos de 2014 a 2020, época identificada nesta tese como a ruptura na administração e o início de uma era democrática. Esta tese analisa três gestões: a gestão do Fernando Schmidt (2013-2014); a gestão de Marcelo Sant'Ana (2015-2017) e a gestão Guilherme de Bellintani (2018-2020). Seguidamente, para analisar os resultados financeiros, ocorridos a partir da ruptura da gestão, a tese se centra nas informações e memórias econômicas do clube. Na última parte da tese, se analisa como ocorreu a socialização e a gestão do conhecimento do Esporte Clube Bahia, no período de 2014 a 2020. Esta análise é feita à luz das teorias de aprendizagem organizacional, dos conceitos de gestão do conhecimento e do método CommonKADS, que é proposto como instrumento de gestão do conhecimento para o ECB. Conclui-se que é possível analisar gestão do conhecimento na aplicação de estruturas com notadas diferenças e especificidades, como as que um clube de futebol profissional apresenta, o que dá um caráter universal para a utilização do referencial teórico sobre conhecimento. Como reflexão final, espera-se que este trabalho possa provocar desdobramentos em novas proposições de pesquisa na área de gestão do esporte.

Palavras-chave: Aprendizagem. Gestão do Conhecimento. Metodologia CommonKADS.



RIBAS REIS, Antonio. The Knowledge Management Process and Organizational Learning: A Case Study at Esporte Clube Bahia from 2014 to 2020. 2022. Thesis (Doctorate in Diffusion of Knowledge), Salvador, 2022.

## **ABSTRACT**

This work analyzes the process of knowledge management and organizational learning at Esporte Clube Bahia (ECB) from 2014 to 2020. From a theoretical discussion on the concepts of organizational learning and knowledge management, this work discusses how professional sports spaces, such as ECB, can be impacted by this knowledge process. The research carried out was quantitative-qualitative and exploratory, having Esporte Clube Bahia as a case study, an institution that began its process of administrative professionalization in 2013. In order to do that, this work deepened a historical research, mainly in the years 2014 to 2020, a period of time identified in this work as the breach in the administration and the beginning of a democratic era. Three different administrations were analyzed: the administration by Fernando Schmidt (2013-2014), the administration by Marcelo Sant'Ana (2015-2017), and the administration by Guilherme de Bellintani (2018-2020). Then, in order to analyze the financial results, which occurred from the breach in the administration, the focus was placed on the information and economic records of the club. In the last part of this work, the process of socialization and knowledge management of Esporte Clube Bahia was analyzed, from 2014 to 2020. Such analysis was conducted in the light of organizational learning theories, knowledge management concepts and the CommonKADS method, which is proposed as a knowledge management tool for ECB. It is concluded that it is possible to analyze knowledge management in the application of structures with notable differences and specificities, such as those presented by a professional football club, which gives a universal character to the use of the theoretical framework on knowledge. As a final reflection, it is expected that this work may provoke developments in new research propositions in the area of sports management.

Keywords: Learning. Knowledge management. CommonKADS Methodology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– <i>Design</i> da estrutura organizacional da tese	22
Figura 2	– Modos de Conversão do Conhecimento	31
Figura 3	– Modelo Adaptado do Ciclo de Gestão do Conhecimento	40
Figura 4	– Cadeia de Valor Adaptada de Wang e Ahmed	40
Figura 5	– Fluxo de Dados, Informações e Necessidade de Gestão do Conhecimento em Ambientes Esportivos	48
Figura 6	– Protótipo do Projeto Sequencial Exploratório Estilizado	55
Figura 7	– Metodologia Aplicada na Tese	59
Figura 8	– Design da Metodologia do CommonKADS	67
Figura 9	– Logomarca Esquadrão	135
Figura 10	– Valores dos Planos do Sócio Digital	137
Figura 11	– Implantação dos Núcleos de Iniciação	142
Figura 12	– Ingresso Emitido pelo Bahia	146
Figura 13	– Modos de Conversão do Conhecimento no Esporte Clube Bahia	150
Figura 14	– <i>Design</i> das Fases na Gestão Orçamentária	153
Figura 15	– Início da Ruptura no Esporte Clube Bahia	188
Figura 16	– Organograma do Esporte Clube Bahia – 2002 (Parte 1)	193
Figura 17	– Organograma do Esporte Clube Bahia – Estrutura do Futebol - 2002 (Parte 2)	194
Figura 18	– Organograma do Esporte Clube Bahia – Estrutura Administrativa - 2002 (Parte 3)	194
Figura 19	– Organograma do Esporte Clube Bahia 2020	195
Figura 20	– Visão Geral do Modelo CommonKADS para o ECB	208

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Gestão do Conhecimento	37
Quadro 2 – OM-1 Identificação dos problemas e oportunidades da Organização	69
Quadro 3 – OM-2 Descrição de aspectos organizacionais que receberão um impacto ou serão afetadas pela solução escolhida	70
Quadro 4 – OM-3 Descrição dos processos em termos de que tarefas o compõem	71
Quadro 5 – OM-4 Descrição dos componentes de conhecimento do modelo da organização	71
Quadro 6 – OM-5 Checklist para o documento de decisão de viabilidade	72
Quadro 7 – TM-1 Refinamento das tarefas do processo alvo da solução	74
Quadro 8 – TM-2 Especificação do Conhecimento disponibilizado para a tarefa, e possíveis gargalos e áreas para melhoramentos	75
Quadro 9 – AM-1 Especificação dos agentes envolvidos na tarefa	76
Quadro 10 – OTA-1 Checklist para o documento de decisão de impactos e melhorias	77
Quadro 11 – CM-1 Especificação das transações feitas no diálogo entre dois agentes no Modelo de Comunicação	79
Quadro 12 – CM-2 Quadro para a especificação de mensagens e itens de informação que fazem parte de uma transação do Modelo de Comunicação	80
Quadro 13 – Ciclo de Gestão do Conhecimento Proposto Diversos Autores	190
Quadro 14 – Organograma e Setorização do Esporte Clube Bahia – Diretoria de Futebol	196
Quadro 15 – Organograma e Setorização do Esporte Clube Bahia – Diretoria Executiva	198

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Conceitos Relacionados com Aprendizagem Organizacional	28
Tabela 2 –	Descontos para Plano de Sócios	147
Tabela 3 –	Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas de 2015	159
Tabela 4 –	Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2015	157
Tabela 5 –	Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2016	161
Tabela 6 –	Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2016	161
Tabela 7 –	Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2017	164
Tabela 8 –	Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2017	164
Tabela 9 –	Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2018	171
Tabela 10 –	Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2018	171
Tabela 11 –	Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2019	174
Tabela 12 –	Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2019	175
Tabela 13 –	Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2020	177
Tabela 14 –	Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2020	178

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado da Eleição para a Diretoria Executiva em 2013	93
Gráfico 2 – Resultado da Eleição para o Conselho Deliberativo em 2013	93
Gráfico 3 – Crescimento do Quadro de Sócios por Ano	132
Gráfico 4 – Plano de Sócios: Recebimento	133

## LISTA DE SIGLAS

AAB	Associação Atlética da Bahia
ABL	Associação Bahia Livre
AFN	Arena Fonte Nova
Bahiano	Clube Bahiano de Tênis
CAS	Central de Atendimento ao Sócio
CF	Conselho Fiscal
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CD	Conselho Deliberativo
CNC	Comissão Nacional de Clubes
CND	Certidão Negativa de Débitos
DE	Diretoria Executiva
D.O.U	Diário Oficial da União
ECB	Esporte Clube Bahia
GC	Gestão do Conhecimento
IOF	Imposto de Operações Financeiras
MRB	Movimento de Renovação do Bahia
Profut	Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro
OBZ	Orçamento Base Zero
TJ-BA	Tribunal de Justiça da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
URA	Unidade de Resposta Audível

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES NORTEADORAS	19
1.2 OBJETIVOS	20
<b>1.2.1 Objetivo geral</b>	20
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b>	20
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	20
1.4 ESTRUTURA DA TESE	21
<b>2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES ESPORTIVOS</b>	<b>25</b>
2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	25
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	29
2.3 CICLOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	38
2.4 O EFEITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES ESPORTIVOS	41
<b>2.4.1 A Gestão do Conhecimento no Esporte: o Fenômeno Moneyball</b>	45
<b>2.4.2 O aprimoramento do uso de dados, informações e a necessidade da gestão do conhecimento no esporte profissional</b>	47
<b>2.4.3 Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva no esporte</b>	49
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>51</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	51
3.2 BASE EPISTEMOLÓGICA	52
3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA	53
3.4 TIPO DE PESQUISA DE ACORDO COM SEUS OBJETIVOS	53
3.5 MÉTODO DE PESQUISA	54
<b>3.5.1 Abordagem metodológica de métodos mistos</b>	54
3.6 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	56

<b>3.6.1 Procedimentos para a coleta de dados e informação</b>	56
<b>3.6.2 Procedimentos de análise de dados e informação</b>	58
3.7 LÓCUS DA PESQUISA	60
3.8 METODOLOGIA COMMONKADS	63
3.8.1 <i>Modelo da Organização</i>	68
<b>3.8.2 Modelo da Tarefa</b>	73
<b>3.8.3 Modelo do Agente</b>	75
<b>3.8.4 Modelo do Conhecimento</b>	77
<b>3.8.5 Modelo de Comunicação</b>	79
<b>4 DADOS HISTÓRICOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO ESPORTE CLUBE BAHIA NOS ANOS DE 2014 A 2020: INÍCIO DA RUPTURA</b>	<b>81</b>
4.1 DADOS HISTÓRICOS: INTERVENÇÃO E RUPTURA	81
4.8.1.3 <i>Área social</i>	112
4.9.1.2 <i>Eixo 2 – A Gestão do futebol</i>	124
4.9.1.3 <i>Eixo 3 - Fase da inovação e alavancagem econômica</i>	125
<b>4.9.2 Marcos históricos da gestão</b>	129
4.9.2.1 <i>Gestão de receitas e dívidas</i>	129
4.9.2.2 <i>Negócios, marketing e comunicação</i>	129
4.9.2.3 <i>Melhorias nos canais de atendimento e menor fricção na associação</i>	131
4.9.2.4 <i>Plano de sócios</i>	132
4.9.2.5 <i>Interior da Bahia</i>	133
4.9.2.6 <i>Repensando o Bahia</i>	133
4.9.2.7 <i>Programa de vantagens</i>	133
4.9.2.8 <i>Negócios</i>	134
4.9.2.9 <i>Esquadrão: marca própria, loja física e e-commerce</i>	134
4.9.2.10 <i>Mídias sociais</i>	135
4.9.2.11 <i>Inovação e monetização</i>	136



4.9.2.12 Núcleo de Ações Afirmativas	137
4.9.2.13 Projeto Memória de Aço	138
4.9.2.14 Dignidade aos Ídolos	138
4.9.2.15 Primeira votação on-line da história do clube	139
4.9.2.16 Patrimônio	139
4.9.2.17 Futebol	139
4.10 A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O ESPORTE CLUBE BAHIA	149
<b>5 INFORMAÇÕES E MEMÓRIAS ECONÔMICAS DO ESPORTE CLUBE BAHIA NO PERÍODO DE 2014 A 2020</b>	<b>152</b>
5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA EM 2013	153
5.2 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS DE 2014	155
5.3 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS DO TRIÊNIO 2015-2017	157
<b>5.3.1 Planejado e Executado no Orçamento de 2015</b>	<b>157</b>
<b>5.3.2 Planejado e executado no orçamento de 2016</b>	<b>160</b>
<b>5.3.3 Planejado e Executado no Orçamento de 2017</b>	<b>163</b>
<b>5.3.4 Modelagem da aprendizagem da diretoria executiva no triênio de     2015-2017</b>	<b>165</b>
5.4 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS DO TRIÊNIO 2018-2020	170
<b>5.4.1 Planejado e executado no orçamento de 2018</b>	<b>170</b>
<b>5.4.2 Planejado e Executado no Orçamento de 2019</b>	<b>173</b>
<b>5.4.3 Planejado e executado no orçamento de 2020</b>	<b>177</b>
<b>5.4.4 Modelagem da aprendizagem da diretoria executiva no triênio de     2018-2020</b>	<b>180</b>
5.5 CONCLUSÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS A PARTIR DA RUPTURA	186
<b>6 APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE CONHECIMENTOS DO ESPORTE CLUBE BAHIA NOS ANOS DE 2014 A 2020</b>	<b>187</b>

6.1	TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO NAS GESTÕES ADMINISTRATIVAS PÓS-RUPTURA	187
6.2	MODO DE TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO NO ESPORTE CLUBE BAHIA	190
6.3	PROPOSTA DE MODELAGEM COMMONKADS PARA O ESPORTE CLUBE BAHIA	192
6.3.1	<b>Organograma do Esporte Clube Bahia – 2022</b>	193
6.3.2	<b>Mapeamento das Funções Setoriais do Esporte Clube Bahia segundo o organograma 2022</b>	195
6.3.3	<b>Modelo da Organização do ECB</b>	203
6.3.4	<b>Modelo Tarefa do ECB</b>	204
6.3.5	<b>Modelo do Agente do ECB</b>	205
6.3.6	<b>Modelo do Conhecimento do ECB</b>	205
6.3.7	<b>Modelo de Comunicação</b>	206
6.4	RESUMO DA PROPOSTA DA METODOLOGIA COMMONKADS PARA O ECB	207
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>210</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>214</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>229</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão de conhecimento dá-se em todos os âmbitos econômicos sociais e culturais. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que o processo de criação do conhecimento pode ser abordado em duas dimensões: uma epistemológica e a outra ontológica. Na dimensão epistemológica, há o conhecimento tácito e o explícito, já na dimensão ontológica, o nível de conhecimento varia do individual para o interorganizacional, passando pelo grupo e pela organização. Segundo os autores, existe uma interação orgânica e dinâmica na forma que os recursos do conhecimento de uma organização são mobilizados e compartilhados em um espaço. Para os autores, o conhecimento está no indivíduo (tácito), sendo convertido e amplificado (explícito), passando ao grupo, organização, como em uma espiral.

Um clube de futebol profissional configura um espaço para a criação, difusão e gestão do conhecimento, ainda tendo a inovação e tecnologia como elementos dinamizadores desse setor.

Em 2013, no Esporte Clube Bahia (ECB), clube profissional, campeão brasileiro de futebol (1959 e 1988), houve um processo de ruptura entre o convencionalismo, as práticas amadoras e heterodoxas de administração e a necessidade de criar um espaço caracterizado pela necessária profissionalização da gestão administrativa e do conhecimento.

Esta tese estuda como a profissionalização do esporte, especificamente do Esporte Clube Bahia, iniciado em setembro de 2013, deu lugar a um espaço propício para a gestão do conhecimento como parte da sua profissionalização, precisamente, sendo o futebol uma atividade popular e cultural, fortemente arraigada na população brasileira e que representa um ideal de nacionalidade. O futebol, inicialmente burguês, no Brasil, passou por um processo de massificação e tornou-se popular, constituindo-se em forte elemento da identidade. A prática do esporte profissional no Brasil foi caracterizada, na sua grande maioria, por estabelecer laços fracos com as práticas de gestão empresarial e de conhecimento. De acordo com o que acompanhamos por meio de leitura, até a década de 2010, a maioria dos clubes, no Brasil, utilizava práticas amadoras de administração e usufruíram pouco da tecnologia para gerir suas informações e conhecimento. Precisamente, o esporte é

uma das áreas que mais produz dados que podem ser transformados em informações relevantes para a tomada de decisões.

Em 2014, após o período identificado nesta tese como ruptura, inicia-se uma nova era de profissionalização do Esporte Clube Bahia, tanto na gestão como na utilização do conhecimento.

O período de análise desta pesquisa é de 2014 a 2020, período este identificado pelo autor como o de democratização do Esporte Clube Bahia. Neste espaço de tempo, acontecem três mandatos: Fernando Schmidt (2014-2015), Marcelo Sant'Ana (2015 a 2017) e Guilherme Bellintani (2018 a 2020), esta pesquisa mostra como nestas gestões iniciou-se um período de profissionalização da gestão e como a utilização do conhecimento foram determinantes para a obtenção de resultados positivos, no âmbito econômico, educacional e mercadológico.

Neste contexto, a temática do trabalho pretende: entender, teoricamente, como se realiza o processo de gestão de conhecimento em um clube de futebol profissional, posteriormente como este processo é desenvolvido, tendo em vista o cenário desafiador ocorrido a partir da ruptura de um modelo de administração tradicional e pouco profissional (até 2013) no Esporte Clube Bahia, o que configura uma situação real ou problemática complexa de tomada de decisão, característica principal para considerar estudo de caso.

A reflexão principal e norteadora desta tese é que o processo de ruptura na administração do Esporte Clube Bahia, acontecida em 2013, deu lugar a um processo de democratização e possibilidade de inserção de políticas de profissionalização na gestão do clube, assim como também, propiciou o incentivo do desenvolvimento de processos de gestão da informação, realizado de forma não intencional, porém que dão abertura para a aplicação de metodologias de gestão do conhecimento que podem ser importantes para contribuir com o objetivo de profissionalização do ambiente como um todo.

Em relação ao enquadramento metodológico, no que diz respeito à natureza do objetivo, segundo a classificação proposta por Silva e Menezes (2005), Dane (1990) e Cervo e Bervian (2002), a presente pesquisa é do tipo exploratória/indutiva uma vez que ela visa descrever como se dá o fenômeno da gestão de conhecimento em um clube de futebol, logo após uma mudança radical nas práticas de gestão. Do

ponto de vista da natureza do conhecimento promovido, esta tese se enquadra no estudo de caso, com abordagem de métodos mistos.

A pesquisa está inserida no Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento, no Doutorado em Difusão do Conhecimento, na Linha de Pesquisa 2 – Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão, que tem como propósito o estudo dos processos de difusão do conhecimento na sociedade, através da análise cognitiva e da modelagem do conhecimento. Procura-se, relacionar tais processos com meios e modos de informação e comunicação que possibilitam a tradução, transferência, (re)construção do conhecimento que se difunde. Pretende-se ainda, com esta pesquisa, integrar estudos sobre as contribuições da gestão do conhecimento para ampliar o potencial destes processos, notadamente no que se refere à recuperação de dados, informações e memórias, socialização de conhecimentos tácitos, combinação de conhecimentos explícitos e aprendizagem organizacional no âmbito do futebol.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÕES NORTEADORAS

Em decorrência da realidade anteriormente exposta, a questão primordial a ser respondida na pesquisa aqui proposta é: De que maneira ocorreu o processo de gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia, de 2014 a 2020?

A partir dessa indagação surgem as seguintes questões que são respondidas neste trabalho:

- a) Como a teoria de gestão do conhecimento pode contribuir com o setor esportivo, especificamente de clubes como o Esporte Clube Bahia?
- b) Como os dados históricos de gestão organizacional do Esporte Clube Bahia indicam aprendizagem organizacional?
- c) As informações e as memórias econômicas do Esporte Clube Bahia apresentam uma modelagem do conhecimento?
- d) Quais fatores da socialização de conhecimento no Esporte Clube Bahia apresentam aprendizagem organizacional?

- e) Como a Metodologia CommonKADS pode ajudar a entender a modelagem da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia, no período de 2014 a 2020.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apontar dados históricos de gestão organizacional no Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020.
- b) Relatar sobre informações e memórias econômicas do Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020.
- c) Identificar como a socialização de conhecimentos e a gestão do Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020 modelaram a gestão no clube.
- d) A partir de uma análise teórica sobre gestão do conhecimento, propor a aplicação da metodologia CommonKADS para o Esporte Clube Bahia.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

O futebol é o mais popular dos esportes, no Brasil, seus aspectos lúdicos criaram elementos sociais e culturais profundos no país. O futebol também é uma importante indústria, com uma relevante estrutura que movimenta bilhões de reais, gerando empregos diretos e indiretos.

Esta pesquisa trata sobre os processos de gestão do conhecimento na sociedade, neste caso, no futebol, através da análise cognitiva e da modelagem do conhecimento, como é proposta na linha de pesquisa: Difusão do Conhecimento – Informação, Comunicação e Gestão, deste Programa de Pós-Graduação em Difusão do Conhecimento.

Justifica-se esta pesquisa porque procura relacionar processos de gestão de conhecimento com meios e modos de informação e comunicação que possibilitam a transferência, reapropriação e reconstrução do conhecimento que se difunde no âmbito do futebol. Este estudo também integra análises sobre as contribuições da gestão do conhecimento para ampliar o potencial destes processos no que se refere à recuperação de dados, informações e memórias, socialização de conhecimentos tácitos, combinação de conhecimentos explícitos e aprendizagem colaborativa.

No Doutorado em Difusão do Conhecimento, foi possível identificar que a divulgação do conhecimento, da informação, comunicação e gestão é percebida como um processo de transformação da modelagem do conhecimento e aprendizagem colaborativa, sendo estrutural com substituição de atividades tradicionais por modernas no uso dos recursos destinados à promoção do Esporte Clube Bahia.

Atualmente, existe pouca bibliografia que use o esporte como mecanismo de estudo, principalmente em relação à gestão do conhecimento. A principal contribuição deste trabalho é a de usar o caso do Esporte Clube Bahia, nos anos de 2014 a 2020, e o uso da gestão de conhecimentos dentro de um modelo gerencial que abrange as áreas econômicas, mercadológicas, educacionais, dentre outras. Além disso, observa-se originalidade nesta pesquisa na relação entre gestão de conhecimento e uma área que reúne fortes elementos sociais, culturais e econômicos.

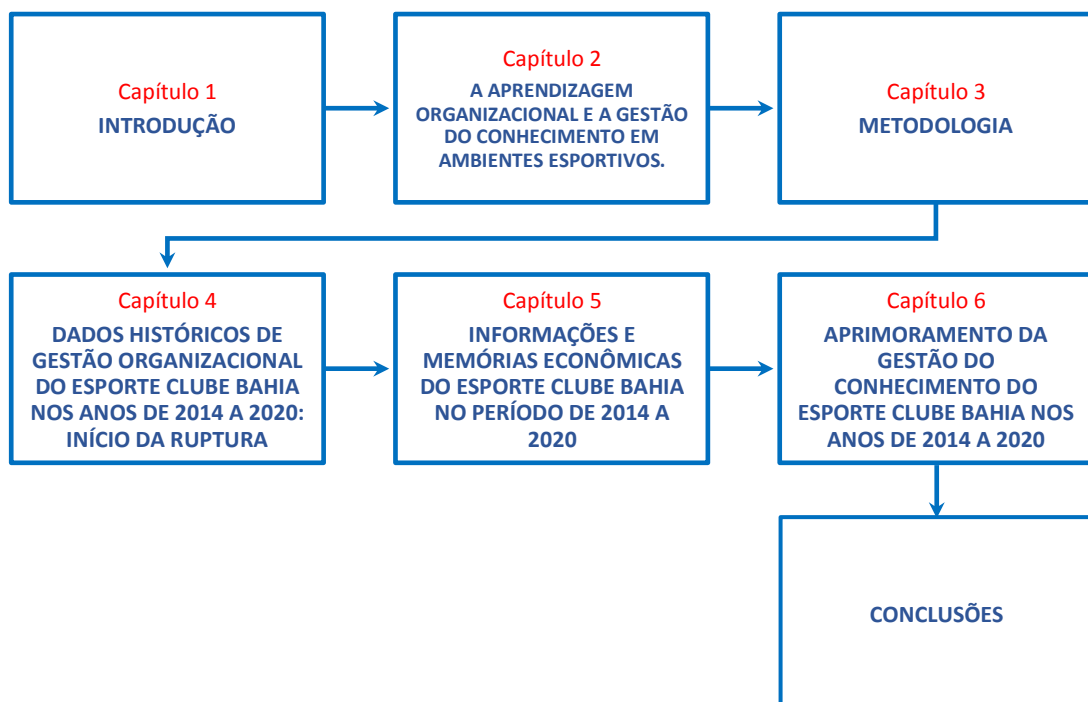
É importante apontar a participação do autor dentro do quadro de conselheiros do Clube e o objetivo de contribuir com a aplicação de conhecimentos ligados ao programa de pós-graduação dentro do ambiente esportivo, especificamente falando de um clube de futebol profissional. Esta talvez seja a principal característica que dá originalidade ao tema, já que o mesmo carece de bibliografia específica que entenda esta realidade e tente fazer uma ponte entre a gestão do conhecimento e o ambiente esportivo.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada em sete partes, conforme representação na figura 1.

Na Introdução, explicitam-se as intenções do trabalho, apresentando o tipo e natureza da pesquisa, o tema da investigação, a justificativa, os objetivos a serem alcançados e a estrutura do documento.

Figura 1 – *Design* da estrutura organizacional da tese



Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

O segundo capítulo apresenta a Aprendizagem Organizacional, como um organismo vivo que se modifica ao longo do tempo, conforme a necessidade de mudança, promovendo aprendizado em uma espécie de ciclo evolutivo. Seguidamente, este capítulo estabelece uma conexão direta com o processo de gestão de conhecimento no setor esportivo profissional. O tema “gestão do conhecimento organizacional, em ambientes esportivos” é desenvolvido, observando



o estudo de caso Moneyball<sup>1</sup>, que retrata, de forma aplicada, qual é a importância do uso de dados, transformação de informações e da importância do desenvolvimento de uma cultura que privilegie a gestão de conhecimento. Essa análise servirá como pano de fundo para entender como o processo de gestão e de disseminação do conhecimento afetou o caso do Esporte Clube Bahia, onde pode ser observada a produção e a gestão do conhecimento capaz de promover a transformação da instituição.

O terceiro capítulo mostra a abordagem metodológica de estudo de caso, utilizada para o desenvolvimento desta tese. É importante entender que, por ser a área esportiva profissional pouco explorada, em termos acadêmicos, foi necessário usar uma metodologia que possa ser coerente com as especificidades deste setor de estudo, o que dá, de certa forma, originalidade a esta pesquisa.

O quarto capítulo destinou-se a apontar os *Dados Históricos de Gestão Organizacional do Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020, início da ruptura*. O capítulo está organizado com os seguintes temas: intervenção judicial; início da era democrática; primeira eleição direta para Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal; gestão Fernando Schmidt; gestão Marcelo Sant'Ana; e gestão Guilherme Bellintani.

O quinto capítulo traz um relato sobre as *Informações e as Memórias Econômicas do Esporte Clube Bahia no Período de 2014 a 2020* e está organizado da seguinte forma: análise da situação econômico-financeira em 2013; informações financeiras de 2014; informações financeiras de 2014; informações financeiras do triênio de 2015-2017; planejado e executado no orçamento de 2015; planejado e executado no orçamento de 2016; planejado e executado no orçamento de 2017; informações financeiras do triênio de 2018-2020; planejado e executado no orçamento de 2018; planejado e executado no orçamento de 2019; planejado e executado no orçamento de 2020; e a importância da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento no Esporte Clube Bahia.

O sexto capítulo identifica como a socialização e a gestão do conhecimento do Esporte Clube Bahia, no período de 2014 a 2020, foram preponderantes para

---

<sup>1</sup> Filme que mostra a história real do gerente geral de um pequeno time de baseball da Major League Baseball, o Oakland Athletics, que desafiou o conhecimento convencional no esporte por meio de *data science*. Ao ser forçado a reconstruir sua equipe com poucos recursos financeiros, Billy Beane monta um time totalmente novo, valendo-se de uma sofisticada análise estatística de um cientista de dados.

profissionalizar a gestão nessa instituição. Esta análise foi realizada à luz das teorias de aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento organizacional em ambientes esportivos, desenvolvidos no segundo capítulo, demonstrando o aprimoramento da gestão de conhecimentos no Clube.

Na última parte deste trabalho, expõem-se conclusões deduzidas da investigação desenvolvida. Ao final do texto, estão as referências e os anexos como instrumentos de análise para dar apoio e sustentação à pesquisa. Como fruto da reflexividade exercida no processo da pesquisa, destaca-se o processo de aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia e de como os resultados de gestão acontecidos no clube, no período analisado, configuram uma eficiente aplicação da engenharia do conhecimento. Finalmente, espera-se que este trabalho possa provocar desdobramentos em novas proposições de pesquisa.

## 2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES ESPORTIVOS

Este capítulo trata da aprendizagem organizacional e o efeito da gestão da informação e do conhecimento organizacional, com ênfase em ambientes esportivos profissionais.

### 2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é um tema clássico da teoria das organizações e está vinculado ao conceito de inovação. O fortalecimento da capacidade de aprender e de gerar novos conhecimentos mediante a aprendizagem é fator crítico que contribui diretamente para a inovação organizacional (TEODOROSKI; SANTOS; STEIL, 2013).

Snyder e Cummings (1998) sintetizam a aprendizagem organizacional da seguinte maneira:

Os indivíduos aprendem em organizações, mas este aprendizado pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é organizacional na medida em que: i) é realizada para alcançar propósitos organizacionais; ii) é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização; e iii) os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura organizacionais (SNYDER; CUMMINGS, 1998, p. 875).

A importância dos indivíduos como os principais atores no processo de aprendizagem deve ser evidenciada (KIESER *et al.*, 2003), uma vez que o processo de criação do conhecimento organizacional está vinculado à amplificação do conhecimento individual como parte do capital de conhecimento da organização. Kieser *et al.* (2003) enfatizam a função das regras e das operações padrão como veículos que levam à aprendizagem organizacional. O principal desafio dos profissionais desta área é criar estruturas para auxiliar na conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional (INKPEN; CROSSAN, 1995).

Segundo Huber (1991), uma entidade aprende quando, através do seu processamento de informações, o alcance do seu comportamento potencial muda. Essa definição serve para entidades como seres humanos, animais, grupos,

organizações, indústrias ou uma sociedade. O processamento da informação pode envolver a sua aquisição, distribuição ou interpretação. Quando uma entidade é uma organização, esses processos são frequentemente do tipo interpessoal ou social, porém eles são ocasionalmente mais mecânicos e podem ser vistos como processos logísticos.

Desta forma, uma organização aprende se qualquer uma das suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como potencialmente útil para si mesma. Assim, maior será a aprendizagem organizacional quando um maior número de componentes da organização obtiverem conhecimento e reconhecerem este conhecimento como potencialmente útil.

No modelo de aprendizado organizacional proposto por Huber (1991), são listadas quatro fases para fomentar a aprendizagem. A saber:

**Aquisição do Conhecimento:** a aquisição do conhecimento é o processo pelo qual o conhecimento é obtido. São exemplos de aquisição do conhecimento as avaliações da literatura, avaliações de desempenho, análise dos produtos dos competidores, informações sobre os clientes, informações do mercado ou mesmo comportamentos informais, como ouvir as notícias no rádio, ler um jornal ou compartilhar as experiências de terceiros.

**Distribuição da Informação:** a distribuição de informações é o processo pelo qual a informação de fontes diferentes é compartilhada entre os indivíduos e, por consequência, leva a novas informações e à compreensão. Uma fonte maior dessas informações existirá quando a informação for amplamente distribuída e assim a aprendizagem será facilitada.

**Interpretação da Informação:** A interpretação da informação é o processo pelo qual é dado significado à informação. Maior será a aprendizagem quando o número de interpretações for maior e mais variado, pois o desenvolvimento de tais interpretações muda a magnitude do comportamento potencial das organizações. As interpretações das novas informações podem ser afetadas pela não uniformidade de modelos cognitivos, pela não uniformidade do enquadramento da informação que é comunicada, a riqueza da mídia pela qual ela é transmitida, a carga de informações nas unidades que irão interpretar essa nova informação e a quantidade de “desaprendizagem” que pode ser necessária antes que uma nova interpretação possa ser gerada.

Memória Organizacional: a memória organizacional é a forma pela qual o conhecimento é armazenado para ser utilizado no futuro. Os componentes humanos da memória organizacional não são satisfatórios: a) em geral, a saída de pessoas das organizações gera a perda da memória organizacional; b) a não antecipação de necessidades de certas informações para o futuro levam ao não armazenamento de informações ou a um armazenamento em que a sua recuperação não é uma tarefa simples; e c) os métodos para localizar e recuperar as informações não são eficientes.

Ke e Wei (2006) elencam os fatores críticos que afetam a aprendizagem organizacional e como esses fatores moldam o processo de aprendizagem através de um estudo de caso com duas organizações que implementaram sistemas empresariais. Ambas as empresas tinham um perfil parecido, porém a forma que ocorreu o aprendizado foi diferenciada e influenciou nos resultados.

Para estes autores, dentre os fatores organizacionais relevantes, estão a adoção de uma visão clara para nortear os rumos da organização (transformar a cultura organizacional). Ke e Wei (2006) argumentam que a visão deve ser defendida pela alta direção e disseminada para todos os seus membros com o objetivo de explicar as razões das mudanças que estão por vir. Na visão destes autores, adotando-se esse tipo de postura, é possível obter apoio de grande parte das pessoas envolvidas no processo, pois eles estarão motivados a receber e capturar conhecimento. Além da postura, é necessária a participação ativa da alta gerência no momento de tomar decisões-chave, como, por exemplo, na formulação de planos, análises e soluções de problemas, organização de treinamentos e cursos técnicos, entre outros. Um outro ponto importante é um esquema de controle com regras e papéis bem definidos para a execução das tarefas. A construção de uma estrutura e uma cultura organizacional coesa auxilia na construção da confiança das pessoas envolvidas e por consequência na aprendizagem. Finalmente, o fomento de uma atitude entusiasta dos colaboradores também é elencado como um dos fatores relevantes que levam o aprendizado organizacional.

Criar condições para que uma organização aprenda, significa ajudar os seus membros a enfrentarem as incertezas ao invés de simplesmente ignorá-las ou evitá-las (FRIEDMAN *et al.*, 2003). Aprender a aprender também requer a habilidade de evitar a necessidade de controle e previsibilidade para adquirir hábitos de

investigação e experimentação. Friedman *et al.* (2003) focam no desenvolvimento desses hábitos, introduzindo condições estruturais e culturais para promover a aprendizagem.

É importante destacar que o conceito de inovação também é bastante utilizado no contexto empresarial, ambiental e econômico. Neste sentido, o ato de inovar significa a necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes, aos habituais meios, para atingir determinado objetivo. Inovar é inventar, sejam ideias, processos, ferramentas ou serviços. A inovação é sempre tida como sinônimo de mudanças e/ou melhorias de algo já existente.

Na tabela a seguir, apresentam-se alguns conceitos e ideias relacionados com a aprendizagem organizacional.

Tabela 1 – Conceitos Relacionados com Aprendizagem Organizacional

Autores	Descrição dos Conceitos	Ano
Dodgson (1993)	[...] às formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria da utilização das amplas habilidades de suas forças de trabalho.	1993
Nonaka e Takeuchi (1997)	O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional [...]. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.	1997
Senge <i>et al.</i> (1999)	Uma organização que aprende é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro.	1999
Garvin (2000)	Organizações que aprendem são aquelas que apresentam habilidades em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática; experimentação de novas abordagens; aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; aprendizado com experiências melhores; práticas; e transferência de conhecimento rápida e eficiente.	2000
Antonello (2005)	O conceito de aprendizagem organizacional é complexo e multidimensional, se baseia na premissa de que uma organização, como uma entidade em si, é capaz de pensamento coletivo. Entretanto, há que se entender que a construção deste pensamento coletivo depende de uma rede de relacionamentos que define o capital social da organização.	2005
Igarashi (2009)	Trata-se um ciclo que amplia organizacionalmente o conhecimento dos indivíduos e os cristaliza em nível de grupo, por meio de diálogo, discussões, compartilhamento de experiências ou observação e envolve quatro atividades	2009

	sequenciais, a saber: refletir, formar conceitos, testar conceitos e experimentar.	
Tarapanoff (2012)	Tem como foco a organização que “aprende”, isto é, que desenvolve habilidades para identificar, adquirir, resgatar, criar e transferir conhecimento, modificando seu comportamento ao refletir novos conhecimentos e novas formas de pensar e agir. Abrange, assim, um conjunto de práticas e comportamentos que visam à geração contínua de conhecimento e à difusão deste por toda a organização.	2012
Argote (2013)	A dinâmica da Aprendizagem Organizacional depende do processo contínuo de compreensão em dado contexto, que auxilia na resolução de problemas, criando formas inovadoras de enfrentar a realidade, o que pode gerar novos conhecimentos ao capital organizacional.	2013
Antônio e Costa (2017)	A Aprendizagem organizacional surge para as organizações se tornarem mais competitivas e se adaptarem às mudanças constantes.	2017

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

Barbieri (2012) afirma que o conhecimento organizacional propicia competitividade e promove aprendizados necessários, mudança de mentalidade nas equipes das diversas áreas da organização para conduzir mudanças rápidas e se diferenciar em meio à concorrência.

Pode-se inferir, portanto, que a aprendizagem organizacional é colaborativa porque se trata de um elemento vivo que se modifica ao longo do tempo, conforme a necessidade de mudança. Essas mudanças promovem aprendizado, numa espécie de ciclo evolutivo.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Davenport (1998, p. 67) afirma que o “conhecimento é a informação mais valiosa, precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação”. Portanto, o conhecimento não pode ser dissociado do indivíduo. O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, o conhecimento deve ser percebido pelos indivíduos das organizações como um recurso crítico para o seu sucesso. Conforme a revisão bibliográfica, esse recurso tem influência direta na sua competitividade e na sua capacidade inovadora (URIARTE, 2008; WIIG, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A criação de conhecimento se origina na informação. A informação é um conjunto de dados contextualizados com relações entre eles e dotados de relevância, criando um significado. Somente ao utilizar a capacidade cognitiva para processar a informação o ser humano adquire conhecimento e, assim que utiliza na prática, o transforma em competência (URIARTE, 2008). Ao respeito, Sanchez (2005, p. 56) afirma que o conhecimento é "um conjunto de crenças que os indivíduos possuem sobre as relações causa-efeito existentes no mundo e na organização".

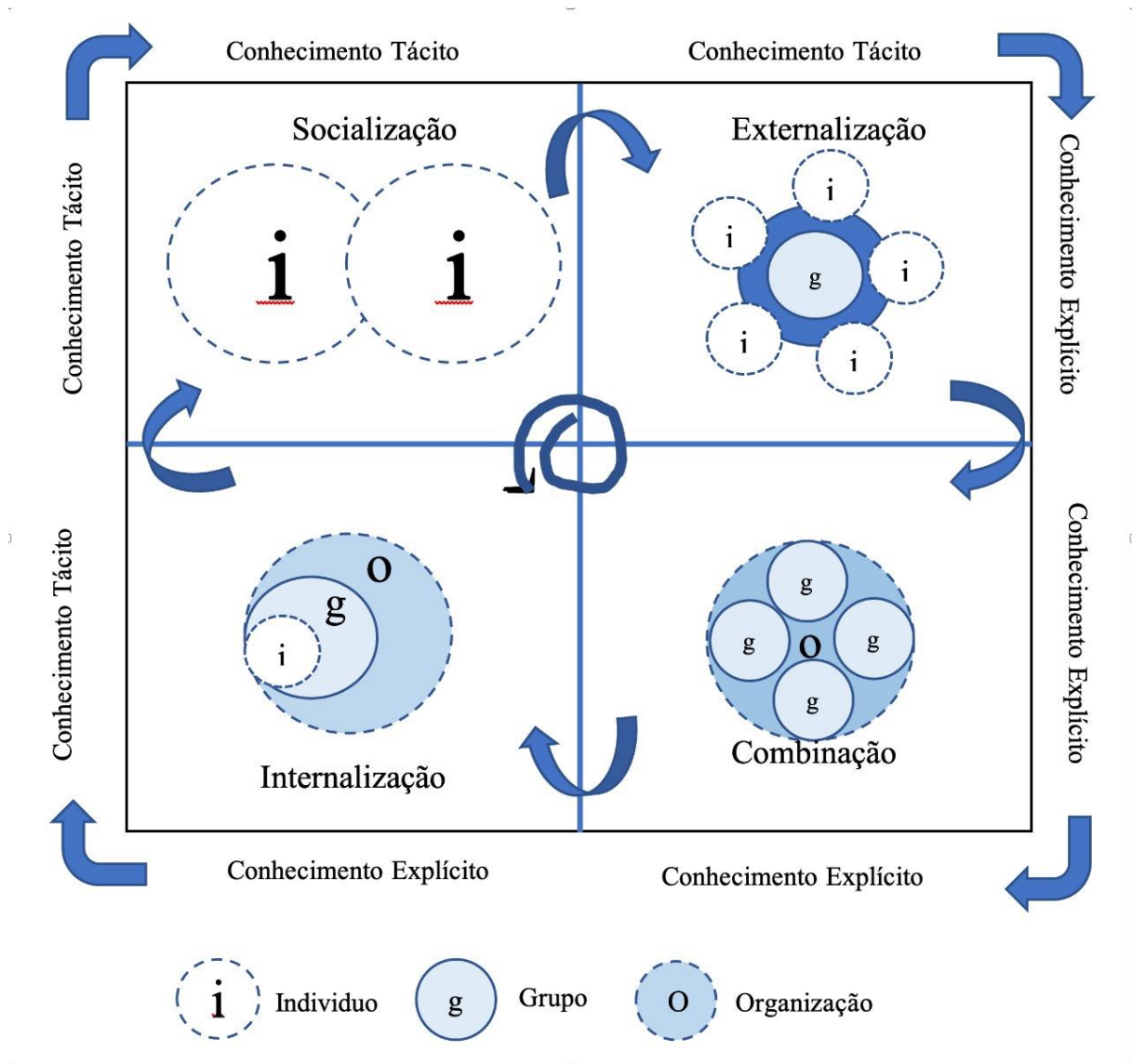
Meyer e Sugiyama (2007) apontam que o conhecimento individual é considerado um pré-requisito para o conhecimento organizacional, visto que contribui com o conhecimento técnico, consolidando uma estrutura de comunicação organizacional. E, nesse sentido, torna-se necessária a distinção entre os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito.

O conhecimento tácito é definido como conhecimento subjetivo, sendo resultado de experiências e estudos, apresentando natureza procedural e resultando numa difícil verbalização, reprodução ou armazenamento em documentos e bases de conhecimento. Já o conhecimento explícito é objetivo, pode ser codificado, sistematizado e compartilhado, é de natureza declarativa e está formalizado em manuais, relatos, pesquisas, relatórios e afins, através de uma linguagem formal e sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; URIARTE, 2008; DALIKIR, 2005).

Os dois tipos de conhecimento são parte do conhecimento organizacional, uma vez que o conhecimento tácito se torna primordial para o entendimento do explícito por meio da interação dinâmica entre ambos (URIARTE, 2008). E, segundo Nonaka (1997) é essa interação que forma a espiral do conhecimento organizacional, apresentando as quatro etapas de conversão do conhecimento: 1) socialização, representando o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos; 2) externalização, que é a explicitação do conhecimento tácito individual para o grupo; 3) combinação, que é a difusão e sistematização do conhecimento gerado na etapa de externalização; e 4) internalização, sendo a conversão do conhecimento recém-criado em conhecimento tácito da organização como mostra a figura 2.



Figura 2 - Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p. 76)

Com base nesses conceitos, Nonaka e Takeuchi (1995) concluem que o conhecimento organizacional é aquele que deve ser difundido na organização como um todo, incorporando-o em produtos, serviços e sistemas. Para estes autores, a criação do conhecimento organizacional é a chave para a inovação contínua na

empresa e, para isso é necessário que haja estudo das abordagens teóricas que o envolve, o que acontece através da Gestão do Conhecimento (DALKIR, 2005).

Segundo Dalkir (2005) atualmente existem publicadas mais de 100 (cem) definições para Gestão do Conhecimento (GC) e, destas, pelo menos 72 (setenta e duas) apresentam relevância. Para o mesmo autor, o que determina uma boa definição de GC é aquela que incorpora a captura e armazenamento do ponto de vista do conhecimento, somado à valorização dos bens intelectuais.

Nonaka e Takeuchi (1995) apontam a GC como criação de conhecimento, em que o conhecimento individual é traduzido e transformado em conhecimento organizacional. Foi a partir da publicação de Nonaka e Takeuchi, em que abordaram a importância do conhecimento como fator de inovação nas empresas japonesas, que a GC passou a ser reconhecida entre as empresas e organizações (URIARTE, 2008).

Para Wiig (1997) a Gestão do Conhecimento é compreender, focar e gerenciar a construção do conhecimento de forma sistemática, explícita e deliberada, gerenciando processos de conhecimento efetivos. O autor ainda complementa que o objetivo geral da gestão do conhecimento é maximizar a eficácia e o retorno de seus ativos de conhecimento relacionado à organização, buscando a renovação permanente (WIIG, 1997). Segundo Uriarte (2008) foi Wiig quem criou o termo “gestão do conhecimento”.

A Gestão de Conhecimento tem por objetivo trabalhar com o conhecimento das organizações, portanto é interessante definir o que é conhecimento. Dentre os vários conceitos que podem ser encontrados na literatura, Wordnet (2005, p. 35) define conhecimento como “cognição: o resultado psicológico da percepção, aprendizado e raciocínio”. Entretanto, esta e muitas outras definições, como, por exemplo “conhecimento é um modelo – ou parte – da realidade como é percebido por um agente” (BALLARD, 2004, p. 39) e “o entendimento sobre um assunto, e o seu potencial uso para um propósito específico” não refletem a necessidade real de compreender o conhecimento quando atuando com sistemas e organizações.

Segundo Figueiredo (2005), o conhecimento é aquilo que torna alguém apto a agir em circunstâncias específicas. Para Piaget (*apud* FIGUEIREDO, 2005), o conhecimento resulta das ações e interações do sujeito com o ambiente onde vive. Uma definição pragmática adotada pelo Jozef Stefan Institute: - Department of

Knowledge Technologies (2005, p.10) é: “conhecimento é a informação que confirma a si mesma em uso”. Desta forma o conhecimento não pode ser unicamente descrito, pois a sua definição depende das características e dos objetivos de uma dada organização. Pode-se dizer que o conhecimento está embutido nos processos organizacionais, produtos e serviços.

Segundo Richard (1990), o conhecimento é obtido basicamente de duas formas:

- a) a **aquisição pela descoberta** diz respeito às aquisições feitas no decurso da realização de tarefas, não apenas na execução, mas também pela resolução de problemas, produzindo principalmente conhecimentos adquiridos nos procedimentos realizados, do tipo tácito (saber-fazer);
- b) a **aquisição pelo texto** diz respeito à aquisição de conhecimentos a partir de informações simbólicas vinculadas aos textos, produzindo principalmente conhecimentos declarativos, do tipo explícito (saber).

De acordo com Polany (1964 *apud* CRANFIELD; YOONG, 2005), o conhecimento tácito, também chamado de conhecimento subjetivo ou o conhecimento procedural, é o tipo de conhecimento contido na mente das pessoas, específico de um determinado contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Este tipo de conhecimento envolve modelos mentais que estabelecem e manipulam analogias. Seus elementos técnicos podem ser exemplificados como o saber concreto (*know-how*), técnicas e habilidades que permitem ao indivíduo o saber-fazer, dirigido à ação, competências, raciocínio, modelos mentais, intuição e crenças. Este é o conhecimento mais importante de uma organização, porém não é propriedade dela. O conhecimento tácito é criado e compartilhado em torno das relações, das interações entre os humanos e o mundo a sua volta, sendo construído através de experiências práticas e trocas espontâneas entre as pessoas (FIGUEIREDO, 2005). Para Nonaka e Takeuchi (1995, p. 76), “os humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências e grande parte do conhecimento é fruto do esforço voluntário em lidar com o mundo”.

Já o conhecimento explícito, também chamado de conhecimento objetivo ou codificado, é o conhecimento declarativo, transmitido e comunicado em linguagem formal e sistemática que permite ao indivíduo o saber (entender e compreender)

sobre fatos e sobre eventos determinados. Este tipo de conhecimento é apresentado em uma forma sistemática, como, por exemplo, documentos ou uma linguagem formal. O conhecimento explícito é o resultado do conhecimento antes contido nas "cabeças das pessoas". Para que este conhecimento seja gerado, é necessário que os indivíduos contribuam para o processo de explicitação dos seus conhecimentos tácitos. Figueiredo (2005) argumenta que este é o estado mais nobre que a informação atinge, pois o conhecimento explícito é um tipo de informação, mas não é qualquer tipo de informação. Em uma organização, o conhecimento explícito é somente a “ponta do *iceberg*”, ou seja, somente uma pequena fração do conhecimento que está formalizado de um conjunto de conhecimento maior.

Figueiredo (2005) ainda introduz uma terceira categoria de conhecimento que, segundo o autor, ainda é pouco reconhecida pelos autores que abordam o tema: o conhecimento potencial. Este tipo de conhecimento tem surgido em conjunto com a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e, por conseguinte, da capacidade de manipulação e processamento dos dados. O conhecimento potencial está relacionado ao conhecimento que pode ser obtido ou extraído a partir da análise de grandes volumes de dados. Tal conhecimento pode ser visto como o conhecimento explícito que ainda não foi devidamente explorado e/ou investigado. Segundo Loss (2007, p. 32):

Algumas ferramentas para auxiliar no processo de extração do conhecimento potencial são: i) mineração de dados; ii) mineração de textos; iii) *data warehouses*<sup>2</sup>, iv) *data marts*<sup>3</sup>, v) bancos de dados multidimensionais, vi) ferramentas de relacionamento com os clientes (*customer relationship management - CRM*), entre outros.

Segundo Loss (2007) é importante apontar uma hierarquia do conhecimento que explique como será a gestão do conhecimento. Esta hierarquia configura a seguinte ordem:

- a) **Dados:** são vistos como medidas, observações ou informação não processada. Os dados são compostos por números, palavras, figuras, gráficos, imagens ou qualquer forma de sinal desprovido de contexto. De acordo com Schreiber *et al.* (2002) os dados são sinais desprovidos de interpretação ou significados. Dados podem ser alocados em repositórios

<sup>2</sup> Armazém de dados, ou ainda depósito de dados.

<sup>3</sup> Sub-conjunto de dados de um Data Warehouse.

ou bancos de dados. Eles ainda podem ser gravados, manipulados ou capturados e recuperados, ou até mesmo minerados (HEY, 2004). Em resumo, dados são objetos manipuláveis que podem ser rearranjados e enviados para onde for de interesse sem qualquer dificuldade;

- b) **Informação:** é o resultado do processamento, manipulação e organização de um conjunto de dados. A informação é vista como um conjunto finito de dados dotados de alguma semântica, que tem o seu significado ligado ao contexto do agente que o interpreta ou recolhe (FIALHO *et al.*, 2006). Para Hey (2004), a informação pode ter forma e pode ser processada, acessada, gerada, transmitida, armazenada, distribuída, consumida e duplicada. A informação pode ainda ser de diferentes tipos e com diferentes atributos. Similarmente aos dados, a informação pode ser também um objeto manipulável;
- c) **Conhecimento:** é o conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações ou novos conhecimentos (SCHREIBER *et al.*, 2002).

Neste contexto, Hey (2004), sugere que cada nível desta hierarquia, tanto da cadeia linear quanto da pirâmide, pode afetar o seu nível superior e/ou inferior e vice-versa e, até mesmo, serem transformados de um para o outro.

De acordo com Santos (2002), a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimento que são estratégicos na existência de uma Organização.

Davenport e Prusak (1998, p. 196) consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e que as organizações, de alguma forma, já podem estar contando com recursos que a fundamentam e afirma:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

O processo de gestão de conhecimento compreende o que se pode chamar de aprendizagem organizacional que vai desde a criação e aquisição do

conhecimento, sua organização e armazenamento, até a distribuição e aplicação do mesmo.

Senge (1999, p. 21) desta que:

Através da aprendizagem contínua, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno (objetivos, metas, resultados) e externo (estratégia). Nas “organizações que aprendem” as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde, maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Portanto, pode-se considerar que a Gestão do Conhecimento pressupõe na estruturação de um processo de criação e recriação permanente do conhecimento, sustentado pela dinâmica dos processos de aprendizagem, articulados pela organização.

A instituição de uma cultura de gestão do conhecimento envolve práticas de aprendizagem organizacional, conceituada por Dodgson como,

[...] às formas como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional através da melhoria da utilização das amplas habilidades de suas forças de trabalho (DODGSON, 1993 *apud* CABRAL, 2000, p. 229).

No âmbito da gestão do conhecimento, como destaca Jesus (2020, p. 44), “a capacidade de criação do conhecimento organizacional, está atrelada às oportunidades de aprendizagem que favorecem o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas”, repercutindo na criação de conhecimentos estratégicos e contribuindo com o alcance dos objetivos da organização.

A Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional é um processo integrado que permite que a informação e o conhecimento sejam compartilhados e difundidos, sustentando o processo de criação do conhecimento por meio da dinâmica de aprendizagens contínuas (FRÓES BURNHAM *et al.*, 2012).

A difusão do conhecimento é um processo dinâmico que está integrado ao processo de gestão do conhecimento, uma vez que se trata de uma ação intencional, fruto das interações entre as experiências individuais e sua conversão em saberes coletivos e organizacionais.

Por difusão do conhecimento, compreende-se o processo dinâmico, institucionalmente organizado, de socialização e interação de conhecimentos que integram o repertório das experiências comunicáveis dos indivíduos, possibilitando a construção colaborativa de um novo conhecimento, que é sistematizado a favor de um projeto institucional.

A difusão do conhecimento não é uma mera transmissão de informações, mas sim um processo que torna o conhecimento ferramenta útil para o desenvolvimento das organizações.

Loss (2005) apresenta um resumo dos diversos conceitos de gestão do conhecimento por autor:

Quadro 1 – Definições de Gestão do Conhecimento

Autor	Definição de Gestão do Conhecimento
Wiig (1999)	É entender e administrar, explícita e intencionalmente a construção, renovação e aplicação efetiva dos ativos de conhecimento.
Davenport e Prusak (1998)	É uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999)	É a formalização das experiências, conhecimentos e <i>expertise</i> , de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.
Leming (2004)	Tem como objetivo criar um ambiente onde os dados e informação possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade para serem utilizados.
Wunram <i>et al.</i> (2002)	É a sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis de organizações com o objetivo de utilizar o conhecimento existente dentro e fora delas, bem como possibilitar a criação de um novo conhecimento, gerar valor, inovação e promover melhorias.
Schreiber <i>et al.</i> (2002)	É um modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na forma certa e no momento certo.

Fonte: Vallejos (2005 *apud* LOSS, 2005)

Em resumo, a gestão do conhecimento trata de uma ferramenta gerencial para administrar, agregar valor e distribuir a informação para que ela se torne conhecimento (FIALHO *et al.*, 2006). Desta maneira, os gestores podem obter as informações necessárias para suas tomadas de decisões. De acordo com Aguiar (2016), a gestão do conhecimento é o gerenciamento inteligente, eficaz e

sistematizado de tudo o que a organização sabe e que traz algum valor agregado ao negócio, assim, pode-se dizer que a gestão do conhecimento está presente nos processos, produtos e matérias-primas, clientes e serviços das organizações.

É importante enfatizar que a gestão do conhecimento não trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que têm influência sobre estes ativos (FIALHO *et al.*, 2006). Ela está embutida em documentos, experiências, criatividade e habilidades que fazem parte do conhecimento tácito daqueles que compõem as organizações.

É importante a iniciativa de uma organização em desenvolver metodologias e ferramentas de criação, mapeamento, captura e gestão do conhecimento, com o objetivo de implantar melhorias contínuas em seus processos.

A gestão do conhecimento contribui também com o aumento da transparência dos processos organizacionais.

### 2.3 CICLOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Dalkir (2005), a gestão do conhecimento apresenta ciclos, dentre os principais, destacam-se: 1) aquisição de dados; 2) refinamento; 3) armazenamento/recuperação; 4) distribuição; e, finalmente 5) a apresentação.

Bukowitz e Willians (2000) apresentam um processo de Gestão do conhecimento que descreve o modo como as organizações geram, mantêm e implantam um estoque estratégico do conhecimento para criar valor. O desafio está na procura de informações e em saber lidar eficazmente com o enorme volume de informações que podem ser obtidas (BUKOWITZ; WILLIANS, 2000). Seus estágios buscam atingir um processo de mais longo alcance de adequação do capital intelectual para as necessidades estratégicas, sendo eles: 1) obtenção; 2) uso; 3) aprendizagem; 4) contribuição; 5) apreciação; 6) desfazer.

Mesmo trazendo o conceito de criação de valor implícito, Mcelroy (1999) descreve um ciclo de vida do conhecimento que consiste nos processos de produção e integração, com uma série de loops de *feedback* para a memória organizacional, crenças e reivindicações. Mcelroy (1999) enfatiza que o conhecimento organizacional é realizado tanto subjetivamente, na mente dos indivíduos, quanto objetivamente de forma explícita. Este ciclo incide sobre os



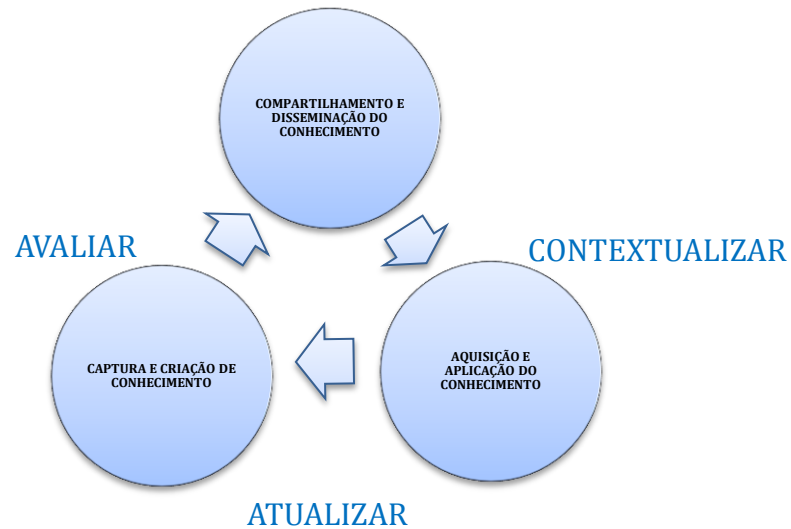
processos para identificar o conteúdo de conhecimento que é de valor para a organização e seus funcionários.

De acordo com Wiig (1993), é preciso aprimorar as tarefas com mais experiência, em que a aquisição de conhecimento deve ser relevante e de alta qualidade para que, assim, possa ser aplicado da melhor forma e de diferentes maneiras. Dessa forma, os principais passos que Wiig aponta são: construção do conhecimento; armazenamento do conhecimento; partilha de conhecimento e aplicação do conhecimento. Conforme Dalkir (2005), este ciclo aborda um amplo leque de aprendizagem de todas as fontes de conhecimento e, para a construção do conhecimento, as atividades consistem em cinco principais: 1) obter conhecimento; 2) analisar o conhecimento; 3) reconstruir/sintetizar o conhecimento; 4) codificar o conhecimento modelo e; 5) organizar o conhecimento. A maior vantagem do ciclo de Wiig é a descrição clara e detalhada de como a memória organizacional é colocada em uso, a fim de gerar valor para os indivíduos, grupos e para a própria organização (DALKIR, 2005).

Diante da análise detalhada dos autores acima citados, Dalkir (2005) combina os diversos estágios do ciclo de conhecimento e monta um Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento, como é representado na figura 3. Desta forma, suas etapas são descritas como:

- a) Criação/Captura: refere-se à identificação e posterior codificação de conhecimento interno e *know-how* da organização e/ou conhecimento a partir do ambiente externo;
- b) Compartilhamento e Disseminação: feita uma avaliação do conhecimento capturado/criado, esta etapa diz respeito à contextualização de conteúdo. Trata-se de uma ligação entre o conhecimento e os seus detentores, de forma a contribuir entre os usuários e membros da organização;
- c) Aquisição e Aplicação: após validação e avaliação do conhecimento como relevante, ele é, então, inserido no armazenamento e prática das ações pessoais e organizacionais.

Figura 3 – Modelo Adaptado do Ciclo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Dalkir (2005)

Wang e Ahmed (2005) estabelecem uma cadeia de valor no que tange à Gestão do Conhecimento. Esta cadeia fornece um meio de identificar e avaliar sistematicamente o valor de uma empresa, adicionando processo e o alinhando para construir vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2005). Em seu modelo desenvolvido, a cadeia de valor do conhecimento busca capturar a essência da economia do conhecimento, como mostra a figura 4:

Figura 4 – Cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Wang e Ahmed (2005)

No seu modelo de cadeia, são encontrados quatro elementos (WANG; AHMED, 2005): Processos de Gestão do Conhecimento, Habilitadores de Gestão do Conhecimento, Capacidades Organizacionais e Performance, de forma que o valor agregado nos processos de Gestão do Conhecimento se unem para criar capacidades através dos sistemas de infraestrutura e procedimentos na organização.

## 2.4 O EFEITO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES ESPORTIVOS

A gestão do conhecimento tem relevância para qualquer área e sistema, Mattelart (2002) e Choo (2003) afirmam que quase todos os processos organizacionais são fundamentados por informação, ou seja, os processos utilizam de maneira direta ou indireta uma série de informações que, mormente, são transformadas em conhecimento e posteriormente são vitais para a tomada de decisões.

Como já foi afirmado neste capítulo, a gestão da informação faz parte do contexto organizacional, cujo objetivo é propiciar aos agentes organizacionais o uso eficiente dos recursos internos existentes, assim como os que vêm de fora para dentro da instituição.

Segundo Clarke, Aquesolo e Niquet (2000<sup>1</sup> *apud* MONTEIRO; BOTELHO, 2009, p. 58), as informações, no âmbito esportivo, podem ser definidas como:

[...] informação especializada, que diz respeito ao domínio específico das atividades físicas desportivas e do lazer, e que os usuários dos serviços estão cada vez mais exigentes com relação à eficácia do serviço e à boa adequação dos produtos de informação às suas necessidades.

Jorge e Valentim (2016, p. 155) contribuem com o debate sobre a importância da gestão da informação no esporte, afirmando que:

A informação esportiva após sua seleção, análise e organização pode assumir papel estratégico, principalmente, para a construção de conhecimento. A necessidade de informação esportiva está totalmente relacionada ao ambiente ao qual ela é gerada, bem como às necessidades do usuário desse segmento.

Neste contexto, é importante apontar que existe um número ilimitado de informações informais no ambiente externo, trafegando em fluxos informais, que podem se transformar em informações formais na interação com os sujeitos organizacionais. Estes, por sua vez, são capazes de transformá-las em conhecimento. Ainda, de acordo com as demandas dos usuários, as informações de diversas fontes e ambientes podem se inter-relacionar, transformando-se em novos dados e informações, fator determinante para a geração de conhecimento.

No que tange ao futebol, segundo Jorge e Valentim (2016), a informação esportiva relacionada a este esporte deve ser direcionada às necessidades e às demandas de seu público: informações situacionais sobre o jogo, visando escolher a melhor opção tática; histórico do atleta; dados estatísticos relativos às partidas anteriormente realizadas etc. Sendo assim, há a simbiose da informação formal, que possui uma fonte da área técnica do ambiente interno, cujas informações estruturadas (formais) podem ser transformadas em conhecimento, a partir da percepção e apropriação por um determinado sujeito. Isso possibilita a geração de conhecimento individual que pode ser compartilhado posteriormente.

Davenport e Harris (2007) afirmam que o uso de informação e conhecimento de maneira estratégica é uma prática realizada por esportes como o beisebol, o futebol, o basquete, entre outros. No âmbito técnico, a estatística e a *datascience* são frequentemente utilizadas no basquete e no *beisebol*, gerando dados e informações que procuram a melhoria contínua dos resultados.

Davenport e Harris (2007) apontam que, por exemplo, a indústria do futebol americano utiliza a informação e o conhecimento:

O New England Patriots, por exemplo, tem demonstrado um desempenho particularmente bem-sucedido, com a vitória recente de três Super Bowls em quatro anos. O time faz uso extensivo de dados e modelos analíticos, tanto em campo quanto fora dele. Profundas análises ajudaram o time a selecionar seus jogadores e ainda permanecer abaixo do teto salarial (no ano passado, a média salarial do time ficou no vigésimo quarto lugar na National Football League). O time seleciona jogadores sem utilizar os serviços de olheiros empregados por outros times e classifica as seleções potenciais com base em fatores não tradicionais, como inteligência e disposição de usar o ego pessoal em benefício da equipe (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p. 22-23).

Por outro lado, Davenport e Harris (2007) apontam que o uso da informação, como insumo para situações mercadológicas, é evidenciado quando a equipe utiliza os resultados obtidos para melhoria constante do negócio esportivo.

Fora de campo, o time utiliza análises detalhadas para avaliar e melhorar a “experiência total dos fãs”. Em cada jogo em casa, por exemplo, entre 20 e 35, pessoas recebem a tarefa específica de criar indicadores quantitativos para a comida, o estacionamento, o pessoal, a limpeza dos banheiros, entre outros fatores. Os fornecedores externos de serviços são monitorados para renovação de contratos e recebem incentivos para melhorar seu desempenho (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p. 23).

Uma organização esportiva possui informações financeiras, de mercado, entre outras, obviamente possuindo particularidades decorrentes do contexto, mas nada que difere de organizações tradicionais, como empresas.

Assim sendo, torna-se importante a compreensão das informações e de seus vários contextos dentro de um clube de futebol, pois uma informação para um determinado sujeito pode não ter relevância e, para outro indivíduo, a mesma informação pode trazer oportunidades. Em todos os níveis e contextos, a informação esportiva alimenta o processo de tomada de decisão e a geração de novos conhecimentos, proporcionando maior assertividade para esta atividade, concedendo vantagem competitiva na sua aplicação.

Com o mapeamento das fontes de informação e de conhecimento e dos fluxos formais e informais, é possível analisar as relações e conexões entre as fontes e os fluxos e, assim, construir uma rede de conhecimento capaz de evidenciar o comportamento informacional em um determinado ambiente.

Tomaél (2008) aponta a importância dos atores, bem como o mapeamento das informações e dos fluxos para a rede de conhecimento.

A principal ação para mobilizar uma rede de conhecimento está relacionada ao movimento da informação na rede. Impulsionar e incentivar o compartilhamento da informação e a construção do conhecimento na rede é condição *sine qua non* para sua sustentação e crescimento. Os atores incumbidos dessa tarefa ou que se dispuserem a exercer o papel de estimular a partilha na rede deverão contar com a confiança dos membros da rede (TOMAÉL, 2008, p. 12).

Para que uma rede de conhecimento seja constituída, é necessário mapear e monitorar os fluxos informacionais e as fontes do ambiente em que a rede se

encontra. Outro ponto importante é entender a relação entre a rede do conhecimento e os processos de Gestão da Informação (GI) e de Gestão do Conhecimento (GC). Assim, compreender a importância dos fluxos informacionais para estas duas gestões, torna-se fundamental, nessa perspectiva, é necessário conceituar o principal insumo do fluxo informacional, qual seja, a informação.

Para Valentim (2008, p. 5), a informação é:

[...] ao mesmo tempo, objeto e fenômeno, visto que pode ser destacada e analisada por si mesma e, também, pode ser parte de um processo. Ao conceituar o termo 'informação', é importante delimitar outros dois componentes que, se relacionam, interagem e sofrem transformações na relação com a informação: 'dado' e 'conhecimento'. Davenport e Prusak (1998), Valentim (2002) e Pérez-Montoro (2004) conceituaram dado, informação e conhecimento à luz da gestão da informação.

Os autores compreendem “dados” como simples observações sobre o estado do mundo, ou seja, são dados registrados com o auxílio de algum suporte; na maioria das vezes, com o auxílio de tecnologias. No que tange à “informação”, é compreendida como dotada de relevância e propósito; em outras palavras, pode-se afirmar que são dados com atribuição de significado e contextualizados por um indivíduo. Conhecimento é compreendido como um elemento que reside na mente humana, construído na relação do indivíduo com o mundo.

Sendo assim, parte-se do pressuposto de que a informação está presente em todas as atividades organizacionais, conforme evidencia Choo:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p. 27).

A informação é considerada um componente intrínseco às atividades organizacionais e, por essa razão, torna-se importante identificar seu comportamento no ambiente organizacional em que está inserida. Os fluxos informacionais constituem-se no meio para que a informação possa trafegar entre o emissor e o receptor da informação e, para tal, precisa ser comunicada ou compartilhada. Valentim (2010) reforça esta dependência e relação entre informação e fluxos:

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma (VALENTIM, 2010, p. 13).

Valentim (2002) relaciona os fluxos informacionais a três níveis: organizacionais, estrutura física (organograma), estrutura de recursos humanos (capital intelectual) e estrutura informacional (dados, informação e conhecimento).

A autora, ao realizar um paralelo entre os fluxos informacionais e os níveis organizacionais, destaca dois tipos de fluxos: os formais e os informais.

Evidencia-se que, é por meio das inter-relações entre os sujeitos organizacionais, que os fluxos são constituídos. Os fluxos informais atuam diretamente com os conhecimentos gerados pelos sujeitos organizacionais, e estes perpassam todos os níveis organizacional, operacional, tático e estratégico. Os fluxos informais trabalham com recursos intangíveis no ambiente organizacional, qual seja, o conhecimento. A dificuldade de torná-lo tangível é um desafio, bem como alinhar a falta de percepção dos sujeitos organizacionais quanto à importância deste recurso se constitui em fator complicador para seu pleno aproveitamento.

Para que uma organização, assim como o ser humano, possa usufruir plenamente os elementos que circulam nos fluxos formais e informais, é necessária a implementação de uma cultura organizacional voltada à valorização da informação e do conhecimento.

#### **2.4.1 A Gestão do Conhecimento no Esporte: o Fenômeno Moneyball**

A gestão do conhecimento no esporte permite estabelecer estratégias para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e a gestão da informação atua fornecendo estratégias para converter dados em informação relevante.

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes)

existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácitos) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (VALENTIM, 2008, p. 4).

A identificação, o mapeamento e o monitoramento das fontes e fluxos tornam-se essenciais para que ocorra o melhor aproveitamento desses modelos de gestão, inclusive no contexto do futebol como organização.

Em 23 de setembro de 2011, o filme *O homem que mudou o jogo (Moneyball)* estreou em todos os cinemas dos Estados Unidos, estrelado pelo ator Brad Pitt, como Billy Beane, gerente geral de um time profissional de Beisebol: o Oakland Athletics (A's), foi um marco para o entendimento da importância do uso profissional de dados e da gestão do conhecimento.

O filme foi baseado em fatos reais e no livro de Michael Lewis (2015), que descreveu como Beane levou o time dos Oakland Athletics (A's), com um dos menores orçamentos da Major League, Liga Principal de beisebol americana, a ganhar 103 jogos em 2002.

Sob gerenciamento de Beane, o time participou das eliminatórias do campeonato cinco vezes nas oito temporadas seguintes, um fato inédito para um time com o porte e tradição do Oakland Athletics.

No começo da temporada de beisebol de 2002, americana, o time mais rico era o New York Yankees, com uma folha de pagamento de mais de 126 milhões de dólares. O Oakland A's tinha uma folha de pagamento de cerca de 41 milhões de dólares, era um dos times com orçamento mais humilde da liga. Essas disparidades significavam que apenas as equipes mais ricas podiam pagar pelos melhores jogadores. Um time com poucos recursos financeiros como o A's só poderia contratar jogadores que haviam sido rejeitados pelos "melhores" times e, portanto, a derrota era praticamente certa.

A história muda a partir do uso profissional dos dados e da gestão do conhecimento realizado por Beane, quem, auxiliado pelo seu assistente geral Paul DePodesta, passa a usar a análise estatística avançada de dados sobre os jogadores para a montagem da equipe, de forma racional e inteligente.



Antes da intervenção, a sabedoria convencional do beisebol profissional americano sustentava que grandes rebatedores e arremessadores, atléticos, de renome, eram os principais fatores para conquistar vitórias e atingir os objetivos. Nesse raciocínio, somente os clubes que tivessem orçamentos milionários poderiam ser considerados sérios candidatos aos títulos ou às melhores posições dos torneios. As métricas usadas, antes da intervenção do Beane, eram: previsão de vitórias, perdas e desempenho de jogadores, como média de rebatidas, corridas impulsionadas e bases roubadas. Eram dados simples que não traziam informação estratégica, somente representavam medidas comuns. Os olheiros do beisebol usavam essas métricas para tomarem decisões gerenciais e de contratação de jogadores.

Beane e DePodesta descobriram que um conjunto diferente de métricas, ou seja, a porcentagem de tempo que um rebatedor ficava na base ou forçando os opositores a realizar um grande número de arremessos, previa com mais eficácia as chances de o time ganhar um jogo. Então, Beane procurou os jogadores disponíveis que se encaixavam nesse perfil. Incluindo aqueles rejeitados pelo mercado. Ele só focava nos indicadores. Beane foi capaz de formar uma equipe consistentemente vencedora, utilizando análises avançadas para obter percepções sobre o valor e a contribuição de cada jogador para o sucesso da equipe, coisa que outros clubes mais ricos ignoravam.

Beane e sua abordagem, orientada pelos dados e pela gestão do conhecimento no beisebol, teve um impacto significativo nesse mundo dos negócios esportivos e foi *case* de sucesso para que outros times, com mais renome e orçamento, passassem a utilizar a gestão de dados e estatísticas para a tomada de decisões.

#### **2.4.2 O aprimoramento do uso de dados, informações e a necessidade da gestão do conhecimento no esporte profissional**

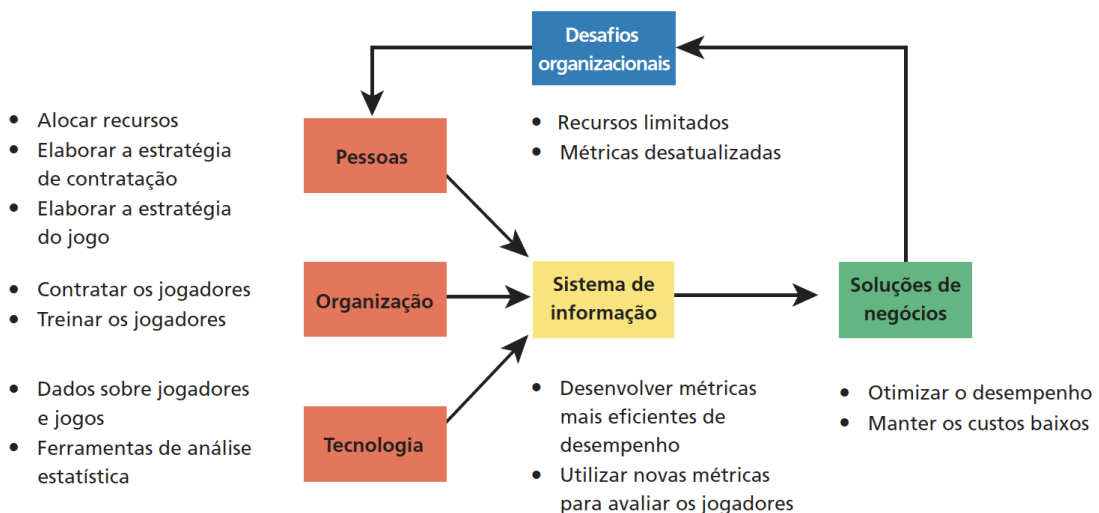
O avanço da tecnologia de dados, o aprimoramento da *datascience* e o surgimento de ferramentas tecnológicas para a transformação de dados em informações contribuiu, sobremaneira, para a adoção de estratégias profissionais no uso de dados e, por conseguinte, permitiu o aprimoramento da gestão do

conhecimento no mundo dos esportes. O beisebol e outras modalidades esportivas profissionais atualmente utilizam a análise em profundidade para tomar decisões sobre quase todos os aspectos do jogo e da gestão. Beisebol, futebol, basquetebol, hóquei e equipes de tênis consideram as técnicas analíticas como parte de sua vantagem competitiva. A competição entre as equipes de esportes pelos analistas de dados qualificados é quase tão intensa como a batalha pelos principais talentos atléticos.

Neste contexto, percebe-se porque o caso do Moneyball não corresponde apenas ao beisebol, mas sim ao aprendizado sobre a utilização de dados como uma arma competitiva, especialmente em ambientes em que os recursos devem ser otimizados e onde a inovação é essencial.

A figura 5 mostra um resumo da importância do processo de uso de dados, necessidade de transformar em informações relevantes para a tomada de decisões:

Figura 5 – Fluxo de Dados, Informações e Necessidade de Gestão do Conhecimento em Ambientes Esportivos



Fonte: Laudon e Laudon (2015)

Laudon e Laudon (2015), usando o case Moneyball, trazem à baila uma série de reflexões sobre o uso de dados para gerir conhecimento. Em ambientes esportivos, estatística e competição são duas variáveis fortemente entrelaçadas. Um jogo de basquete, beisebol, futebol, dentre outros, geram, em algumas horas, milhares de dados e de estatísticas. O grande desafio é como gerir todos esses dados, transformá-los em informações e inseri-los dentro de um processo de gestão de conhecimento contínuo e estratégico tal como define Beckman (1999),

como a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus usuários.

O primeiro passo parte da necessidade da instituição esportiva entender que o clube, enquanto unidade esportiva, é gerador de dados que precisam ser transformados em informações gerenciais. Este entendimento passa pela profissionalização da gestão em todos os seus departamentos, para isso, é importante criar, como sugere Leming (2004), um ambiente onde os dados e as informações possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos, garantindo a sua disponibilidade para serem utilizados.

A figura 5 de Laudon e Laudon (2015) resume, no caso Moneyball, um modelo de criação de um sistema específico para os negócios esportivos, que privilegie o desenvolvimento de soluções de negócios, baseados em um sistema de informação que seja alimentado pela organização a partir da geração de dados dos clientes (usuários/pessoa), a própria organização (clube profissional) e pelo uso intensivo da tecnologia, especialmente a de ciência de dados. O resultado deste processo se daria na obtenção de objetivos esportivos (ganhar competições ou obter boas colocações) e, principalmente, na obtenção de resultados financeiros que permitam a manutenção e o desenvolvimento do clube.

### **2.4.3 Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva no esporte**

Segundo Nery (2019), na gestão do esporte, há um grande avanço das organizações empresariais, que adotam a gestão do conhecimento como o principal caminho para a inovação organizacional. Segundo o autor, a contribuição da gestão do conhecimento para a criação de um modelo de inovação organizacional na gestão do esporte é fundamental para a obtenção de resultados expressivos para a firma.

Por outro lado, a gestão do conhecimento serve como ferramenta qualitativa para a gestão do esporte na construção de um modelo organizacional, utilizando as seis atividades do conhecimento: criação; transferência; aplicação;

armazenamento; identificação e aquisição, para articular formas e fluxos de conhecimento com demandas atualizadas de gestão em um ambiente promotor de inovações (NERY (2019)). O autor concluiu que a contribuição da gestão do conhecimento se torna uma realidade no sentido de atender às novas perspectivas do esporte vigente no Brasil, através do fluxo do conhecimento intra e interorganizacional. Ao mesmo tempo, a proposta de construção de um ambiente inovativo oferece um suporte organizacional através das seis atividades do conhecimento, acima citadas, cuja fundamentação teórica proporciona uma ferramenta valiosa de aplicação prática no âmbito gerencial em busca de resultados expressivos. Finalmente, a construção de um ambiente inovador pautado pela gestão do conhecimento, a atividades promotoras do fluxo de conhecimentos, se torna um caminho eficaz de desenvolvimento qualitativo do esporte brasileiro.

A discussão sobre o uso de informações e a necessidade de desenvolver uma cultura sobre a gestão do conhecimento são fundamentais para entender o caso do Esporte Clube Bahia, acontecido a partir da instauração de uma administração profissional, especificamente voltada para o mundo esportivo, neste caso, do futebol brasileiro profissional, objeto desta tese.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2005), a metodologia é a base que define os fundamentos para os estudos científicos. Nas ciências, entende-se por metodologia o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. Já o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado (CERVO; BERVIAN, 2002).

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que diz respeito à natureza do objetivo, segundo a classificação proposta por da Silva e Menezes (2005), Dane (1990) e Cervo e Bervian (2002), a presente pesquisa é do tipo exploratória/indutiva, uma vez que visa descrever como se dá o fenômeno da gestão de conhecimento em um clube de futebol, no processo da mudança radical nas práticas de gestão.

Do ponto de vista da natureza do conhecimento promovido, esta tese enquadra-se no estudo de caso, com abordagem de métodos mistos.

Para Creswell e Clark (2013), estudo de caso consiste na captação e análise de dados qualitativos e quantitativos sobre uma realidade preexistente. Nesse sentido, estudo de caso é definido por Creswell e Clark, como:

[...] um projeto de pesquisa com suposições filosóficas e, também, com método de investigação. Composto por uma metodologia que envolve suposições filosóficas que guiam a direção da coleta e da análise e a mistura das abordagens qualitativa e quantitativa em muitas fases do processo de pesquisa. Como um método, ela se concentra em coletar, analisar e misturar dados quantitativos e qualitativos em um único estudo ou uma série de estudos. Em combinação, proporciona um melhor entendimento dos problemas de pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente (CRESWELL; CLARK, 2013, p. 5).

O presente estudo de caso parte da elaboração de um trabalho original, inédito e apresentado na forma de texto estruturado, contendo uma exposição datada, desenvolvida e documentada com dados reais, relativo a:

- 1) entender primeiro, teoricamente, como se realiza o processo de gestão de conhecimento, posteriormente como este processo é desenvolvido dentro

de um clube profissional de futebol, tendo em vista o cenário desafiador ocorrido a partir da ruptura de um modelo de administração tradicional e pouco profissional (até 2013) no Esporte Clube Bahia (ECB), o que configura uma situação real ou problemática complexa de tomada de decisão, característica principal para considerar estudo de caso;

- 2) o período de análise é de 2014 a 2020, quando se deram três gestões com o objetivo de profissionalização do ECB (contexto real);
- 3) a questão principal e norteadora desta tese é que o processo de ruptura na administração do ECB, acontecida em 2013, deu lugar a um processo de democratização e possibilidade de inserção de políticas de profissionalização na gerência do clube, assim como, também, propiciou o incentivo do desenvolvimento de processos de gestão da informação, realizado de forma não intencional, porém que dão abertura para a aplicação de metodologias de gestão do conhecimento que podem ser importantes para contribuir com o objetivo de profissionalização do ambiente como um todo.

### 3.2 BASE EPISTEMOLÓGICA

O objeto de estudo da pesquisa são as interações que emergem do processo de criação, interação, participação e socialização de conhecimentos entre os gestores do ECB e associados/comunidade.

Para nos aproximar ao objeto do conhecimento e atingir o objetivo da pesquisa, tomamos em consideração o fato de ser este um objeto de estudo complexo, que acompanha o caminho metodológico e em consonância com o referencial teórico assumido.

Nesse sentido, buscou-se fundamentar esse posicionamento, de acordo com Morin (2003), a compreensão da realidade observada de forma integrada, donde o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo e o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes. O reconhecimento do fenômeno de forma multidimensional, afastando-o da fragmentação, do pensamento que isola e separa por um pensamento que distingue e une (MORIN, 2003).

### 3.3 ABORDAGEM DE PESQUISA

Esta pesquisa insere-se em uma abordagem qualitativa, através da qual buscamos estabelecer o diálogo, a interação entre os sujeitos e suas realidades, isto é, estabelecer “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (MORESI, 2003, p. 9); localizando-se o universo das investigações qualitativas “no cotidiano, as experiências do senso comum, interpretadas e reinterpretadas pelos sujeitos que as vivenciam” (MINAYO, 2008, p. 24).

### 3.4 TIPO DE PESQUISA DE ACORDO COM SEUS OBJETIVOS

Para realização deste estudo, optou-se pelas pesquisas descritiva, explicativa e a pesquisa exploratória, utilizando, como método e técnicas de coleta e análise de dados, o estudo de caso, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a *ex-post-facto*, tendo como objeto a gestão do conhecimento no âmbito do Esporte Clube Bahia.

Neste contexto, é importante apontar a participação do autor dentro do quadro de conselheiros do clube e o objetivo de contribuir com a aplicação de conhecimentos ligados ao programa de pós-graduação dentro do ambiente esportivo, especificamente falando de um clube de futebol profissional. Esta talvez seja a principal característica que dá originalidade ao tema, já que o mesmo carece de bibliografia específica que entenda esta realidade e tente fazer uma ponte entre a gestão do conhecimento e o ambiente esportivo.

Sendo assim, as razões que motivaram a adoção, neste trabalho, correspondente à utilização de métodos mistos, decorreram da possibilidade de triangulação dos dados qualitativos, obtidos nas fontes documentais, e quantitativos, recolhidos com a análise documental, favorecendo uma análise mais consistente dos achados e uma abordagem confirmatória entre as informações qualitativas e quantitativas, contribuindo para a superação de fragilidades correspondentes à pesquisa especificamente qualitativa ou quantitativa.

Aplicar o referencial teórico de gestão de conhecimento para uma área tão diferenciada como é o ambiente do futebol profissional trouxe à tona o grande desafio de tornar o resultado da pesquisa aplicada, mantendo como lógica de estudo a pesquisa indutiva. Quanto ao seu resultado, a pesquisa do tipo aplicada possibilitou utilizar os conhecimentos gerados e direcionados ao foco proposto.

### 3.5 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se o método Estudo de Caso, que tem como objeto o processo de gestão de conhecimento em uma organização na área de esporte, desse modo, um estudo de caso único.

Assim sendo, este método possibilitou estudar em profundidade o processo de criação, implementação e socialização de novos conhecimentos inovadores na organização ECB, tendo a compreensão do fenômeno sob a perspectiva dos dirigentes envolvidos na ação.

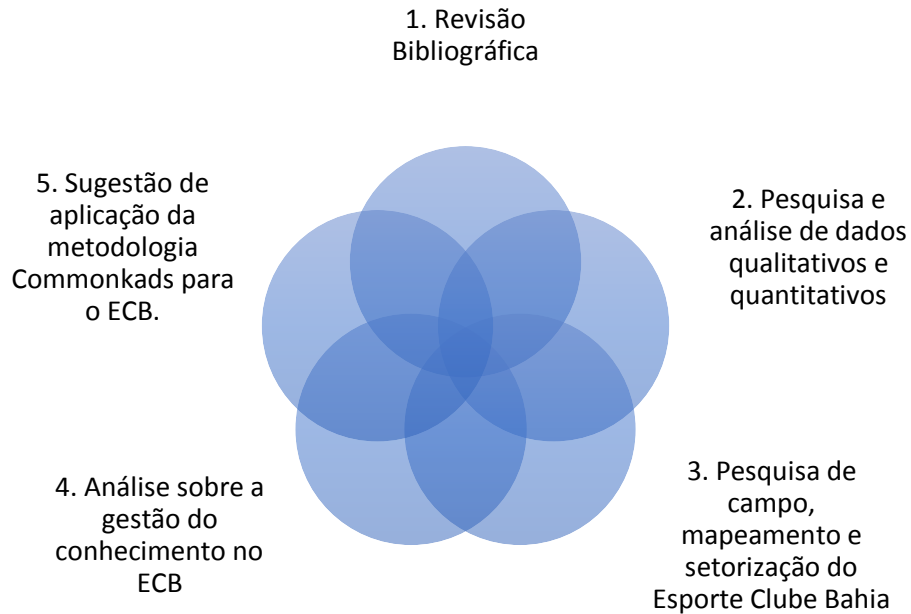
#### 3.5.1 Abordagem metodológica de métodos mistos

O método de estudo de caso concerne como uma opção de pesquisa qualitativa, entretanto pode conter evidências qualitativa e quantitativa. Dentro da proposta de métodos mistos definida, escolheu-se a tipologia correspondente ao projeto sequencial exploratório, tendo em vista que esta permite aplicações como a proposta nesta tese. Segundo Creswell e Clark (2013), a estruturação de uma lógica favorece a implementação da pesquisa de métodos mistos direcionada para resultados esperados.

A figura 6 retrata um Protótipo do Projeto Sequencial Exploratório estilizado:



Figura 6 – Protótipo do Projeto Sequencial Exploratório Estilizado



Fonte: Elaboração e adaptação do autor

Segundo Creswell e Clark (2013), assim como para Paranhos *et al.* (2016), a utilidade do projeto sequencial exploratório é visualizar o processo de pesquisa desde o início. No caso desta tese, parte-se da revisão bibliográfica sobre o processo de gestão do conhecimento, posteriormente, procurou-se na literatura temas ligados à criação, difusão e de gestão do conhecimento na área esportiva. Seguindo a proposta metodológica, realizou-se uma pesquisa de campo dentro do próprio Esporte Clube Bahia, no seu acervo, assim como na literatura referente à gestão do conhecimento que tenha sido desenvolvida a partir do estudo de caso do clube. Em um seguinte momento, via levantamento de dados, dentro do clube, foi realizado um mapeamento da departamentalização do ECB e uma identificação das atividades realizadas por setor, para, em uma parte final da pesquisa, entender de que maneira o processo de gestão de conhecimento afetou o ECB assim como propor a metodologia de gestão do conhecimento CommonKADS para o clube, como aporte desta pesquisa e do programa de pós-graduação realizado.

## 3.6 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

### 3.6.1 Procedimentos para a coleta de dados e informação

Quanto aos procedimentos, nesta pesquisa utilizou-se a conjugação da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, esclarecidas cada uma delas a seguir.

Neste sentido, utilizaram-se artigos de autores considerados relevantes na análise sobre gestão do conhecimento. Cabe destacar a pouca disponibilidade de bibliografia aplicada ao tema da gestão do conhecimento no futebol, que favoreceu para a criação de um raciocínio próprio e adaptado, essencial para a criação de conhecimento, como apontam Lakatos e Marconi (2006).

Dentro do processo da pesquisa, os dados utilizados na tese foram de natureza primária e secundária. Os dados históricos relevantes do Esporte Clube Bahia, nos anos de 2014 a 2020, que tratam da intervenção judicial, do início da era democrática, da primeira eleição direta, do Conselho Deliberativo, da gestão Fernando Schmidt, da gestão Marcelo Sant'Ana e da gestão Guilherme Bellintani, foram extraídos dos documentos históricos do acervo do próprio clube. Neste contexto, adotou-se a pesquisa exploratória e, como métodos e técnicas de coleta e análise de dados, a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e *ex-post-facto*. A pesquisa exploratória foi realizada com o objetivo de proporcionar maior proximidade com o problema, visando torná-lo mais compreensível. Envolveu levantamento bibliográfico e análise de exemplos, estimulando a compreensão (GIL, 2007).

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica deve ser feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e telefônicos, como livros, artigos científicos e páginas de webs. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica (FONSECA, 2002).

De acordo com Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las.

A pesquisa bibliográfica da tese utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados na biblioteca do ECB. A pesquisa documental recorreu a fontes diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas,

relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc., tal como aponta Fonseca (2002).

Sobre a Pesquisa *ex-post-facto*, o objetivo foi investigar possíveis relações de causa e efeito entre o processo de ruptura da gestão (2013) do ECB e a ocorrência dos eventos, como a gestão de conhecimentos. A pesquisa *ex-post-facto* foi utilizada no lugar da pesquisa experimental, tendo em vista a proposta de causa e do seu efeito procurada na tese.

Para identificar os presidentes de cada período citado na pesquisa, foram utilizadas a mesma terminologia e a informação do website do Esporte Clube Bahia.

Por outro lado, para aferir os resultados financeiros do ECB, após a ruptura (2013), foi utilizada a pesquisa descritiva, tendo os métodos e técnicas de coleta e análise de dados. Para tanto, a pesquisa bibliográfica foi concentrada na análise de resultados financeiros, presentes nas demonstrações financeiras do clube, sendo estes: balanços, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), informativos financeiros, dentre outros documentos gerenciais e contábeis.

Finalmente, dentro da lógica de pesquisa indutiva, que parte da observação e entrelaçamento dos conhecimentos teóricos abordados com o estudo de caso, o aporte desta tese é o de observar como o processo de gestão de conhecimento foi desenvolvido dentro do Esporte Clube Bahia, para isto, via pesquisa de campo foi possível mapear, usando o organograma funcional do clube, as tarefas realizadas em todos os setores, desta forma, foi possível sugerir a aplicação do modelo de gestão de conhecimento CommonKADS específico para o setor de futebol profissional.

A principal fonte de informação utilizada na pesquisa, o sítio do ECB na internet, foi criado para registrar e disponibilizar o máximo de informação sobre o Clube. Lá são encontradas informações sobre o ECB, de uma maneira geral, tais como: a história, diretoria, associação, loja virtual e ouvidoria.

Um dos locais mais utilizados nesta pesquisa foi o que o Clube convencionou chamar de Portal da Transparência, considerando como o principal valor das novas gestões tricolores, iniciadas em setembro de 2013.

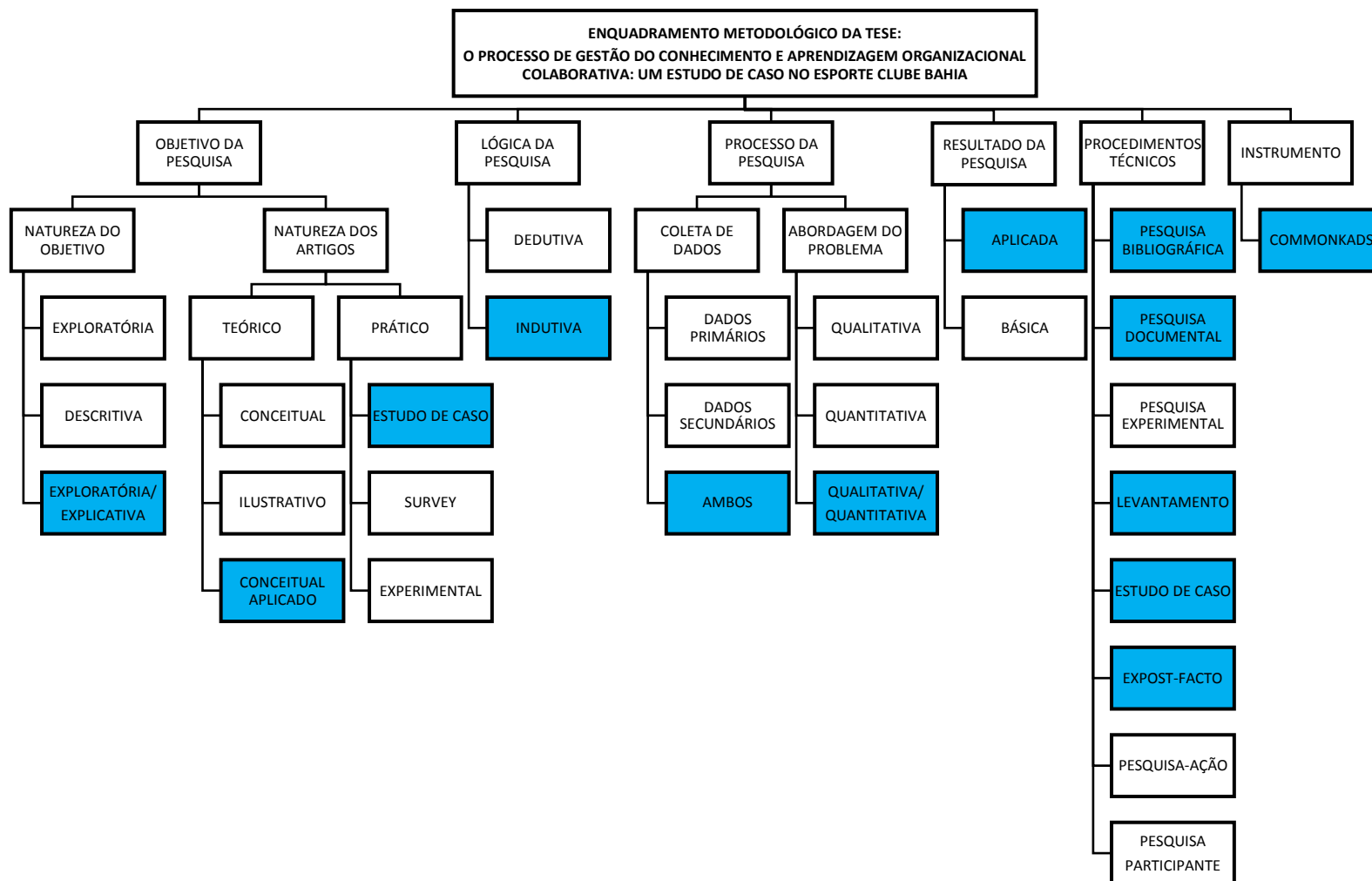
Neste Portal, é possível encontrar balanços, prestação de contas, orçamento, planejamento estratégico, organograma, atas de reuniões do Conselho Deliberativo e relação dos funcionários e de sócios, além do novo estatuto do clube.

### **3.6.2 Procedimentos de análise de dados e informação**

Assim, além da discussão sobre aprendizagem organizacional e colaborativa, a metodologia CommonKADS foi usada como parte do referencial metodológico desta tese. Esta metodologia é composta por uma série de modelos que abrangem todas as etapas para o projeto de um sistema do conhecimento, desde o estudo das características corporativas, identificação das tarefas e agentes envolvidos, avaliação da viabilidade de implantação do projeto, até a descrição e gerenciamento da solução proposta. A CommonKADS – metodologia de engenharia do conhecimento, foi proposta originalmente em 1983 por Schreiber *et al.* (2000), este estudo parte do pressuposto de que o conhecimento pode ser modelado dentro de um sistema, com o objetivo de provocar melhorias da qualidade, da produtividade e da agilidade na tomada de decisão. Segundo Schreiber *et al.* (2000): “A engenharia do conhecimento permite focar as oportunidades e gargalos a respeito de como as organizações desenvolvem, distribuem e aplicam seus recursos de conhecimento, de modo a fornecer as ferramentas para a gestão do conhecimento corporativo”. A partir desta análise, é possível ver como a gestão do conhecimento, aplicada em um clube de futebol profissional, sob a estrutura da metodologia CommonKADS, pode explicar a melhora no processo de gestão e a obtenção de resultados positivos esperados.

A seguir, na figura 7, realiza-se um resumo de todo o enquadramento metodológico da tese.

Figura 7 – Metodologia aplicada na tese



Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

### 3.7 LÓCUS DA PESQUISA

A partir da década de 1930, o futebol passou por um intenso processo de apropriação popular e cultural, adquirindo proporções significativas. A representatividade da maior parte do cidadão brasileiro fez parte da construção de um ideal de nacionalidade. O futebol, inicialmente praticado pela burguesia, passou por um processo de massificação e tornou-se popular, constituindo-se em forte elemento da identidade brasileira, sendo de grande importância para o projeto político que, na figura de Getúlio Vargas, consolidava-se no Brasil: o populismo (SANTOS, 2008).

Os acontecimentos políticos de 1930, com a deposição do presidente Washington Luís e a ascensão de Getúlio Vargas, repercutiram significativamente no cenário baiano. As forças de reação à Revolução de 1930 transformaram a Bahia em um dos principais quartéis gerais desta revolução. A nomeação do tenente cearense, Juracy Magalhães como interventor baiano, em 1931, provocou uma profunda crise. Iniciativas industriais, comerciais e empresariais, até a Revolução de 1930, estavam altamente concentradas (MENDES, 2001).

O Esporte Clube Bahia surge precisamente nessa época, período de grandes mudanças, como a instituição do salário-mínimo, a jornada de oito horas de trabalho diário e o direito ao voto feminino (MENDES, 2001).

Maia (1969), um dos fundadores do Esporte Clube Bahia, em seu livro, *A verdadeira história do Esporte Clube Bahia*, descreveu as primeiras reuniões preparatórias de formação, destacando que, no dia 7 de dezembro de 1930, o jornal *O Diário da Bahia* publicou uma nota dizendo que, nas rodas esportivas, antigos integrantes da Associação Atlética da Bahia<sup>4</sup> e do Clube Bahiano de Tênis<sup>5</sup> pretendiam fundar o Atlético Bahiano Football Club, que representaria, no Campeonato Baiano de Futebol de 1931, os campeões de 1924 e 1927. O jornal destacava também que seriam adotadas as cores da Bahia, com o uniforme branco, tendo no peito o respectivo escudo.

---

<sup>4</sup> A Associação Atlética da Bahia é um clube brasileiro multiesportivo, da cidade de Salvador, Capital do estado da Bahia.

<sup>5</sup> O Clube Bahiano de Tênis é um clube poliesportivo brasileiro, sediado em Salvador que já teve como modalidade esportiva principal o futebol.

Nesse contexto, no dia 8 de dezembro de 1930, quatro ex-jogadores: Carlos Koch de Carvalho, Eugênio Walter de Oliveira, o Guarany, Fernando Tude de Sousa, Júlio Almeida do Clube Bahiano de Tênis (Bahiano), além de Waldemar de Azevedo Costa da Associação Atlética da Bahia (AAB), num encontro casual, discutiram a formação de um novo time de futebol. O grupo era motivado pela diminuição de oferta desse esporte pelos clubes já existentes (MAIA, 1969; MENDES, 2001).

Mendes (2001) relata que, em 12 de dezembro de 1930, mais de 70 pessoas, inclusive ex-jogadores da AAB e do Bahiano, participaram de uma reunião presidida por Octavio Carvalho, então diretor interino do *Diário da Bahia*, e secretariada por Fernando Tude e Aroldo Maia. Nesta reunião, de acordo com Maia (1969), ficou decidido de forma unânime: a) as cores da Bahia para as do clube, cujo uniforme era camisa branca e calção mescla (azul), tendo uma faixa vermelha na cintura; b) foi designado para dirigir o clube até a aprovação dos estatutos e consequente eleição da diretoria.

A partir das 9 horas do dia 1º de janeiro de 1931, na sede do Jockey Clube, Aroldo Maia, Fernando Tude, Oscar Azevedo, Plínio Rizério de Carvalho, Carlos Koch, Waldemar Costa, Lourival Paranaguá, Juju Guimarães, Lemos Brito, Bráulio Nascimento, Bayma, Gambarota e outros se reuniam para habilitar o “Sport Club Bahia” para as competições daquele ano. Nesse sentido, aprovaram-se estatutos e a primeira diretoria oficial foi eleita. Os estatutos foram publicados no dia 16 de janeiro de 1931, no *Diário Oficial da Bahia*. O distintivo foi desenhado por Raimundo Magalhães, que se baseou na bandeira do estado da Bahia (MAIA, 1969; MENDES, 2001).

De acordo com Mendes (2001, p. 16), em Nota Oficial, nº 13, de 20 de fevereiro de 1931, a Liga Bahiana de Desportos Terrestres concedeu a filiação pretendida pelo Esporte Clube Bahia. Resolvidas as questões legais e depois de realizar o primeiro treino no campo da AAB, em 22 de fevereiro de 1931, o Esporte Clube Bahia participou, em 1º de março de 1931, do Torneio Início do Campeonato Baiano de 1931, sagrando-se campeão e, em seguida, do Campeonato Baiano, quando, também, sagrou-se campeão sem perder uma partida.

A Confederação Brasileira de Desportos realizou a 1ª Taça Brasil em 1959, primeira competição de caráter nacional do Brasil, e o Esporte Clube Bahia foi o campeão. Portanto, o Clube é considerado o primeiro campeão brasileiro de futebol.

Desde Waldemar Costa, primeiro presidente, o ECB já teve 36 (trinta e seis) presidentes após sua fundação.

O Clube tem 2 (dois) títulos brasileiros da série A, 8 (oito) títulos regionais e 49 (quarenta e nove) títulos estaduais.

O Esporte Clube Bahia, de acordo com o seu estatuto<sup>6</sup> foi fundado em 1º de janeiro de 1931. O estatuto (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2018a) registra ainda que a sua sede atual está localizada na Fazenda Dias d'Ávila MGR02, s/n, Polo Industrial de Camaçari, Camaçari, Bahia, CEP 42.833-000, e que o ECB é uma associação desportiva sem fins econômicos, com personalidade jurídica própria, organizada na forma das leis civis do país e sujeita às disposições das legislações federal, estadual, municipal e dos desportos.

O Esporte Clube Bahia tem por finalidade desenvolver, difundir e aprimorar os desportos e a educação física em todas as suas modalidades, em particular o futebol.

O ECB poderá incentivar e exercer atividades de caráter competitivo, social, cultural e cívico, mantendo laços de união e solidariedade com as entidades congêneres do País e do estrangeiro, inclusive fornecendo e recebendo colaboração necessária à consecução dessa finalidade.

Para atingir suas finalidades, poderá constituir e controlar sociedade empresarial de prática desportiva e celebrar contratos com sociedades empresariais e com associações com ou sem fins econômicos.

São poderes do Clube, de acordo com o seu estatuto, a Assembleia Geral (AG), o Conselho Deliberativo (CD), o Conselho Fiscal (CF) e a Diretoria Executiva (DE).

As gestões do ECB até 2013 eram eminentemente amadoras, especialmente em relação aos critérios de definição de diretores, realizados com base em critérios políticos e não técnicos. As questões das ausências de remuneração e dedicação exclusiva para algumas das áreas e da escolha dos dirigentes com base em aspectos políticos evidenciam o caráter amador da gestão comandada pelos presidentes anteriores. Além disso, é possível verificar uma aproximação do modelo amadorista, no momento em que fica clara a prevalência de interesses de um grupo

---

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/o-clube/estatuto/>. Acesso em: 18 abr. 2020.



político em relação à totalidade, a ausência ou a incompatibilidade da remuneração dos diretores e o alto poder de influência dos conselheiros.

Em 17 de agosto de 2013, os sócios do Esporte Clube Bahia aprovaram, em Assembleia Geral Extraordinária, o novo Estatuto que permitiu a democratização do Clube, com eleições diretas para Presidente e formação de um Conselho Deliberativo proporcional ao número de votos de cada chapa. Foram 3.089 (três mil e oitenta e nove) votos a favor, 6 (seis) votos contra e 25 (vinte e cinco) foram anulados (Anexo A). A partir desse fato histórico, o Esporte Clube Bahia iniciou um processo sustentado de gestão. As administrações anteriores deixaram o clube com dívidas insustentáveis e sem credibilidade no ambiente do futebol. Essa época ficou denominada, por seus torcedores, como “período das trevas”, nesta tese a chamaremos como “ruptura”. A partir deste ponto de bifurcação na gestão do clube, resultados positivos foram trazidos pelo processo denominado de democratização, ao qual o Esporte Clube Bahia foi submetido.

Esse contexto histórico é o lócus desta pesquisa. O período aqui relatado foi determinante para entender os elementos que caracterizariam o desenvolvimento da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia, no período de 2014 a 2020. A aprendizagem deve aqui ser compreendida como a maneira pela qual conhecimento, competência, habilidade e valores são construídos ou modificados, como resultado da experiência e da observação e de como tudo isto foi importante para a obtenção de resultados positivos para o clube, principalmente no âmbito da gestão.

### 3.8 METODOLOGIA COMMONKADS

Durante os estudos, no programa de pós-graduação, o autor teve acesso aos diferentes modelos de gestão e de difusão do conhecimento. Com a proposta de pesquisa clara, desde o início do programa, procurou-se utilizar um arcabouço teórico que pudesse ajudar a entender a realidade da gestão profissional do futebol. Apesar deste setor ter especificidades que não estão presentes nos espaços empresariais, a universalidade da aplicação do referencial teórico sobre conhecimento permitiu escolher metodologias de gestão do conhecimento como a CommonKADS, para propor como contribuição desta tese. A escassez de estudos

teóricos que façam uma aproximação entre conhecimento e esportes torna este trabalho importante para estabelecer outras pesquisas no âmbito esportivo profissional. Desta forma, como proposta de aplicação final, propõe-se a metodologia CommonKADS como modelo de gestão do conhecimento dentro do ECB.

O CommonKADS originou-se da necessidade de construir sistemas de conhecimento de qualidade em larga escala, de forma estruturada, controlável e replicáveis (SCHREIBER *et al.*, 2000). Trata-se de uma metodologia que integra características de outras metodologias orientadas a modelos e abrange diversos aspectos do projeto de desenvolvimento de um sistema de conhecimento. Incluindo: análise organizacional; gerenciamento de projetos; aquisição, representação e modelagem do conhecimento; integração e implementação de sistemas (FREITAS JÚNIOR, 2003).

O CommonKADS possui um conjunto de seis modelos que especificam todos os aspectos ligados à aplicação a ser desenvolvida. Incluindo a organização, os recursos humanos, os aspectos de implementação e a interação entre eles. Além disso, oferece suporte à realização de atividades de modelagem, atividades de gestão de projetos e reusabilidade (SCHREIBER *et al.*, 2000).

A experiência acumulada ao longo dos anos tornou o conjunto de modelos do CommonKADS a expressão prática dos princípios de base da análise de conhecimento. Como consequência disso, o CommonKADS é a metodologia mais difundida e testada em projetos reais (FREITAS JÚNIOR, 2003).

A aplicação dos modelos do CommonKADS tem a função de responder aos seguintes questionamentos (SCHREIBER *et al.*, 2000):

- a) Por quê? – Por que um sistema de conhecimento é uma solução em potencial? Para quais problemas? Que benefícios, custos e impactos organizacionais ele terá? O entendimento do ambiente e do contexto organizacional é o ponto mais importante deste questionamento;
- b) Qual? – Consiste em entender qual é a natureza e estrutura do conhecimento envolvido, bem como a natureza e a estrutura de comunicação correspondente. Obter a descrição conceitual do conhecimento utilizado na realização de uma tarefa é um dos pontos-chave deste questionamento;

- c) Como? – Como o conhecimento deve ser implementado no sistema computacional? Como deve ser a infraestrutura tecnológica necessária para a construção e a execução do sistema? Os aspectos técnicos da implementação são o principal foco neste questionamento.

Modelo da Organização – Apoia a análise das maiores características da organização, a fim de descobrir problemas e oportunidades para sistemas de conhecimento, estabelecer sua viabilidade e acessar o impacto das ações de conhecimento pretendidas na organização.

Modelo da Tarefa – Analisa o *layout* das principais tarefas do domínio, suas entradas, saídas, pré-condições e critérios de performance, bem como recursos e competências necessárias. Com a aplicação deste modelo, tem-se a identificação de quais tarefas possuem conhecimento intensivo.

Modelo do Agente – Descreve as características dos agentes, em particular suas competências, autoridades e restrições para agir. Além disso, relaciona os links de comunicação entre agentes necessários para executar uma tarefa.

Modelo do Conhecimento – Descreve o conhecimento envolvido no domínio do projeto. Com este modelo, é possível detalhar como o conhecimento está relacionado em cada tarefa, quais agentes o possuem e como seus componentes relacionam-se entre si.

Modelo de Comunicação – Dado que muitos agentes podem estar envolvidos em uma tarefa, é importante modelar a transação de comunicação entre os agentes envolvidos. Isso é feito pelo modelo de comunicação, de forma independente de implementação ou de conceito, como ocorre no modelo de conhecimento.

Modelo do Projeto – Os modelos do CommonKADS compõem a especificação necessária para a criação de um sistema de conhecimento. O modelo do projeto conterá, então, a conversão das informações contidas nos modelos em especificações técnicas do sistema quanto à arquitetura, plataforma de implementação, módulos de *software*, construtores de representação, e mecanismos computacionais necessários para implementar as funções verificadas nos modelos de conhecimento e comunicação (ALKAIM, 2003).

A análise da tarefa e do agente que a executa tem sido muito útil para identificar gargalos de conhecimento em áreas específicas. Não é incomum que isso mostre que os resultados sejam diferentes do que era esperado na organização.

Técnicas como essas são relevantes ao reprojeto de processos de negócio e a melhoramentos do trabalho intensivo em conhecimento. O CommonKADS fornece uma transição gradual entre a análise do negócio e da informação, o que é chave, também, para melhor compreender a integração da Tecnologia da Informação na organização. Juntos, os modelos da organização, da tarefa e do agente analisam o ambiente organizacional e os fatores críticos ao sucesso de um sistema de conhecimento. Os modelos do conhecimento e de comunicação produzem uma descrição conceitual das funções de resolução de problema dos dados que são tratados e gerados por um sistema de conhecimento. O modelo de projeto converte esses dados em uma especificação técnica que é a base para a implementação de um *software* (SCHREIBER *et al.*, 2000).

É importante salientar que nem sempre todos os modelos do CommonKADS têm de ser construídos. Tudo depende dos objetivos do projeto e das experiências adquiridas em projetos anteriores (SCHREIBER *et al.*, 2000). Ou seja, apesar de interdependentes, os modelos podem ser desenvolvidos em diferentes momentos e por diferentes equipes. Dessa forma, cabe ao Engenheiro do Conhecimento escolher quais são os modelos relevantes para o seu projeto. Um pequeno sistema pode desprezar a análise organizacional que origina o modelo da organização, porém, para um grande sistema, essa análise pode ser bastante útil (FREITAS JÚNIOR, 2003). Assim, um projeto de conhecimento em CommonKADS produz três tipos de produtos: Documentos do modelo CommonKADS, informação de gestão do projeto e *software* do sistema de conhecimento.

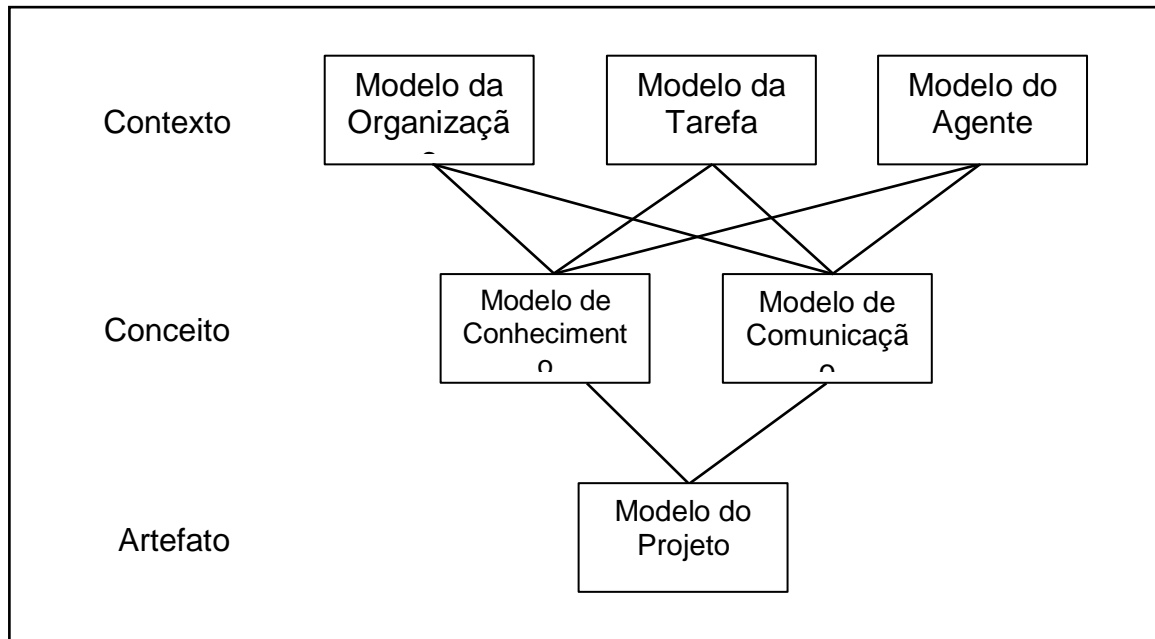
O CommonKADS é uma metodologia estruturada para apoiar a gestão do Conhecimento. Esta metodologia possibilita identificar oportunidades e gargalos na maneira como as organizações desenvolvem, distribuem e aplicam seus recursos de conhecimento, fornecendo ferramentas para o gerenciamento corporativo de conhecimento (COMMONKADS, 2019).

Com essa composição, a metodologia CommonKADS (SCHREIBER *et al.*, 2002), oferece um conjunto de etapas para o desenvolvimento de sistemas baseados em conhecimento.

A figura 8 mostra as camadas do modelo. A camada de contexto é representada pelos modelos da organização, modelo da tarefa e modelo do agente. Segundo Schreiber *et al.* (1999, p. 20), estes modelos juntos analisam o ambiente

organizacional e os fatores críticos de sucesso correspondentes para um sistema de conhecimento.

Figura 8 – Design da Metodologia do CommonKads



Fonte: adaptado de Schreiber *et al.* (1999, p.18)

Na camada de conceito, os modelos de conhecimento e de comunicação produzem a descrição conceitual de funções e dados de solução de problemas que devem ser manipulados e entregues por um sistema de conhecimento, enquanto, na camada de artefato, o modelo de projeto converte isso em uma especificação técnica, que é a base para a implementação de um sistema de software.

Para Schreiber *et al.* (1999, p. 20), nem sempre todos os modelos precisam ser construídos. Isso depende dos objetivos do projeto, bem como das experiências adquiridas na execução deste, sendo responsabilidade do gerente de projeto realizar a escolha adequada. Dessa forma, um projeto de sistema de conhecimento, elaborado com a metodologia CommonKADS, gera três tipos de produtos: documentos do modelo CommonKADS; informação de gestão de projetos; e *software* do sistema de conhecimento.

### 3.8.1 Modelo da Organização

O propósito do Modelo da Organização é traçar o perfil da organização, seus problemas e oportunidades, seus processos e o conhecimento que está envolvido em cada tarefa (com o qual se pretende criar um sistema de conhecimento).

A aplicação do modelo dá-se através de cinco quadros:

- 1) OM-1: Problemas e oportunidades;
- 2) OM-2: Aspectos variantes;
- 3) OM-3: Detalhamento de processos;
- 4) OM-4: Ativos de conhecimento;
- 5) OM-5: Viabilidade de execução.

A partir da análise das informações obtidas em cada quadro, é possível verificar as deficiências em cada processo de negócio, bem como identificar quais serão os impactos e as melhorias que um sistema de conhecimento poderá trazer (SCHREIBER *et al.*, 2000).

Cada um dos quadros do Modelo da Organização possui uma abordagem da organização, dessa forma, ao final, têm-se as seguintes perspectivas: estrutura organizacional, atividades, processos de negócios, pessoas e recursos.

O Modelo da Organização tem seu início (quadro 2) com a estruturação de uma pequena lista de problemas e de oportunidades que será elaborada através de entrevistas, *brainstorms* e conversas com os envolvidos no projeto.

Em seguida descreve-se o contexto organizacional, posicionando os problemas e as oportunidades em uma perspectiva própria, considerando a missão, a visão, os objetivos, os fatores externos, as estratégias e as cadeias de valores que direcionam a organização.

Após a identificação dos problemas e oportunidade e sua contextualização, elabora-se uma lista com possíveis soluções para os problemas observados. As possíveis soluções podem ser obtidas por meio de entrevistas e discussões com pessoas-chave da organização (SCHREIBER *et al.*, 2002).

Dessa forma, problemas, oportunidades e soluções baseadas em conhecimento devem ser julgadas dentro de uma perspectiva organizacional ampla e real, sendo necessária uma compreensão realista e explícita desse contexto (VIEIRA JÚNIOR, 2005).

Quadro 2 – OM-1 Identificação dos problemas e oportunidades da Organização

Modelo da Organização	Problemas e Oportunidades – Quadro OM-1
Problemas e Oportunidades	Criar uma pequena lista dos problemas e oportunidades, baseando-se em entrevistas, <i>brainstorms</i> , conversas com gerentes, etc.
Contexto Organizacional	Identificar de uma maneira concisa “características-chave” do contexto organizacional, assim como colocar as oportunidades e os problemas listados numa perspectiva própria. Características importantes que devem ser consideradas:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. missão, visão e objetivos da organização;</li> <li>2. fatores externos à organização;</li> <li>3. estratégias da organização;</li> <li>4. cadeias de valores que conduzem à empresa</li> </ol>
Soluções	Listar as possíveis soluções para os problemas percebidos, como sugerido nas entrevistas e nas discussões, e sobre as características do contexto educacional.

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

A segunda parte do modelo (quadro 3) concentra-se nos aspectos que influenciam ou são afetados pelas soluções identificadas. Aspectos como processos de negócio, *staff* envolvido, recursos utilizados, cultura organizacional, estrutura e conhecimento disponível são componentes do modelo que podem sofrer alterações a partir da introdução de sistemas de conhecimento (FREITAS JÚNIOR, 2003).

É no OM-2 que se realiza o levantamento da estrutura organizacional, seus departamentos, grupos, unidades, seções, entre outros, representando-os normalmente de forma gráfica. O levantamento de processos, pessoas envolvidas, recursos utilizados nos processos de negócios, bem como o conhecimento envolvido são itens que são obtidos para utilização posterior nos demais modelos do CommonKADS (VIEIRA JÚNIOR, 2005).

A parte final do OM-2 refere-se a aspectos de cultura e poder na organização. São tratadas tanto as regras formais da organização, quanto as informais relacionadas ao estilo de trabalho, a comunicação e demais variáveis relevantes para a organização em questão. Os aspectos de cultura e poder são importantes porque podem influenciar diretamente na viabilidade de uma estratégia e/ou sistema.

Quadro 3 – OM-2 Descrição de aspectos organizacionais que receberão um impacto ou serão afetadas pela solução escolhida

Modelo da Organização	Aspectos Variantes OM-2
Estrutura	Criar uma representação gráfica da organização (ou parte dela) mostrando departamentos, grupos, unidades, seções, etc.
Processos	Esboço do <i>layout</i> da manipulação dos processos de negócios. Um processo é uma parte relevante na cadeia de valores que está recebendo foco no projeto. Um processo é decomposto em tarefas que serão detalhas no quadro OM-3.
Pessoas	Indicar que grupo de funcionários está envolvido, como atores ou patrocinadores. Incluindo tomadores de decisões, fornecedores, usuários e beneficiárias (clientes) do conhecimento. Estas “pessoas” não precisam necessariamente ser pessoas que existem na empresa, mas podem ter papéis funcionais definidos na organização (por um diretor, ou consultor, por exemplo).
Recursos	Descrever os recursos que são utilizados nos processos de negócios. Os tipos mais abrangentes de recursos: 1. Sistemas de informação e outros recursos computacionais; 2. Equipamentos e materiais; 3. Tecnologias, patentes e direitos.
Conhecimento	Conhecimento representa um recurso especial explorado no processo de negócio. Ele tem uma importância chave neste contexto, por isso precisa ser detalhado separadamente. A descrição deste componente do Modelo da Organização será realizada no quadro OM-4.
Cultura e Poder	Prestar muita atenção nas regras que não estão escritas. Incluindo estilo de trabalho e comunicação (que quase nunca obedece a um organograma), relações pessoais e experiências interpessoais (sem conhecimento) e redes formais e informais.

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

Na terceira parte do modelo organizacional (quadro 4), realiza-se uma análise dos processos de negócios, detalhando os processos identificados na OM-2 para apresentar quais são suas tarefas. Cada tarefa deve ser avaliada, identificando-se os agentes que as executam, qual o tipo de conhecimento que é utilizado, se este conhecimento é intensivo e qual é a significância desta tarefa dentro do domínio do problema.

A análise detalhada dos processos pode resultar na verificação de falhas e na necessidade de otimização de processos (SCHREIBER *et al.*, 2000).



Quadro 4 – OM-3 Descrição dos processos em termos de que tarefas o compõem

Modelo da Organização		Desdobramento de Processos Quadro OM-3				
Nº	Tarefa	Executada por	Onde	Conhecimento utilizado	Intensivo?	Intensivo? Significância?
Nº sequencial identificador	Nome da tarefa (alguma parte do processo descrito na OM-2)	Pode ser algum agente, um humano (veja OM-2) ou um <i>software</i> (veja OM-2) recursos em	Algum local da Organização	Lista de recursos de conhecimento usados nesta tarefa.	Indicador lógico (Sim/Não) indicando se a tarefa é considerada de conhecimento intensivo.	Indicação de quanto significativa a tarefa pode ser considerada (por exemplo, numa escala de 5 pontos, considerando: frequência, custos, recursos e missão crítica)

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

A quarta parte do Modelo da Organização (quadro 5) apresenta a relação de conhecimentos utilizados nas tarefas e seus detalhes. Este modelo vem trazer uma visão geral do que será detalhado no Modelo de Conhecimento (VIEIRA JÚNIOR, 2005).

Descreve-se, então, apenas quem possui o conhecimento, onde ele é utilizado, se sua utilização ocorre de forma correta, no lugar correto e no tempo e qualidade corretos. Com essa descrição, avalia-se criticamente o conhecimento da organização de forma a obter a melhor solução para os problemas identificados.

Quadro 5 – OM-4 Descrição dos componentes de conhecimento do modelo da organização

Modelo da Organização		Conhecimentos Utilizados Quadro OM-4				
Conhecimento utilizado	Quem possui	Usado em	De forma correta?	No lugar certo?	No tempo certo?	Qualidade certa?
Nome do conhecimento (conforme OM-3)	Agente que possui o conhecimento (conforme OM-3)	Algum lugar na estrutura da Organização (veja OM-2)	(Sim ou Não: comentários)	(Sim ou Não: comentários)	(Sim ou Não: comentários)	(Sim ou Não: comentários)

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

A última parte do Modelo Organizacional (quadro 6) consiste em documentar e avaliar as implicações das informações, colhidas em cada modelo, frente às soluções propostas para o problema. Tem-se como objetivo verificar os benefícios e a viabilidade do desenvolvimento do sistema de conhecimento (FREITAS JÚNIOR, 2005).

Quadro 6 – OM-5 – *Checklist* para o documento de decisão de viabilidade

Modelo da organização	Checklist: documento de divisão de viabilidade – Quadro OM-05
Viabilidade de negócios	<p>Para os dados problemas/oportunidades e soluções, os seguintes questionamentos devem ser feitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os benefícios esperados para organização da solução considerada?</li> <li>2. Quão grande é esta expectativa de adição de valores?</li> <li>3. Quais são os custos esperados para a solução considerada?</li> <li>4. Quanto é possível comparar esta solução com outras soluções?</li> <li>5. Será preciso fazer mudanças organizacionais?</li> <li>6. Quais são os riscos de negócios econômicos e as incertezas envolvidas na direção da solução considerada?</li> </ol>
Viabilidade técnica	<p>Para os dados problemas/oportunidades e soluções, os seguintes questionamentos devem ser feitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quão complexa, em termos de armazenamento de conhecimento e processo de raciocínio, é a tarefa realizada pela solução de sistema de conhecimento considerada?</li> <li>2. Considerando tempo, qualidade, recursos necessários, ou outros, existem aspectos críticos envolvidos? Se sim, como são resolvidos?</li> <li>3. Está claro quais são as medidas de sucesso e como testar a validade, qualidade e performance satisfatória?</li> <li>4. Quão complexa é a interface com o usuário? Os métodos e as técnicas estão disponíveis e são adequados?</li> <li>5. Quão complexa é a interface com outros Sistemas de Informação e outros possíveis recursos (interoperabilidade, integração de sistemas)?</li> <li>6. Os métodos e as técnicas estão disponíveis e são adequados?</li> </ol>
Viabilidade de projeto	<p>Para os dados problemas/oportunidades e soluções, os seguintes questionamentos devem ser feitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe comprometimento dos atores e patrocinadores (gerentes, especialistas, usuários, clientes, membros da equipe de projeto) para ajudar nas etapas do projeto?</li> <li>2. Os recursos em termos de tempo, orçamento, equipamentos e pessoal estarão disponíveis?</li> <li>3. O conhecimento necessário e outras competências estão disponíveis?</li> <li>4. As expectativas voltadas para o projeto e seus resultados são realistas?</li> <li>5. O projeto da organização e suas comunicações interna e externa são adequadas?</li> <li>6. Este projeto favorece risco e incertezas?</li> </ol>
Ações e propostas	<p>Para os dados problemas/oportunidades e soluções, os seguintes questionamentos devem ser feitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco: Qual é o foco recomendado na área de problema/oportunidade identificada?</li> <li>2. Solução alvo: Qual é a direção recomendada da solução para a área foco?</li> <li>3. Quais são os resultados, custos e benefícios esperados?</li> <li>4. Quais são as ações de projeto necessárias para alcançá-los?</li> <li>5. Riscos: Se circunstâncias internas ou externas à organização mudarem, sob quais condições a solução saberá reconsiderar as decisões propostas?</li> </ol>

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

O último modelo organizacional é o documento que definirá se o projeto de um sistema de conhecimento é viável e deve prosseguir, ou se ele não é aplicável à situação em questão. Conforme Vieira Júnior (2005), neste processo de avaliação, três tipos de viabilidade são verificados:

- a) Viabilidade de Negócios: procura identificar se a solução proposta enquadra-se, dentro das expectativas e da realidade da organização, e qual será o seu impacto;
- b) Viabilidade Técnica: procura avaliar quão complexa é a solução em termos de armazenamento de conhecimento, facilidade de uso, tempo e qualidade dos recursos necessários, etc.;
- c) Viabilidade do Projeto: Procura avaliar se o projeto será bem aceito pelas pessoas que irão interagir direta ou indiretamente com ele, se os recursos de tempo, orçamento e equipamentos são suficientes e estarão disponíveis e principalmente se o projeto oferece riscos e incertezas.

Após a definição da viabilidade serão definidas as ações que serão executadas a seguir.

### **3.8.2 Modelo da Tarefa**

Conforme Schreiber *et al.*, (2000), uma tarefa pode ser definida como um conjunto de atividades que agregam valor à organização e que manipulam entradas e saídas de forma estruturada e controlada; ela consome recursos; provê conhecimentos e competências; está encarregada de fornecer critérios de qualidade e performance e é executada por agentes.

O objetivo do Modelo de Tarefa é detalhar o fluxo de tarefas em processos, facilitando assim a análise de cada atividade e a forma como elas se relacionam. Neste modelo as tarefas podem ser decompostas em sub-tarefas mais específicas.

O detalhamento de cada tarefa pode ser obtido a partir da aplicação dos dois modelos de tarefa que auxiliam no refinamento e na definição do conhecimento envolvido na execução de cada tarefa.

O primeiro Modelo da Tarefa (TM-1) faz um aprofundamento nas tarefas do processo alvo, identificando as dependências, relações, agentes, recursos, entre outros. Neste modelo, cada tarefa especificada no modelo organizacional será refinada através de especificações como dependência de fluxo de execução, objetos manipulados, o tempo de duração da tarefa e quais são os agentes responsáveis pela execução da tarefa, bem como quais são os conhecimentos e as competências necessários para a execução da tarefa. Este modelo ainda leva em consideração os

recursos necessários para a tarefa e a performance de sua execução (VIEIRA JÚNIOR, 2005).

Apresenta-se a seguir, em detalhes, os itens a serem observados no refinamento de cada tarefa do TM-1.

Quadro 7 – TM-1 Refinamento das tarefas do processo alvo da solução

Modelo da organização	Análise da tarefa – Quadro TM-1
Tarefa	Identificador e nome da tarefa.
Organização	Indica o processo de negócio do qual a tarefa faz parte e onde na organização (estrutura, pessoas) ele é executado.
Objetivos e valores	Descreve o objetivo da tarefa e o valor que sua execução adiciona ao processo ao qual a tarefa faz parte.
Dependência e fluxo	Tarefas de entrada: tarefas entregando entradas para esta tarefa. Tarefas de saída: tarefas que usam alguma(s) saída(s) desta tarefa. Pode-se usar um diagrama de fluxo de dados ou um diagrama de atividade para fazer esta descrição.
Objetos manipulados	<i>Objetos de entrada:</i> os objetos. Incluindo itens de informação e conhecimento, que são entradas para tarefas. <i>Objetos de saída:</i> os objetos. Incluindo itens de informação e conhecimento, que são entregues pelas tarefas como saídas. <i>Objetos internos:</i> objetos importantes. Incluindo de informação e conhecimento, que são usados internamente numa tarefa, mas não são entradas ou saídas para outras tarefas. Pode-se incluir um diagrama de classes para descrever os objetos de informação que são manipulados pela tarefa.
Tempo e controle	Descrever a frequência e a duração de cada tarefa. Descrever o controle do relacionamento com outras tarefas. Para isso, pode-se usar um diagrama de estados ou de atividades. Descrever regras de controle: 1. <i>Pré-condições</i> que precisam ser atendidas antes que a tarefa seja executada; 2. <i>Pós-condições</i> que precisam ser atendidas como resultado da execução da tarefa.
Agentes	O grupo de membros e/ou sistemas de informação (conforme OM-2 e OM-3) que são responsáveis pela execução da tarefa.
Conhecimento e competência	Competências necessárias para o sucesso da realização da tarefa. Para os itens de conhecimentos envolvidos, existe uma tabela que separa o TM-2. Listar outras experiências relevantes e competências aqui. Indicar que elementos da tarefa são conhecimento intensivo. Note que tarefas podem entregar competências para organização e pode ser importante indicá-las aqui.
Recursos	Descrever e preferencialmente qualificar os vários recursos consumidos pela tarefa (tempo por pessoa, sistemas e equipamento, materiais, recursos financeiros). Esta descrição é normalmente um refinamento da descrição de recursos do quadro OM-2.
Qualidade e performance	Listar e qualificar as medidas de performance que serão usadas pela organização para determinar o sucesso da execução da tarefa.

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

O segundo Modelo da Tarefa (TM-2) apresenta um detalhamento dos conhecimentos e das competências utilizados para realização da tarefa. Trata-se também de um refinamento das informações inseridas no Modelo da Organização (OM-4) a respeito de conhecimentos utilizados. Neste modelo também será feita a análise dos gargalos de conhecimento (SCHREIBER *et al.*, 2000).

Quadro 8 – TM-2 Especificação do Conhecimento disponibilizado para a tarefa e possíveis gargalos e áreas para melhoramentos

Modelo da organização	Itens de conhecimento – Quadro TM-2	
Nome: Possuído por: Usado em: Domínio:	Itens de conhecimento; Agente; Identificado e nome da tarefa; Área do domínio onde o conhecimento está inserido (campo especialista, disciplina, ramo da ciência ou da engenharia, comunidade profissional).	
Natureza do conhecimento		Gargalo/Ser melhorado?
Formal, rigoroso		
Empírico, quantitativo		
Heurístico, regras práticas		
Altamente especializado, domínio específico		
Baseado em experiência		
Baseado em ação		
Incompleto		
Incerto, pode estar incorreto		
Muda rapidamente		
Difícil de verificar		
Tácito, difícil de transferir		
Formas de conhecimento		
Mente		
Papel		
Eletrônico		
Experiência pela prática		
Outros		
Limitações no tempo		
Limitações no espaço		
Limitações no acesso		
Limitações na qualidade		
Limitação na forma		

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

### 3.8.3 Modelo do Agente

O Modelo de Agente tem como objetivo a compreensão dos papéis e das competências que os diversos atores da organização desempenham ao executar uma tarefa compartilhada. Este modelo representa todos os agentes participantes em um processo de resolução de problema, por meio da descrição de suas características (competências), sua autonomia para agir e suas restrições quanto à

tarefa. Além disso, tal modelo permite definir as formas de comunicação entre os agentes participantes na realização da tarefa (FREITAS JÚNIOR, 2003).

No modelo de agentes (AM-1), identificam-se informações como: A posição do agente dentro da hierarquia da organização, quais as tarefas (conforme TM-1) com as quais ele está envolvido, quais são os agentes com quem ele se comunica (conforme TM-2), quais são os conhecimentos, competências e responsabilidades que o agente possui ou que seriam necessárias.

O documento do modelo de agentes pode ser estruturado como é apresentado no quadro 9, proposto por Schreiber *et al.* (2000):

Quadro 9 – AM-1 Especificação dos agentes envolvidos na tarefa

Modelo de agentes	Agentes – Quadro AM-1
Nome	Nome do agente
Organização	Indicar como o agente está posicionado na organização. Devem-se usar as descrições do modelo da organização. Incluindo o tipo (humano, sistema de informação), posição na organização e estrutura.
Envolvido em	Lista de tarefas (conforme TM-1)
Comunica-se com	Lista de nome de agentes
Conhecimento	Lista de itens de conhecimento que o agente possui (confirme TM-2)
Outras competências	Lista de outras competências necessárias ou presentes no agente. Lista de responsabilidade que o agente tem na execução da tarefa e das restrições a este respeito.
Responsabilidades e restrições	Restrições podem referir-se a limitações de autoridade, mas também a leis internas e externas ou normas profissionais, etc.

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

O quadro 10 apresenta a estrutura do *checklist* proposto por Schreiber *et al.* (2000), para a unificação dos modelos da organização, tarefa e agentes.

Quadro 10 – OTA-1 *Checklist* para o documento de decisão de impactos e melhorias

Modelo de organização, tarefa e agentes	Checklist para o documento de decisão de impactos e melhorias – Quadro OTA-1
Impactos e mudanças na organização	Descrever que impactos e mudanças a solução de sistema de conhecimento traz com respeito à organização, pela comparação das diferenças entre o Modelo da Organização (OM-2), na situação atual, e como ela será vista no futuro. Isso tem que ser feito para todos os componentes (que variam) de uma maneira geral. <b>1.</b> Estrutura; <b>2.</b> Processos; <b>3.</b> Recursos; <b>4.</b> Pessoas; <b>5.</b> Conhecimento; <b>6.</b> Cultura e poder.
Impactos e mudanças em tarefas/agentes específicos	Descrever que impactos e mudanças a solução de sistema de conhecimento traz a respeito de agentes e tarefas individuais, pela comparação das diferenças entre os modelos de tarefas e agentes das tabelas, na situação atual, e como elas serão no futuro. É importante ver não somente o grupo de membros diariamente envolvidos na tarefa, mas também outros atores e patrocinadores (tomadores de decisões, usuários e clientes). <b>1.</b> Mudança no <i>layout</i> da tarefa (fluxo, dependências, objetos manipulados, tempo e controle). <b>2.</b> Mudanças em recursos necessários. <b>3.</b> Critérios de performance e qualidade. <b>4.</b> Mudanças em grupos de funcionários e agentes envolvidos. <b>5.</b> Mudanças de forma individual em posições, responsabilidades, autoridade e restrições na execução de tarefas. <b>6.</b> Mudanças necessárias em conhecimento e competências. <b>7.</b> Mudanças na comunicação.
Atitude e comprometimento	Considerar como os atores e patrocinadores (de forma individual) envolvidos aceitarão as mudanças sugeridas e se eles serão uma base para finalizar com sucesso estas mudanças.
Ações propostas	Esta é a parte do documento de decisão de impactos e melhorias que está diretamente sujeito ao comprometimento gerencial e tomada de decisão. Isto pesa e integra os próximos resultados de análises até os passos concretos recomendados por ação: <b>1. Melhorias:</b> Quais são as mudanças recomendadas, com respeito à organização, tarefas individuais, grupos de membros e sistemas. <b>2. Medidas de acompanhamento:</b> Quais medidas de suporte podem ser utilizadas para facilitar estas mudanças (exemplo: Treinamento). <b>3.</b> Qual ação de promoção do projeto é recomendada com respeito a empregar a solução de sistema de conhecimento? <b>4. Resultados esperados, custos e benefícios:</b> Reconsiderar itens do documento de decisão de viabilidade antecipado. <b>5.</b> Se circunstâncias dentro ou fora da organização mudarem, sob quais condições a solução saberá reconsiderar as decisões propostas?

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

### 3.8.4 Modelo do Conhecimento

O Modelo de Conhecimento é o principal e mais complexo do conjunto de modelos da metodologia CommonKADS, pois detalha o conhecimento do domínio e descreve a capacidade de um sistema de conhecimento em resolver problemas utilizando o conhecimento. O objetivo do Modelo de Conhecimento é explicar em detalhes os tipos e estruturas de conhecimento usados na execução das tarefas (SCHREIBER *et al.*, 2002).

O Modelo de Conhecimento é dividido em três níveis e, em cada nível, há um tipo particular de conhecimento. Os níveis do modelo de conhecimento são o conhecimento do domínio, conhecimento de inferência e conhecimento da tarefa.

Segundo Freitas Júnior (2003), para construir um modelo de conhecimento, é preciso passar pelas seguintes etapas:

- a) identificação do conhecimento: nesse estágio, são identificadas as fontes de informação e é construído um glossário preliminar de termos. A familiarização com o domínio e a identificação dos componentes potenciais do modelo constituem o suporte para a identificação do conhecimento;
- b) especificação do conhecimento: esse estágio tem como objetivo a especificação completa do Modelo de Conhecimento. As atividades desse estágio são: escolher a estrutura de inferência (*template*) com base em uma biblioteca disponível; construir o esquema inicial do domínio e completar a especificação do Modelo de Conhecimento;
- c) refinamento do conhecimento: Volta-se à validação do conhecimento nesse estágio, tanto quanto possível, e à inclusão de instâncias do conhecimento na base de conhecimento. A validação do modelo é realizada por meio do teste do modelo e da base de conhecimento, utilizando cenários (ou contextos) obtidos na fase de identificação do conhecimento. As atividades relacionadas a esse estágio são as de validar o modelo de conhecimento por intermédio de uma simulação e completar a base de conhecimento. Incluindo instâncias do conhecimento necessárias à execução da tarefa em questão.

Segundo Schreiber *et al.* (2000), o Modelo de Conhecimento de uma aplicação fornece uma especificação dos dados e estrutura de conhecimento necessária para a aplicação. Este modelo é desenvolvido como parte do processo de análise e está dividido em 3 categorias:

- a) Conhecimento do Domínio: refere-se aos conhecimentos e aos tipos de informações específicos do domínio, dos quais se pretende utilizar na aplicação;
- b) Conhecimento de Inferência: descreve os passos básicos de inferências que se deseja realizar, usando o conhecimento do domínio. Inferências podem ser melhor entendidas se comparadas com blocos que compõem uma máquina de raciocínios;



- c) Conhecimento da Tarefa: descreve que objetivos uma aplicação deve alcançar e como estes objetivos podem ser realizados através da decomposição de subtarefas e inferências. O aspecto “como” inclui a descrição dos comportamentos dinâmicos da tarefa, ou seja, seus controles internos.

### 3.8.5 Modelo de Comunicação

O Modelo de Comunicação indica todas as transações (comunicações) ocorridas entre agentes e mostra a comunicação requerida entre estes durante a execução de um processo. O Modelo de Comunicação pode especificar também a troca de mensagens e quem toma a iniciativa em uma transação (SCHREIBER *et al.*, 2000). O objetivo deste modelo é mostrar como o conhecimento produzido será transferido entre os agentes.

A representação do modelo de comunicação pode ser feita através da UML e quadros, conforme são apresentados a seguir:

Quadro 11 – CM-1 Especificação das transações feitas no diálogo entre dois agentes no Modelo de Comunicação

Modelo de comunicação	Descrição de transação – Quadro CM-1
Transação identificador / nome	Uma transação é definida para cada objeto de informação que é objeto de saída de alguma tarefa no Modelo de Tarefas ou no Modelo de Conhecimento (por exemplo, uma função de transferência), e que deve ser comunicada a outro agente para usá-la em suas tarefas. O nome deve refletir, de forma entendível ao usuário, o que é feito com o objeto de informação pela transação. Além disso, o nome dá uma breve explicação do objetivo da transação.
Objeto de informação	Indica o principal objeto de informação e quais são as duas tarefas entre as quais ele será transmitido.
Agentes envolvidos	Indica quais serão os agentes que irão enviar e receber o objeto de informação.
Restrições	Especifica os requisitos e (pré) condições que precisam ser atendidas para que a transação seja executada. Às vezes, isto é útil também para estados de pós-condição que são assumidos e válidos após a transação.
Especificação das informações transferidas	Transações podem ter uma estrutura interna, em que ela consiste de várias mensagens de tipos diferentes, e/ou carrega objetos de informação como suporte adicional, assim como explicações ou itens de ajuda. Isto será detalhado no quadro CM-2. Até este ponto, somente uma referência básica precisa ser dada para depois fazer a especificação das informações transferidas.

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

Quadro 12 – CM-2 – Especificação de mensagens e itens de informação que fazem parte de uma transação do Modelo de Comunicação

Modelo de Comunicação	Especificação das informações transferidas – Quadro CM-2
Transação	Informe o identificador e o nome da transação da qual esta especificação de informação transferida faz parte.
Agentes envolvidos	1. “ <i>Sender</i> ”: Agente que envia o(s) item(s) de informação. 2. “ <i>Receiver</i> ”: Agente que receberá o(s) item(s) de informação.
Itens de informação	Listar todos os itens de informação que serão transmitidos nesta transação. Isto inclui os principais objetos de informação cuja transferência é objetivo desta transação. Porém, ela pode conter outros itens de informação de suporte, que, por exemplo, fornece ajuda ou explicação. Para cada item de informação, faça a seguinte descrição: 1. Papel: se ele é o objeto principal ou um item de suporte. 2. Forma: a forma sintática em que é transmitido para outro agente, por exemplo, dados em <i>string</i> , um texto gravado, um certo tipo de diagrama. 3. Meio: o meio através do qual ele será carregado na intenção agente-agente. Por exemplo, uma janela “ <i>pop-up</i> ”, um menu de navegação e seleção, interface de linha de comando, intervenção humana, etc.
Especificações das mensagens	Descreva todas as mensagens que compõem a transação. Para cada mensagem individual descreva: 1. Tipo de Comunicação: o tipo de comunicação, descrevendo sua intenção. 2. Conteúdo: uma declaração ou proposição contida na mensagem. 3. Referência: em certos casos, isto pode ser útil para adicionar uma referência para, por exemplo, definir qual domínio de conhecimento ou capacidade de agente é requerida para estar disponível para enviar ou processar a mensagem.
Controle sobre as mensagens	Dar, se necessário, uma especificação de controle sobre as mensagens dentro da transação. Isto pode ser feito em formato de pseudo-código ou em um diagrama de estados, similar a forma como o controle sobre as transações dentro do plano de comunicação é especificado.

Fonte: Schreiber *et al.* (2000)

A aplicação dos modelos do CommonKADS deve ser adaptada de acordo com o projeto e as características de cada organização.

A escolha do CommonKADS como metodologia de suporte deve-se ao fato da quantidade de projetos reais que já o utilizaram e comprovaram sua aplicabilidade e da sua estrutura formada por modelos que permite estabelecer o relacionamento entre questões estratégicas e questões do projeto de conhecimento demandado para solucionar um problema. Esta realidade é muito pertinente para o entendimento de como esta ferramenta pode ser importante para a promoção da gestão do conhecimento em espaços esportivos, especificamente dentro de clubes profissionais de futebol.

## **4 DADOS HISTÓRICOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL DO ESPORTE CLUBE BAHIA NOS ANOS DE 2014 A 2020: INÍCIO DA RUPTURA**

Neste capítulo, apresentam-se os dados históricos relevantes do Esporte Clube Bahia, nos anos de 2014 a 2020, tratando da intervenção judicial, do início da era democrática, da primeira eleição direta, do Conselho Deliberativo, da gestão Fernando Schmidt, da gestão Marcelo Sant'Ana e da gestão Guilherme Bellintani. Considera-se aqui a existência de uma ruptura na qualidade da gestão do ECB. Observa-se também uma notada eficácia no processo de disseminação de informações e de conhecimento que podem ser aferidos nos resultados gerenciais do clube.

Este capítulo tem uma estrutura organizada com os seguintes temas: Intervenção Judicial; Início da Era Democrática; Primeira Eleição Direta do Esporte Clube Bahia, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal; Gestão Fernando Schmidt; Gestão Marcelo Sant'Ana; e Gestão Guilherme Bellintani. Aqui, denominaremos de ruptura o início de um processo de profissionalização da gestão gerencial e do conhecimento no ECB. A partir dessa constatação, passamos a entender melhor a importância desses elementos nos resultados positivos do clube. Neste contexto, entenderemos esta fase como "ruptura" de um modelo tradicional e anacrônico de gestão do futebol, para o início de uma administração pautada pela valorização da gestão e disseminação do conhecimento no Esporte Clube Bahia.

### **4.1 DADOS HISTÓRICOS: INTERVENÇÃO E RUPTURA**

Antes de expor cada um dos temas, faz-se necessário contextualizar o período que antecede a intervenção judicial, e o ponto de partida é o surgimento do Movimento de Renovação do Bahia, 1989, por ser considerado um marco na luta contra a má gestão no Esporte Clube Bahia, conforme retrata Mendes Júnior (2014).

O grupo Movimento de Renovação do Bahia (MRB) surgiu em outubro de 1989, reunindo cerca de 50 (cinquenta) conselheiros de oposição ao presidente Paulo Virgílio Maracajá Pereira. O MRB enxergou antecipadamente a necessidade de profissionalismo nas ações do clube. O Bahia era um Clube que tinha uma liderança com alta popularidade, devido ao fascínio que exercia sobre a massa, ao

seu carisma e ao seu poder de persuasão dentre seus torcedores. Por outro lado, contava com uma administração baseada na intuição, no empirismo e no conhecimento tácito, sem planejamento e sem qualquer visão de futuro, um presidente que acreditava no destino e na sorte para gerenciar o Clube (MENDES JÚNIOR, 2014).

Segundo Mendes Júnior (2014, p. 28), no Bahia, “as principais instituições do clube – a Assembleia Geral e o Conselho Deliberativo – transformaram-se em uma lista de empregados e agregados contratados por favores e/ou nepotismo, manipulada ao bel prazer de Maracajá”. Tudo isto tornava qualquer tentativa de nova gestão difícil. Mendes Júnior (2014, p. 29) destaca, ainda, que o segundo título de Campeão Brasileiro “também contribuiu para mascarar os problemas da instituição e não impediu o Bahia de adentrar em quase três décadas de uma ditadura que mesclou gestão temerária com indícios de corrupção que quase o levou à falência”.

Em 1993, surgiu um movimento criado por um grupo de torcedores com o *slogan* “Maracajá: Devolva Meu Bahia”, chegando, inclusive, na minissérie *Ó Pai Ó* da Rede Globo, pois em uma cena, enquanto assistia a um BA-VI, um torcedor reclama: *Devolva meu Bahêa* e ao final do jogo o personagem, diz: “Maracajá, devolva meu Bahia”. Houve uma segunda fase do movimento, e o *slogan* ganhou uma variação que, conforme Mendes Júnior (2014, p. 38), trazia a seguinte mensagem: “Maracarnet: Devolva Meu Bahia”, explicitando, de acordo com Mendes Júnior, “a simbiose entre Maracajá e o seu advogado Francisco Pernet, quem assumiu, apenas formalmente, a presidência do Bahia em 1994”. O bordão “Maracajá: Devolva Meu Bahia” foi uma espécie de bandeira dos opositoristas até 2013, quando houve a ruptura da gestão (MENDES JÚNIOR, 2014).

Em 1996, surgiu o Democracia Tricolor, movimento de oposição à diretoria do Bahia. Esta iniciativa entendia que, após a conquista do Campeonato Brasileiro, em 1988, a administração do Clube entrou em declive iminente. O Democracia Tricolor pleiteava eleições diretas para presidência; remuneração dos diretores; gestão empresarial e democrática; contratos de cogestão com patrocinadores; disseminação e gestão de informações e um conselho atuante. O grupo lançou uma campanha com a mensagem *Sou Bahia quero votar* (Fonte secundária obtida junto a Leonardo Vieira Santos, ex-integrante do MRB, atualmente integrante do Revolução Tricolor e conselheiro do Bahia 2013-2017).

Em 2003, no dia 21 de março, surgiu a Associação Bahia Livre (ABL), uma das maiores e mais combativas entidades contra a gestão no Bahia. A Diretoria Executiva do grupo foi formada por Marcelo Maia, presidente; Secretário Geral, Edmilson Gouvea; Diretor Jurídico Humberto Neto; Diretor Financeiro, Jorge Maia; Diretor Administrativo, Emanuel Vieira; Diretor de Comunicação, Flávio Novaes; Diretor de Marketing, Lênin Franco (MENDES JÚNIOR, 2014). O grupo surgiu com o objetivo de promover a democratização no Bahia, inclusive, permitindo que o sócio tivesse o direito de eleger seu presidente, expandir a participação do sócio na vida do clube. Neste ponto já pode se observar o caráter profissional da gestão do clube proposta, assim como indicado no capítulo 4. Nestas condições o processo de gestão do conhecimento facilita a obtenção de resultados eficazes.

Em 24 de agosto de 2005, reúnem-se pela primeira vez em conjunto os movimentos oposicionistas Unidade Tricolor e Bahia Livre, além de alguns membros que formariam, no futuro, o Revolução Tricolor (MENDES JÚNIOR, 2014, p. 91). Trata-se de movimentos que lutavam por democracia, transparência, mudança do estatuto e o estabelecimento de regras democráticas para a escolha do presidente e do Conselho Deliberativo do Bahia, com a participação da torcida, em uma tentativa de profissionalizar a gestão.

No dia 24 de novembro de 2006, torcedores do Bahia realizaram uma passeata de protesto no Centro de Salvador, com 50 mil pessoas, segundo a Polícia Militar da Bahia. Na oportunidade, milhares de torcedores assinaram uma petição exigindo a renúncia da diretoria do Clube (KFOURI, 2006; MENDES, 2014).

Em 26 de fevereiro de 2008, no Centro de Convenções da Bahia, foi realizada a Conferência Gigante Tricolor Luiz Osório, organizada pelos opositores da diretoria à época, que teve como objetivo discutir propostas para o Bahia. Segundo Mendes Júnior (2014, p. 126), um dos resultados práticos da Conferência foi estimular a criação de novos grupos de oposição. Um desses grupos foi o Revolução Tricolor, fundado em 7 de junho de 2008, destaca Mendes Júnior (2014).

No dia 12 de junho de 2011, pela primeira vez, foi ao ar, na Rádio MetrÓpole, o programa de rádio *Tribuna do Bahia*, produzido pelos grupos de oposição. O programa abordava temas importantes para o Bahia, como a desapropriação da sede de praia da Boca do Rio, os anseios da Torcida Feminina, o andamento das ações judiciais, etc. (MENDES JÚNIOR, 2014).

Em dezembro de 2011, Ivan Carvalho, presidente da Associação Bahia Livre (ABL) por alguns anos, convidou Jorge Maia para entrar com uma ação judicial visando tirar o presidente Marcelo Guimarães Filho do poder e democratizar o Bahia. Jorge Maia aceitou a proposta imediatamente. Em seguida, Ivan Carvalho indicou para que ele procurasse Pedro Barachísio Lisboa<sup>7</sup>, e assim ele se tornou o advogado responsável pela ação judicial de Jorge Maia, que solicitou a intervenção no Esporte Clube Bahia.

“Jorge tinha motivos para radicalizar” (CAPELO, 2021, p. 325), pois havia sido realizada uma reunião do Conselho Deliberativo, na qual ele e mais 57 conselheiros tinham sido impedidos de participar com a informação de que os seus nomes não constavam na lista de associados. A diretoria alegou que alguns excluídos estavam inadimplentes por pelo menos seis meses, ou haviam faltado a reuniões anteriores, e outros já haviam morrido.

Considerando que ele não se encaixava em nenhuma das hipóteses, Jorge Maia, após solicitar esclarecimentos sobre o que estava acontecendo, foi informado pelo Clube que havia sido excluído por falta de pagamento. No entanto, ele era sócio remido<sup>8</sup> isento dos pagamentos mensais já há mais de duas décadas. Portanto, não poderia ser considerado inadimplente (CAPELO, 2021).

Em 7 de abril de 2013, aproximadamente 37 mil torcedores assistiram à derrota do Bahia sobre o Vitória com o placar de 5 a 1, na inauguração da Arena Fonte Nova (AFN). No segundo BA-VI, da segunda fase do campeonato baiano, o Vitória venceu por 2 a 1. No dia 12 de maio de 2013, Bahia e Vitória disputaram a primeira partida da final do Campeonato Baiano, e o Bahia foi derrotado com o placar de 7 a 3. A torcida do Bahia costuma dizer que essa derrota por 7 a 3, para o seu maior rival, salvou o Bahia. O atual presidente Guilherme Bellintani, em entrevista à Rádio Metrópole<sup>9</sup>, no dia 28/04/2020, disse que “foi aquele jogo que marcou o início da democracia tricolor” (PORTAL METRO 1, 2020), e, conforme destacam os Galáticos Online (2020), o presidente do Vitória a época, Alexi Portela, concorda, pois, em entrevista, declara que se arrepende daquelas goleadas dizendo: “Eu era presidente e pode ter certeza, se não fosse o 5 a 1 e o 7 a 3, o Bahia não

---

<sup>7</sup> Um Grito de Liberdade de Fernanda Varela, página 24.

<sup>8</sup> Isento dos pagamentos vitaliciamente.

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JAV97MHVLBY&feature=youtu.be>. Acesso em: 4 maio 2020.

estaria na situação que está. Aquilo mexeu com todos os tricolores e eles mudaram o clube”.

No dia seguinte à goleada sofrida por 5 a 1, o redator Cascio Cardoso, da Agência de Publicidade Leiaute, criou o slogan “Bahia da Torcida” e foram preparadas artes com palavras como *democratização, transparência e força* (CAPELO, 2012).

Essa série de maus resultados trouxeram as seguintes consequências: Demissão do técnico Jorginho; torcedores lançaram em campo caxirolas<sup>10</sup>, episódio que ganhou repercussão nacional e evidenciou um clube em péssimas condições fora e dentro de campo<sup>11</sup>. Houve demissão do executivo de futebol e do novo técnico, Joel Santana, além disso, também foram realizados protestos da torcida com a campanha Público Zero, para a partida contra a equipe da Luverdense, que teve, aproximadamente, 1.706 pessoas assistindo (CAPELO, 2012). A oposição do Bahia ganhou força e importantes apoios. A revolta com a então atual administração, entre os torcedores, só aumentou. Os movimentos oposicionistas, Bahia Livre, Revolução Tricolor e Unidade Tricolor uniram-se e organizaram um ato público, intitulado “Bahia da Torcida”, marcado para o dia 17/05/2013, na Arena Fonte Nova. O manifesto pedia, entre outras coisas, a renúncia da diretoria e a designação de uma diretoria provisória visando a conclusão do mandato; auditoria geral nas contas e no patrimônio do clube; reforma dos estatutos para democratizar e fiscalizar a gestão; levantamento do quadro social e abertura de prazo para novas filiações (MENDES JÚNIOR, 2014).

Capelo (2021, p. 346) destaca que:

A campanha pela democratização reverberou muito além das paredes e arquibancadas da Fonte Nova. O Bahia da Torcida recebeu depoimentos favoráveis de Antônio Carlos Magalhães Neto, político que havia herdado parte do capital político do avô, do governador Jacques Wagner, da ex-prefeita de Salvador e senadora Lídice da Mata, e do secretário do governo Guilherme Bellintani [...]

De acordo com Capelo (2021), a campanha também recebeu apoio de ídolos, como o campeão nacional Bobô e de jornalistas com alcance nacional, como Juca

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,em-entrevista-exclusiva-carlinhos-brown-fala-sobre-a-caxirola,991768>. Acesso em: 13 mar. 2020.

<sup>11</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2013/12/retro-bahia-fracassos-em-campo-e-refundacao-fora-dele-o-2013-tricolor.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

Kfourri, pessoas que levaram a campanha pela democratização para o restante do país.

Os dados históricos apresentados revelam indícios de que o Bahia mesclava gestão temerária com corrupção. O Clube de futebol estava à beira da falência.

Com a intervenção judicial, em 2013, o Esporte Clube Bahia foi administrado por 60 (sessenta) dias pelo jurista Carlos Eduardo Behrmann Rátis Martins, mineiro e torcedor do Atlético (MG), “mas que não tinha atuação no mundo do futebol” (CAPELO, 2021, p. 327), inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil, Seção Bahia, sob o nº 15.991, resultando em inéditas eleições diretas para Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo, no mesmo ano, para concluir o mandato dos dirigentes destituídos.

#### 4.2 INTERVENÇÃO JUDICIAL

No dia 6 de dezembro de 2011, o Bahia sofreu a primeira intervenção judicial, e o advogado Carlos Eduardo Behrmann Rátis Martins foi nomeado interventor. “O nomeado tinha trabalhado como interventor em empresas, associações e sindicatos, experiência profissional que o capacitava a lidar com um clube de futebol” (CAPELO, 2021, p. 327). Mas, na madrugada de 7 de dezembro, o plantão judiciário do Tribunal de Justiça da Bahia (TJ-BA) anulou a intervenção, numa decisão questionada por juristas da época, entre eles o presidente da Ordem dos Advogados do Brasil na Bahia, Saul Quadros, e o diretor da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia, professor Celso Castro (MENDES JÚNIOR, 2014).

No dia 13 de março de 2012, o Bahia sofre a segunda intervenção judicial, e o juiz Paulo Albiani, anulando a eleição ocorrida no dia 6 de dezembro de 2011, declara vacância da presidência, dos diretores, dos conselheiros e dos órgãos e nomeia o advogado Carlos Rátis como administrador/interventor para a função de presidente. No dia 16 de março, a decisão foi revogada pelo mesmo desembargador do plantão judiciário que anulou a primeira intervenção, numa decisão questionada (MENDES JÚNIOR, 2014; CAPELO, 2021).

Capelo (2021) destaca que Rátis tinha a responsabilidade de convocar eleições para substituir o presidente, e, para tanto, necessitava da lista de sócios, mas não obteve sucesso, porque, segundo os funcionários do Clube, o computador



que continha a informação estaria quebrado. Rátis encontrou um monitor sobre a mesa, mas a CPU havia sumido. De acordo com Capelo (2021), após a revogação da decisão pelo desembargador, Marcelo Guimarães, retornando a posição de presidente do ECB, tuitou: “Ôôô, a CPU voltouuuu!”. Para Capelo (2021), “Marcelinho” zombou da Justiça baiana e deixou a impressão de que a diretoria havia removido a CPU propositadamente para que o interventor não tivesse acesso a seus arquivos.

No dia 14 de maio de 2013, o desembargador Gesivaldo Britto, que anulou a primeira intervenção e revogou a decisão favorável à segunda intervenção, afastou-se do processo, declarando-se suspeito, por motivo de foro íntimo. A ação, que passaria a ser julgada pela desembargadora Lisbete Maria de Almeida César Santos, continuaria em andamento (MENDES JÚNIOR, 2014; CAPELO. 2021).

O julgamento da liminar que garantia a permanência de Marcelo Guimarães Filho na presidência do Bahia e impedia a entrada de um interventor aconteceu em 9 de julho de 2013, conforme registro dos auditores independentes em relatório datado de 30 de abril de 2014, documento constante do Portal da Transparência<sup>12</sup> do Clube. Por unanimidade, os desembargadores do TJ-BA determinaram o retorno da intervenção, destituindo Marcelo Guimarães Filho, sua diretoria e todos os membros do Conselho Deliberativo. Imediatamente o interventor Carlos Rátis tentou obter documentos e informações no Bahia, contudo, mais uma vez, a lista de sócios não apareceu, vários documentos importantes desapareceram, e os funcionários do Clube não compareceram ao trabalho (MENDES JÚNIOR, 2014; VARELA, 2015; CAPELO 2021).

“No dia 15 de julho de 2013, o juiz Paulo Albiani determinou uma auditoria ‘rigorosa’ no clube por meio de uma empresa de credibilidade e sob fiscalização dos Ministérios Públicos Estadual e Federal, além de intimar os funcionários a comparecerem ao trabalho” (MENDES JÚNIOR, 2014, p.195).

O ex-presidente destituído tentou, com os seus advogados, um agravo de instrumento no TJ-BA, com catorze dos 300 conselheiros afastados. No dia 2 de agosto, o Superior Tribunal de Justiça, em Brasília, julgava extinta a medida cautelar que pedia o fim da intervenção e, no dia 15 de agosto, arquivou o processo.

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2016/03/2013-ECB-Dem-Fin-Auditadas-Lei-Pel%C3%A9.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

Pesquisas realizadas via internet mostravam que a intervenção tinha o apoio de aproximadamente 90% (noventa por cento) dos torcedores. O site ecbahia.com, por exemplo, colheu opinião de mais de 7.200 (sete mil e duzentos) torcedores do Bahia e 88,21% (oitenta e oito vírgula vinte e um por cento) responderam que eram favoráveis à intervenção judicial para afastar a direção tricolor (MENDES JÚNIOR, 2014).

Nos primeiros dias da última intervenção, verificou-se que o Bahia tinha muitas dívidas e descobriu-se que as contas do clube estavam negativas. Constatou-se a existência de um saque no valor de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais, retirado no dia em que foi decretada a destituição dos dirigentes (VARELA, 2015)<sup>13</sup>.

Segundo Varela (2015, p. 65), “Rátis fez um levantamento nas contas do clube e descobriu que o Bahia não pagava a alimentação dos funcionários e jogadores há quatro meses”. O interventor identificou também um débito de três meses com a empresa que cuidava da grama do centro de treinamento.

Carlos Rátis encontrou dificuldade para ter acesso a dados administrativos, pois os escritórios do Bahia estavam fechados e os computadores protegidos por senha. Rátis queria ter acesso à folha de pagamento e à lista de sócios adimplentes, para convocar as novas assembleias e, conseqüentemente, realizar as novas eleições. A solução foi acionar a polícia, e, no dia 27 de julho, o interventor conseguiu ter acesso a toda a documentação de que precisava (VARELA, 2015; CAPELO, 2021).

Com passar do tempo, Rátis, que estava no Bahia “exclusivamente para conseguir a lista de sócios, organizar uma Assembleia e realizar novas eleições, obtinha a confiança dos funcionários e dos atletas” (VARELA, 2015, p. 70). Em meados do mês de julho, o advogado finalmente conseguiu um dos seus principais objetivos: ter acesso à lista de sócios do Bahia.

Esta lista era composta por “dezessete mil pessoas, entre adimplentes, inadimplentes e falecidos” (CAPELO, 2021, p. 348).

---

<sup>13</sup> Um Grito de Liberdade de Fernanda Varela, página 64.

Assim, o interventor decidiu organizar um recadastramento de sócios para que apenas os aptos seguissem associados ao clube, tendo os inadimplentes a chance de regularizar a situação, e os falecidos, o título cancelado (VARELA, 2015).

O recadastramento comprovou que, dos 300 conselheiros destituídos pela Justiça, 156 deles nem sequer eram sócios do Bahia. Inclusive, o ex-presidente destituído e um dos seus dirigentes não apresentaram documentos que comprovem ser sócios remidos, como afirmavam. Esses fatos mostraram que a intervenção foi fundamental (MENDES JÚNIOR, 2014; CAPELO, 2021).

Mas, o objetivo do interventor não era apenas conhecer os sócios. Varela (2015, p. 74) destaca que Rátis precisava “organizá-los e saber quantos eram, justamente para poder convocar uma Assembleia Geral, mudar o Estatuto e, em seguida, convocar as eleições para dar fim ao processo de intervenção”.

Apenas 1.322 sócios compareceram para manter seus títulos. O interventor teve noção da quantidade de "fantasmas" na lista anterior, e que a convocação das eleições e a chamada para alterar o estatuto estariam prejudicadas diante de um quadro social diminuto (CAPELO, 2021).

#### 4.3 O INÍCIO DA ERA DEMOCRÁTICA E DA RUPTURA

“Comprovadas as irregularidades, o interventor teve respaldo para prosseguir com as mudanças. O Supremo Tribunal Federal (STF) arquivou, em 15 de agosto de 2013, o processo que pedia o fim da intervenção” (CAPELO, 2021, p. 349).

Após o recadastramento, foi aberto o processo de filiação para novos sócios. Em um único dia, conseguiram 10 mil sócios-torcedores e arrecadou R\$ 500 mil, o que ajudou o interventor a quitar o salário de funcionários e jogadores, atrasado há três meses. Todos os novos associados teriam direito a voto na Assembleia Geral que aconteceria no dia 17 de agosto de 2013 (VARELA, 2015; CAPELO, 2021).

Com o respaldo da Justiça, Carlos Rátis providenciou a convocação da Assembleia Geral Extraordinária de sócios, com os antigos e novos filiados. A reunião seria realizada no dia 17 de agosto de 2013, nas arquibancadas da Fonte Nova. O objetivo era, finalmente, mudar o Estatuto do Bahia (VARELA, 2015; CAPELO, 2021).

A comissão eleitoral separou as votações dos sócios antigos e dos novos, prevendo qualquer contestação judicial. O resultado foi favorável à mudança de cinco pontos do estatuto antigo, por 97,5% dos antigos sócios e por 99,2% dos novos sócios que votaram (MENDES JÚNIOR, 2014).

A partir dessa Assembleia, o Bahia tornava-se democrático com mudanças no estatuto, abaixo relacionadas:

- Redução do tempo de carência para o exercício das capacidades eleitorais ativa e passiva por parte dos sócios do clube, de forma que todos os sócios fundadores, remidos, patrimoniais e contribuintes possam votar diretamente nas eleições para a Diretoria Executiva e para o Conselho Fiscal, ressalvada como condição para concorrer a cargos no clube o decurso de, no mínimo, um ano de associação;
- Redução do número de vice-presidências da Diretoria Executiva para apenas uma, e adoção de eleição direta, pela Assembleia Geral, do Presidente e do Vice-Presidente e determinação de obrigatoriedade de dedicação exclusiva e remuneração para os membros da Diretoria Executiva (Presidente, Vice-Presidente e Diretores) do Esporte Clube Bahia;
- Redução da idade mínima para associação ao Esporte Clube Bahia, de forma a que crianças, a partir do zero ano, possam se tornar sócias, garantindo-se o direito ao voto nas eleições e assembleias do clube aos sócios adimplentes maiores de 16 (dezesseis) anos;
- Redução do número de membros do Conselho Deliberativo de 300 (trezentos) para 100 (cem), com a adoção do sistema eleitoral proporcional para a escolha de seus membros, de forma a garantir a diversidade democrática. Cada chapa inscrita no pleito elegerá uma quantidade de candidatos proporcional à votação obtida, assegurando-se, assim, a representação política das minorias; e
- Adoção do conceito de Ficha Limpa nas eleições para todos os cargos da Diretoria Executiva, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal do Esporte Clube Bahia, com a incorporação ao estatuto do clube de disposições normativas previstas na Lei Complementar nº. 135/10 (Lei da Ficha Limpa) e a Lei Pelé - Lei Federal nº 9.615/98 (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2013, p.14-15).

Foi definido que a eleição para o novo presidente seria em 7 de setembro, por representar um dia simbólico, dia da Independência do Brasil, e agora, também, dia da Independência do Bahia. Seria a primeira vez que o torcedor teria a chance de votar e eleger democraticamente quem ocuparia o mais alto cargo político do tricolor: o presidente e seu vice-presidente, além dos 100 nomes que formariam o novo Conselho Deliberativo (VARELA, 2015, p. 84).

Na véspera das eleições, Marcelo Guimarães Filho agiu em busca da sua última chance de reassumir o cargo e poder encerrar seu mandato, que iria até o fim

de 2014. Vitor Ferraz (*apud* VARELA, 2015, p. 89), atual vice-presidente do Clube, mas apenas um torcedor à época, relata que:

Na quinta-feira, dia 5 de setembro de 2013, eles entraram com uma ação para suspender as eleições. Na sexta, Rátis me pediu para ir ao TJ-BA. Cheguei lá com um dos advogados da comissão de intervenção, Jaime Barreto, e pedimos para falar com o juiz sobre o processo. Fomos informados de que outra pessoa também estava lá para isso. Era Luciana Guimarães, irmã de MGF, que é advogada também.

Marcelo Guimarães Filho, por intermédio da advogada, dizia que as eleições não poderiam ser realizadas, sob alegação de que não haviam sido publicados três editais nas datas previstas, mas o interventor Carlos Rátis chegou com todos os editais publicados em pelo menos três jornais de grande circulação de Salvador, fazendo com que o argumento de MGF não fosse levado em consideração. O pedido foi, então, indeferido (MENDES JÚNIOR, 2014; VARELA, 2015).

O ex-presidente destituído não se contentou com a decisão e encaminhou uma liminar ao TJ-BA, mas o desembargador Augusto de Lima Bispo indeferiu o pedido e extinguiu o processo (MENDES JÚNIOR, 2014; VARELA, 2015).

“Receosos com a possível volta do ‘plantão da madrugada’ do TJ-BA, cerca de 25 torcedores, sob a liderança do interventor Carlos Rátis, fizeram uma vigília no fórum Ruy Barbosa” (MENDES JÚNIOR, 2014, p. 214). Amanheceu e as eleições estavam confirmadas.

A votação pôde começar com o necessário respaldo da Justiça. Os sócios puderam votar SIM ou NÃO para a aplicação de todas as mudanças propostas pelo interventor. O pleito acabou sob os olhares de três jornalistas, inclusive Fernanda Varela, quem, posteriormente, escreveria um livro sobre esse período de transformação do Esporte Clube Bahia. O resultado foi quase unânime: 97,5% dos antigos sócios votaram SIM, enquanto o percentual entre os novos sócios foi de 99,2% (CAPELO, 2021).

De acordo com o Capelo (2021, p. 352),

Desde os tempos em que era administrado ditatorialmente por Paulo Maracajá, passando pelos dirigentes manipulados pelo cartolão e pela ascensão da família Guimarães, o poder tinha se revezado nas mãos de meia dúzia de aristocratas sem compartilhamento com os torcedores.

Em 12/11/2017, no Canal da Revolução Tricolor no Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=TgZu2uQK6s8>), Guilherme Bellintani chama

esse momento de “Fase 1 - Reintegração de Posse e Democratização”. Subdivide-se em duas subfases, a primeira personificada por Carlos Rátis, quando no momento da intervenção a torcida disse: “O Bahia é nosso, queremos a reintegração de posse e queremos iniciar o processo da democracia dentro do Clube, subfase personificada em Fernando Schmidt” (REVOLUÇÃO TRICOLOR, 2017a).

#### 4.4 PRIMEIRA ELEIÇÃO DIRETA DO ESPORTE CLUBE BAHIA

De acordo com Varela (2015, p. 85) quatro sócios se inscreveram para participar como candidatos à presidência do Bahia: Antônio Tillemont, Fernando Schmidt, Ruy Cordeiro e Euvaldo Jorge. Em seguida, foi aberto o período de campanhas políticas e debates nos veículos de comunicação, momento em que os candidatos apresentaram suas propostas e conseguiram aliados e apoiadores.

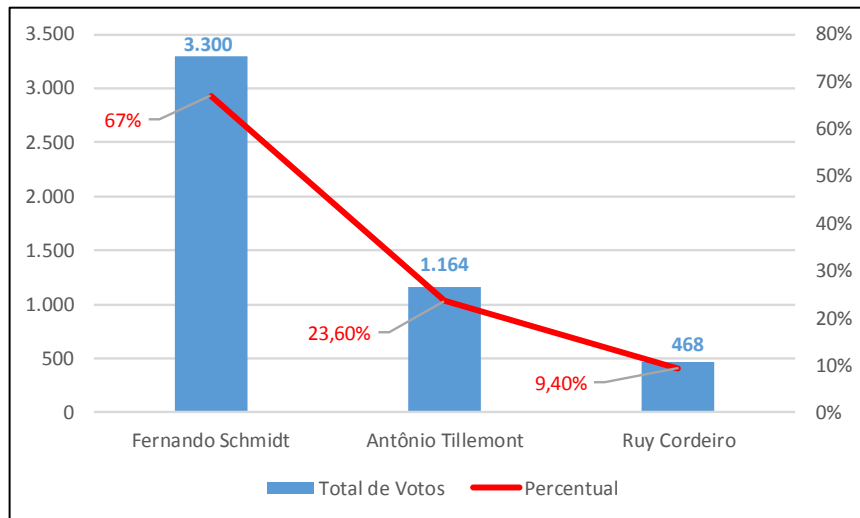
Varela (2015, p. 85) destaca que:

Entre os candidatos, a preocupação era escolher os 100 nomes para formar a chapa do Conselho Deliberativo, já que esses nomes só poderiam ser escolhidos dentre os 311 sócios antigos e que estavam aptos, por conta da carência exigida no Estatuto. Apenas Schmidt conseguiu unir os 100 nomes, enquanto Tillemont e Cordeiro precisaram se unir, com 50 nomes cada, e dividir as vagas no Conselho.

Em 7 de setembro de 2013, milhares de torcedores do Bahia puderam votar, pela primeira vez, em mais de 80 (oitenta) anos de história, para escolher o presidente do Clube, com direito a urna eletrônica, cedida pelo Tribunal Regional Eleitoral, fiscalização e listas de sócios e candidatos aptos divulgados com antecedência (MENDES JÚNIOR, 2014; VARELA, 2015; CAPELO, 2021).

Os sócios elegeram, na primeira eleição direta da história do Bahia, Fernando Schmidt como novo presidente do clube, com 3.300 votos (67% dos votos válidos). Como vice-presidente, foi eleito o advogado trabalhista Valton Pessoa; Antônio Tillemont teve 1.164 dos votos válidos (23,6%) e Ruy Cordeiro, 468 (9,4%). Schmidt teria um mandato-tampão, sem direito a reeleição, até o fim de 2014 (MENDES JÚNIOR, 2014; VARELA, 2015; CAPELO, 2021).

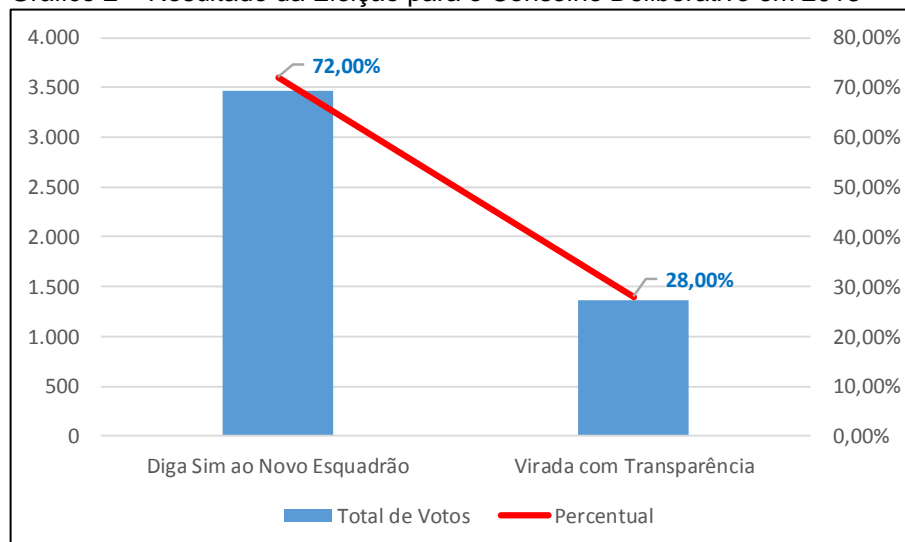
Gráfico 1 – Resultado da Eleição para a Diretoria Executiva em 2013



Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

Na eleição proporcional do Conselho Deliberativo, a chapa “Diga Sim ao Novo Esquadrão”, de Fernando Schmidt, teve a maioria dos votos válidos. Foram 3.460, o que corresponde a 72%. A chapa “Virada com Transparência”, dos candidatos Antônio Tillemont e Rui Cordeiro, teve 1.358 votos válidos, o que equivale aos outros 28%. Com o resultado, ficou determinado que a chapa de Schmidt teria 72 conselheiros no grupo, enquanto a dos outros dois candidatos teriam 28 conselheiros (MENDES JÚNIOR, 2014; VARELA, 2015).

Gráfico 2 – Resultado da Eleição para o Conselho Deliberativo em 2013



Fonte: Elaboração do autor da pesquisa.

Com a eleição e a posse de Fernando Schmidt, o interventor, advogado Carlos Rátis e a sua equipe concluíram o trabalho no Esporte Clube Bahia.

#### 4.5 CONSELHO DELIBERATIVO

O Conselho Deliberativo (CD) do Esporte Clube Bahia é um órgão que foi revitalizado após a intervenção judicial no clube, em 2013. O número de conselheiros caiu de 300 para 100, agora eleitos de maneira proporcional pelos sócios. Até então, uma única chapa era responsável por todas as vagas (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2013).

Conforme estatuto do Esporte Clube Bahia, os membros do Conselho Deliberativo são eleitos através de escrutínio secreto pela Assembleia Geral convocada para esta finalidade, com mandato de 3 (três) anos, permitida apenas uma reeleição consecutiva, por igual período.

Podem ser eleitos como membros do Conselho Deliberativo todos os sócios no gozo da plenitude dos seus direitos civis e não incurso em limitações legais e/ou contidas neste Estatuto, com mais de (2) dois anos de filiação ao Clube e desde que estejam em dia com suas obrigações estatutárias na data do último edital da convocação para as respectivas eleições.

Ao Conselho Deliberativo compete, de acordo com a Seção II do Estatuto, entre outras competências:

Apreciar a proposta orçamentária e julgar as contas anuais apresentadas pela Diretoria e o respectivo parecer fundamentado do Conselho Fiscal, ad referendum da Assembleia Geral, além de decidir sobre todo e qualquer assunto que não for direta ou indiretamente atribuído a outro Órgão do Clube; Solicitar aos Presidentes da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal do Clube explicações e apresentação de quaisquer documentos que entender necessários a exame e apreciação, nos termos de regulamentação aprovada pelo Conselho Deliberativo; Aplicar aos membros da Diretoria Executiva, aos seus próprios membros e aos integrantes do Conselho Fiscal as penas de advertência, suspensão e perda do cargo, cabendo, nesta última hipótese, recurso à Assembleia Geral quando se tratar de sanção aplicável aos membros da Diretoria Executiva ou aos do Conselho Deliberativo; Conhecer e opinar sobre os Planos, em especial o de Gestão, apresentado pela Diretoria Executiva; Fixar as remunerações do Presidente e do Vice-Presidente da Diretoria Executiva; etc. (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2018a, p.13).



Portanto, o Conselho Deliberativo do ECB é uma instância de poder que delibera, ou seja, que decide a respeito de determinados assuntos, considerando o que está previsto, como sendo de sua alçada (FERREIRA, 2021).

A contratação ou dispensa de jogadores e treinadores não cabe ao crivo dos conselhos de fiscalização, são prerrogativas da Diretoria Executiva do Esporte Clube Bahia.

No *website* do Conselho Deliberativo, na página do Clube na Internet, verificam-se alguns dos seus marcos históricos, a partir de 2014, que são abordados a seguir.

#### **4.5.1 Marcos históricos do Conselho Deliberativo**

Os marcos históricos do Conselho Deliberativo, a partir da implantação da democracia no Esporte Clube Bahia são:

- Criação do Regimento Interno<sup>14</sup> do Conselho Deliberativo: o documento apresenta um conjunto de normas que disciplinam o funcionamento do Conselho Deliberativo do Esporte Clube Bahia. Foi registrado no 1º Ofício de Salvador-BA, em 29 de agosto de 2014;
- Criação da Política de Transparência: entre outros objetivos, a política de transparência aprovada no CD, disponível no Portal da Transparência do Clube<sup>15</sup>, visa “garantir a todos os associados, acesso irrestrito aos documentos e informações relativos à prestação de contas, bem como àqueles relacionados à gestão do Clube”.
- Criação e Funcionamento das Comissões Temáticas: compete a cada Comissão: I – Acompanhar as atividades de gestão do Esporte Clube Bahia; II – Convidar os gestores do clube para apresentar relatos específicos e discutir temas de alta relevância para os interesses do clube; Sugerir que o Conselho apresente à Diretoria Executiva projetos e medidas que contribuam para a elevação do nível de desempenho e gestão do Esporte Clube Bahia; e IV – Analisar e opinar preliminarmente,

---

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/regimentointernoconselho.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2020.

<sup>15</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

quando consultada, sobre toda e qualquer matéria encaminhada pela Mesa. Foram criadas oito Comissões: Marketing e Negócios; Futebol de Base, Esportes Olímpicos e Amadores; Comissão de Patrimônio; Comissão de Administração e Finanças; Comissão Social; Comissão Jurídica; e Comissão de Ética;

- Regimento Interno da Comissão de Ética do CD<sup>16</sup>: foi constituído o Regimento Interno da Comissão de Ética do CD, que tem como competência apreciar e produzir parecer sobre todos os processos que envolvam a conduta dos sócios, conselheiro, integrante do Conselho Fiscal ou da Diretoria Executiva, que implique em violação aos deveres previstos no Estatuto e nas demais normas do Clube;
- Criação do Regulamento do Programa Dignidade ao Ídolo<sup>17</sup>: trata-se de um programa, desenvolvido pela gestão de Guilherme Bellintani e Vitor Ferraz, que visa dar apoio financeiro ao ex-jogador ídolo do Esporte Clube Bahia que esteja com deficiência ou incapacidade e não possua condições de prover a própria manutenção, nem tê-la provida por sua família, de acordo com os critérios definidos no regulamento criado pelo CD;
- Inclusão de Cotas para as Mulheres: foi regulamentado que as chapas concorrentes a vagas no Conselho Deliberativo do Clube terão de inscrever pelo menos 20% (vinte por cento) de sócias mulheres como candidatas;
- Regulamentação do Voto à Distância<sup>18</sup>: foi regulamentado o voto à distância nas Assembleias Gerais efetuado por sistema eletrônico, com transmissão de dados em tempo real. De acordo com o regulamento, o voto à distância não requer que o associado esteja presente no local da Assembleia, diferenciando-se assim do voto em que o associado necessita se apresentar pessoalmente, nesse caso, tratado como voto presencial;

---

<sup>16</sup> Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/RI\\_Comissao-de-Etica\\_CD.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/RI_Comissao-de-Etica_CD.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

<sup>17</sup> Conforme o regulamento, ídolo é aquele jogador que tenha representatividade e relevantes serviços prestados em determinado período da história do clube assim reconhecido pelo Conselho Deliberativo do Clube na forma deste regulamento.

<sup>18</sup> Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Regulamento\\_Voto\\_Distancia\\_AGs.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Regulamento_Voto_Distancia_AGs.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

- Regulamento das Embaixadas Tricolores<sup>19</sup>: foi criada a regulamentação sobre as Embaixadas, que são “agrupamentos de sócios e torcedores do Esporte Clube Bahia com delimitação territorial definida, organizadas e dirigidas de forma voluntária pelos associados interessados” (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020i), conforme o artigo 79 do Estatuto do Clube;
- Acesso a documentos do Clube: foi estabelecido, por meio da Resolução CD 01/2016<sup>20</sup>, que o Conselho Deliberativo tem o direito de acesso irrestrito aos documentos do EC Bahia, sob pena de responsabilização do presidente, diretores e funcionários do Clube;
- Resolução Antinepotismo: o CD estabeleceu, por meio da Resolução CD Nº 01/2017, a proibição da contratação ou permanência como empregado do Esporte Clube Bahia, “de cônjuge, companheiro ou companheira ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, inclusive até o terceiro grau, de Diretores e Conselheiros do Clube e empregados investidos em cargo de direção, chefia ou assessoramento” (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017e).

#### **4.5.2 Modelagem da Aprendizagem no Conselho Deliberativo**

Dentro do contexto da ruptura do tipo de gestão, observou-se uma tentativa bem sucedida de profissionalização. Neste ponto comprova-se o uso da aprendizagem organizacional, entendida por Dogson (1993) como uma ação estratégica para que as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas em torno de suas atividades e dentro de suas culturas. Esta ação juntava a especificidade do mundo do futebol com a capacidade de gestão gerencial e de conhecimento.

---

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2020/10/REGULAMENTO-DAS-EMBAIXADAS.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

<sup>20</sup> Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Resolucao\\_CD\\_01-2016.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Resolucao_CD_01-2016.pdf). Acesso em: 26 mar. 2022.

## 4.6 CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal (CF) é o órgão responsável por analisar e vistoriar as finanças do clube, envolvendo a entrada e a saída de recursos em consonância ao cumprimento das questões legais e burocráticas. As competências do CF estão dispostas em seu Regimento Interno<sup>21</sup>.

### 4.6.1 Marcos históricos do Conselho Fiscal

Os marcos históricos do Conselho Fiscal (CF), a partir da implantação da democracia no Esporte Clube Bahia são (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2018d):

- A própria existência do Conselho Fiscal, a partir da implantação da democracia no Esporte Clube Bahia, é um marco histórico, pois, segundo o Relatório de Diagnóstico Operacional e Financeiro referente ao período de 1 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013 da Performance Auditoria e Consultoria Empresarial, apesar do Estatuto, aprovado em 11 de fevereiro de 2008, prever a elaboração e aprovação de um Regulamento do Clube e Regimentos Internos, de um modo geral, verificou-se que a estrutura organizacional e de controles internos do Clube era substancialmente informal, necessitando de registros formais (organogramas, políticas, normas e procedimentos organizacionais e/ou operacionais). Não foram encontradas evidências da existência de tais instrumentos bem como não foram encontradas evidências da existência ou aplicação de normas e procedimentos administrativos, assim como de poderes do Clube, entre eles o Conselho Fiscal;
- Existência de eleição no Conselho Fiscal. Os conselheiros deliberativos que escolhem, via eleição, os membros do CF;
- O processo de eleição do CF dá oportunidade para a minoria, pois os membros do CD só podem votar em três candidatos para compor o órgão, que, conforme estatuto, sempre será composto por cinco membros;
- A independência e tecnicidade do Conselho Fiscal, que atua como um órgão de assessoramento permanente do Conselho Deliberativo;

---

<sup>21</sup> Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2018/07/RI\\_CF.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2018/07/RI_CF.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

- O Conselho Fiscal responde subsidiariamente por qualquer malversação de recurso que o referido órgão não acusar. Não permitindo, assim, espaço para atuação política, portanto, o CF tem que ser composto por técnicos;
- A eleição do Conselho Fiscal ocorre “descasada” da eleição do Conselho Deliberativo. Os membros do Conselho Deliberativo que estão em fim de mandato elegem o Conselho Fiscal que atuará na próxima gestão, evitando assim o contágio político, pois os membros do CF não são eleitos pelos membros do CD vigente, mas sim pelos membros do CD que encerraram os seus mandatos;
- A autonomia do Conselho Fiscal registrada no item III do Artigo 106 do Estatuto do Esporte Clube Bahia;
- O conselheiro fiscal não precisa da anuência dos demais conselheiros fiscais para exercer livremente a sua função fiscalizadora, pois lhe é assegurado todos os instrumentos necessários para a sua plena autonomia e independência;
- Apresentação de parecer fundamentado acerca de propostas orçamentárias;
- Acompanhamento do orçamento com o exame trimestral dos livros, documentos e balancetes com a construção de pareceres trimestrais;
- Elaboração de parecer anual extenso e fundamentado, com riqueza de informações necessárias à deliberação do Conselho Deliberativo, sobre a prestação de contas anual apresentada pelo Esporte Clube Bahia, relativa ao seu movimento econômico, financeiro, administrativo, jurídico, tributário e contábil, apresentando recomendações;
- Fiscalização sobre o cumprimento das deliberações determinadas pela legislação esportiva;
- Implementação da Política de Transparência; e
- Exigência de parecer de auditoria externa.

#### 4.6.2 Modelagem da aprendizagem no Conselho Fiscal

As ações do Conselho Fiscal impactam diretamente no modelo organizacional porque permitem o estabelecimento de etapas como identificação de problemas e oportunidades, foco na organização, estabelecimento de tarefas para o processo e, finalmente, o estabelecimento de um modelo de conhecimento que atrele a gestão empresarial com a de futebol, tal como se estabelece no Modelo da Organização do CommonKads proposto por Schreiber *et al.* (2000).

Nas disposições finais registradas no Regimento Interno<sup>22</sup> do Conselho Fiscal, foi definido que, após o final do mandato, os membros do CF que deixarem suas funções deverão “se colocar à disposição dos novos membros eleitos para auxiliar o processo de elaboração do parecer sobre a prestação de contas do exercício do ano da eleição do novo Conselho Fiscal”.

#### 4.7 GESTÃO FERNANDO SCHMIDT – 09/2013 a 12/2014

Fernando Roth Schmidt, advogado, professor universitário, foi presidente do Esporte Clube Bahia de 1975 a 1979. Além do cargo de ministro, foi vereador de Salvador e Secretário do Governo da Bahia. Em 7 de setembro de 2013, com 69 anos, foi eleito com o voto de 67% (sessenta e sete por cento) dos sócios do Bahia, na primeira eleição direta da história do clube, tornando-se o escolhido pelos sócios para substituir Marcelo Guimarães Filho, deposto pela Justiça após uma sequência de improbidades. Schmidt cumpriu um mandato “tampão”, sem direito a reeleição, até o fim de 2014 (MENDES JÚNIOR, 2014; CAPELO, 2021).

Durante a campanha, Fernando Schmidt dizia que pretendia trabalhar nas seguintes frentes: administrativa, financeira, social e na estabilidade do futebol. Destacava a necessidade de planejar as despesas, reduzi-las no que fosse possível e desejado, combater os desperdícios, gerar novas receitas e montar um time de futebol estável. Além disso, intencionava buscar novas receitas através de um departamento criativo de marketing e restaurar a credibilidade do Bahia (PEREIRA; CARNEIRO, 2013).

---

<sup>22</sup> Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2018/07/RI\\_CF.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2018/07/RI_CF.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

De acordo com o relatório datado de 31 de dezembro de 2014, da auditoria independente, documento constante do Portal da Transparência<sup>23</sup> do Clube, após assumir a Diretoria, Fernando Schmidt adotou como principais bandeiras:

1. A busca da recuperação da situação financeira do Clube;
2. O aumento do quadro de sócios;
3. A readequação da estrutura e da equipe administrativa;
4. A adoção de uma política de total transparência em relação aos atos de gestão e de divulgação da situação econômica e financeira do ECB.

Tendo em vista atender ao espírito de transparência sobre a gestão e a divulgação da situação econômica e financeira, a nova Diretoria promoveu diversos ajustes sobre as demonstrações contábeis, os quais foram necessários para refletir a adequada situação financeira e patrimonial do ECB de acordo com as normas contábeis aplicáveis às entidades desportivas profissionais.

Schmidt deixava claro que não tinha a pretensão de executar um planejamento estratégico que mudasse completamente a situação do Clube, mas sim lançar as bases de um planejamento estratégico que devolvesse ao Bahia a possibilidade de ser um time e um clube vencedor (PEREIRA; CARNEIRO, 2013).

Em entrevista concedida ao GloboEsporte.com<sup>24</sup>, Schmidt diz que recebeu o clube numa situação de verdadeira falência. Destacou ainda que, se não fosse a intervenção, logo depois a aprovação dos estatutos, a nova filosofia, o Bahia não chegava ao final do campeonato. “Não chegava porque o Bahia ia falir” (CARVALHO, 2013). O troféu de Campeão Brasileiro de 1988 foi parar no chão, dentro de um saco de lixo preto, juntamente com a taça de Campeão Nacional de 1959, em uma sala inativa do escritório do clube (MIRO, 2013).

O presidente Fernando Schmidt, cumprindo uma das suas promessas de campanha, a transparência, liberou as informações contidas no “Diagnóstico Operacional e Financeiro”, que contemplou o período de 1 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013, realizado pela Performance Auditoria e Consultoria Empresarial (Anexo B). O diagnóstico demonstra um desempenho operacional negativo nos

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2016/03/2014-ECB-Dem-Fin-Auditadas-Lei-Pel%C3%A9.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

<sup>24</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2014/12/fernando-schmidt-diz-que-faltou-profissionalismo-na-gestao-do-bahia.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

últimos exercícios, com prejuízo de (PERFORMANCE AUDITORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2013):

- R\$ 20.032.214,00 (vinte milhões, trinta e dois mil, duzentos e quatorze reais) no período de seis meses, findo em 30 de junho de 2013;
- R\$ 2.801.738,00 (dois milhões, oitocentos e um mil, setecentos e trinta e oito reais) no período de 12 meses, findo em 31 de dezembro de 2012; e
- R\$ 18.545.893,00 (dezoito milhões, quinhentos e quarenta e cinco mil, oitocentos e noventa e três reais).

A situação financeira líquida apresentou Patrimônio Líquido negativo de R\$ 66.836.482,00 (sessenta e seis milhões, oitocentos e trinta e seis mil, quatrocentos e oitenta e dois reais). O endividamento global do Clube apresentava-se negativo em R\$ 83.283.385,00 (oitenta e três milhões, duzentos e oitenta e três mil, trezentos e oitenta e cinco reais). Os auditores destacaram que esse endividamento, caso não fosse tempestivamente equacionado, aumentaria os problemas de liquidez, ou seja, a incapacidade de pagar suas obrigações, podendo até comprometer a continuidade operacional da Entidade.

A auditoria constatou também que a Administração do ECB vinha realizando frequentes pagamentos em dinheiro ou com cheques ao portador, de valores relevantes, o que enfraquecia substancialmente os controles e aumentava significativamente o risco de existência de irregularidades.

Verificou-se também que os procedimentos praticados para registro de funcionários, para cumprimento de obrigações acessórias relacionadas com o pessoal, para elaboração das folhas de pagamento e para o cálculo e recolhimento das contribuições sociais indicavam deficiências que, se não corrigidas, exporia o ECB ao risco de incidências de multas e outras penalidades. Além disso, o clube não possuía controle de ponto efetivo da totalidade dos seus funcionários, conforme determina a legislação.

No que se refere à documentação, suporte para evidenciação e registro contábil das operações realizadas pelo clube, a auditoria verificou deficiências relevantes, principalmente no que se refere a (PERFORMANCE AUDITORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL, 2013):

- Ausência total de documentação suporte para várias operações;



- Recibos sem assinaturas ou contendo apenas a assinatura do setor financeiro, sem qualquer evidência de aprovação por parte da Gerência ou Diretoria;
- Cheques emitidos ao portador e sem cruzamento;
- Notas fiscais sem data de emissão;
- Notas fiscais sem descrição detalhada do serviço prestado, contendo, por exemplo, a descrição “Serviços de Consultoria Diversos”;
- Falta de evidência quanto à efetiva prestação dos serviços e/ou entrega de materiais, evidenciando a conferência dos serviços prestados e contendo autorizações e aprovações da Administração; e
- Relatórios financeiros relativos aos desembolsos apresentam registros com os campos destinados à informação de razão social e/ou CNPJ/CPF em branco.

Um ano depois da gestão do presidente Fernando Schmidt, o Bahia ainda estava em situação financeira problemática. Não conseguiu patrocinador master, e a média de público nos jogos não era sustentável. Encontrava dificuldade para pagar em dia a folha de salários e para quitar compromissos com os fornecedores. Em campo, a situação também era difícil, pois o time lutava contra a ameaça do rebaixamento para série B do campeonato brasileiro, o que de fato aconteceu (CARVALHO *et al.*, 2014).

Capelo (2021, p. 354), registra que Fernando Schmidt “não conseguiria trabalhar com aqueles que o apoiaram durante a eleição; a maior parte da diretoria o abandonou quando viu que a Série B estava próxima”.

#### **4.7.1 Marcos históricos da Gestão**

A seguir, as realizações de maior destaque da gestão do presidente Fernando Schmidt, conforme Carvalho, Carneiro, Fukutani e Pereira<sup>25</sup> (2014) e o Esporte Clube Bahia (2014a)<sup>26</sup>:

---

<sup>25</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2014/09/democracia-taca-erros-e-crise-gestao-schmidt-completa-um-ano-no-bahia.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/para-alem-do-futebol/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

- a) O que era um prejuízo de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais) por mês se transformou em crédito para o clube. Os ingressos excedentes que o Bahia recebia da Arena Fonte Nova para os jogos da equipe, fruto do contrato entre as partes, deixaram de ser doados para as torcidas organizadas e passaram a ser utilizados em ações de marketing, com a aquisição de produtos oficiais do Tricolor. Em 2014, o valor destas chamadas ativações nas lojas credenciadas foi de quase R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais);
- b) Mudança na comunicação com a torcida. Com o objetivo de valorizar os sócios no processo de fornecimento de informações dentro do clube, foi lançado o “SMS Tricolor”, que informava, em primeira mão, aos associados, os nomes dos novos contratados para o time principal;
- c) Sócios adimplentes passaram a ter o direito de pagar meia-entrada nas partidas do Bahia em Salvador;
- d) Visando transparência, foi divulgada uma lista com o nome e função dos funcionários no site oficial do clube. Verificou-se que de 360 (trezentos e sessenta) colaboradores na antiga gestão, o Bahia passava a ter 193 (cento e noventa e três) funcionários, em uma ação de corte de gastos;
- e) Recuperação de R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais) referentes a 50% (cinquenta por cento) do passe de Anderson Souza Conceição, conhecido por “Talisca”, relativo à venda do atleta para o Benfica, clube de Portugal;
- f) Rescisão de contrato com jogadores pouco aproveitados, gerando uma economia de cerca de R\$ 1.700.000,00 (um milhão e setecentos mil reais);
- g) Após três anos de queixas da torcida, o Bahia conseguiu resolver o conflito que possuía com a empresa fornecedora de seu material esportivo da maneira mais favorável ao clube. Depois de meses de negociação, a Nike aceita antecipar o fim do contrato entre as partes sem o Bahia precisar pagar uma multa rescisória de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Além disso, a relação melhora e há recorde de venda de camisas oficiais em 2014. Quanto ao patrocinador, das cinco certidões exigidas pelo Poder Público para firmar parcerias com equipes de futebol, o clube consegue três e se aproxima de um desfecho positivo;

- h) Negociações relacionadas à recuperação do patrimônio do Clube com a construtora OAS e com a Prefeitura de Salvador, visando ao recebimento das Transcons referentes à desapropriação da sede de praia. Ao assumir a gestão do clube, encontrou o Bahia sem patrimônio oficial, inclusive com o Fazendão em nome da OAS e com a Cidade Tricolor, fruto de uma negociação;
- i) Em maio de 2014, o Bahia obteve o documento mais cobiçado entre os clubes brasileiros quando o assunto é divisão de base. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) concedeu ao Bahia o Certificado de Clube Formador, responsável por garantir proteção jurídica para que qualquer atleta das categorias inferiores só saia se o clube for indenizado;
- j) Após inovar com o lançamento de uma seção específica dentro de seu site, denominada Transparência (para expor balanços, prestação de contas, orçamento, planejamento estratégico, organograma, atas de reuniões do Conselho Deliberativo e Fiscal, relação dos funcionários, lista de sócios, estatuto, etc.), o Bahia também pulou à frente entre as equipes brasileiras ao divulgar mensalmente todos os gastos e investimentos feitos pela gestão, com direito a detalhes por departamento, andamento da execução orçamentária, análise financeira e também a contabilidade do período;
- k) Criação de um sistema de gestão empresarial e um planejamento sobre as compras e gestão do estoque dos produtos. As finanças passaram a ser organizadas com a implantação de um fluxo de caixa, capaz de acompanhar as receitas que entram e as despesas que saem, dia a dia, do Bahia. Os orçamentos de cada área passaram a ser acompanhados (e fiscalizados, além de divulgados), mês a mês. Inexistia sequer um levantamento detalhado do passivo tricolor;
- l) Encerrando seu mandato, Fernando Schmidt reconheceu ter havido falta de planejamento e profissionalismo em sua gestão, mas o dirigente destacou que não entende que as pessoas fizeram de propósito ou com a intenção de prejudicar o Bahia. “No afã de acertar acaba-se produzindo erros”, declarou o presidente. Ele também assumiu a responsabilidade pela queda do time para a Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro. Mas também destacou que procurou entregar o clube em melhores

condições do que quando o recebeu, ou seja, zero em caixa, zero em patrimônio e zero em credibilidade (GLOBO ESPORTE, 2014a);

m) Aos 76 anos, em 04 de maio de 2020, Fernando Schmidt faleceu em decorrência de problemas neurológicos. O Esporte Clube Bahia destacou, em sua nota de pesar<sup>27</sup>, que “entre os feitos dos 15 meses de sua mais recente gestão, além do título baiano de 2014, pavimentou o processo de recuperação e ampliação do patrimônio azul, vermelho e branco” (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020g). O ex-presidente dedicou-se como presidente do Bahia em duas passagens e se ofereceu a ser o primeiro nome da Era Democrática, mesmo com idade avançada e inúmeras dificuldades do Clube.

#### 4.8 GESTÃO MARCELO SANT’ANA – 2015 a 2017

Marcelo Pereira Sant’Ana, baiano de Salvador, graduado em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), estudou na Universidade de Santiago de Compostela, na Espanha, tem MBA em Marketing e Branding e se especializou em Gestão Técnica do Futebol e em Gestão Esportiva (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2014b, 2014c).

Marcelo Sant’Ana, como também é conhecido, foi eleito, aos 33 anos, no dia 13/12/2014, presidente do Bahia para o triênio 2015-2017, com 1755 votos, 41% (quarenta e um por cento) do total, sucedendo Fernando Roth Schmidt, com o clube recém-rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro (GLOBOESPORTE.COM, 2014b). Iniciou-se o momento que Guilherme Bellintani chamou de “Fase 2 - Dignidade”, pois se trata da fase em que, segundo ele, “o Bahia passou a ser respeitado no mercado; o jogador passou a dizer: ‘eu vou para o Bahia porque o Bahia paga’; a gente parou de perder jogador da Base por falta de pagamento de FGTS” (REVOLUÇÃO TRICOLOR, 2017a).

---

<sup>27</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/nota-de-pesar-61/>. Acesso em: 4 maio 2020.

#### 4.8.1 Plano de Gestão 2015-2017

Marcelo Sant'Ana apresentou, durante a campanha, o seu “Plano de Gestão 2015-2017” (Anexo C), contendo definição das ações e estratégias que deveriam ser adotadas para conduzir o Esporte Clube Bahia. O plano era composto por uma Análise SWOT<sup>28</sup>, pelo estabelecimento de uma VISÃO<sup>29</sup> para o Clube, pelo estabelecimento de Objetivos e de Ações a serem adotadas na Gestão, no Futebol, na Área Social, no Financeiro, no Marketing e Negócios, Projeto das Embaixadas, na Comunicação, no Patrimônio, na Sociedade, e na Política de Transparência.

Na introdução do seu plano de gestão, Marcelo Sant'Ana destaca que o Esporte Clube Bahia, depois de ter realizado sua primeira e histórica eleição direta para Diretoria Executiva e Conselho Deliberativo, em setembro de 2013, vivia uma série de desafios e problemas decorrentes das dificuldades naturais de uma gestão que assumiu o Clube após um longo período de administrações que conduziram a Instituição “a um quadro de endividamento muito acima do aceitável e de desorganização contábil e administrativa”. O então candidato a presidência do Clube, destacava ainda que essas administrações conduziram Esporte Clube Bahia a “resultados ruins em campo, falta de governança corporativa e solaparam a sua credibilidade junto a fornecedores, jogadores, treinadores e aos outros clubes”.

##### 4.8.1.1 Diagnóstico, visão e objetivos

A partir de uma análise SWOT, Marcelo Sant'Ana fez uma verificação do cenário e das condições do ambiente interno e externo, com o objetivo de valorizar os pontos fortes, reconhecer os pontos fracos para efetuar correções, visualizar as oportunidades e aproveitá-las, e identificar as ameaças para preparar o ECB para enfrentá-las.

Em relação ao ambiente interno, o plano de gestão apontou como **pontos fortes**: torcida apaixonada pelo Clube; crescente número de sócios; consolidação

---

<sup>28</sup> SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização (SILVEIRA, 2001, p. 209).

<sup>29</sup> A VISÃO define um estado pretendido para o futuro da empresa em termos dos seus objetivos fundamentais e/ou de uma direção estratégica (SERRA, 2015, p. 72).

das Embaixadas; transparência e democracia do Clube; Conselhos Deliberativo e Fiscal atuantes; mística do Clube que nasceu para vencer; e marca do Clube. E, como **pontos fracos**, identificou: dívida muito alta; passivo de ações trabalhistas; alta inadimplência dos sócios; ausência de patrocínio máster; ausência de planejamento estratégico; passivo fiscal; atual estrutura da Divisão de Base; má comunicação entre sócios, Conselho e Clube.

No que se refere ao ambiente externo, o plano de gestão identificou como **oportunidades**: PROFUT<sup>30</sup>; desdobramento do contato com países durante a Copa do Mundo; Lei de Incentivo ao Esporte; Lei Rouanet; Olimpíadas 2016 no Brasil. Quanto às **ameaças**, foram destacadas: possibilidade de rebaixamento; amadorismo na estrutura do futebol nacional; distribuição desigual das cotas de TV; situação econômica do país.

“Ser o clube mais democrático e transparente do Brasil, líder do Futebol Nordestino dentro e fora de campo, com atuação destacada nas competições Nacionais e Internacionais”, foi a **visão** definida.

Os **objetivos** definidos para o triênio 2015-2017 foram: (1) Manter a hegemonia no futebol baiano; (2) recuperar a hegemonia no futebol nordestino, dentro e fora de campo; (3) participar rotineiramente de competições internacionais; (4) alcançar a marca de 50 (cinquenta) mil sócios em dia; (5) aumentar o número de torcedores em 10% (dez por cento); (6) diminuir a dívida do Clube, pelo menos, 5% (cinco por cento) a cada ano; (7) aumentar as receitas do Clube, pelo menos, 10% (dez por cento) a cada ano; (8) ter 40% (quarenta por cento) do elenco oriundo da Divisão de Base; (9) valorização da marca Bahia 10% (dez por cento) ao ano em média.

#### *4.8.1.2 Ações a serem adotadas*

**Gestão**: intencionava que o Clube fosse gerenciado por profissionais selecionados por critérios técnicos e não políticos, além da aquisição de um sistema de gestão chamado “Gerenciamento pelas Diretrizes”. Considerando o Planejamento

---

<sup>30</sup> PROFUT – Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro. Trata-se, em linhas gerais, de um programa destinado a incentivar clubes, ligas, federações estaduais e CBF a adotarem práticas modernas de gestão em contrapartida da concessão de parcelamento e redução de débitos tributários e não tributários com a Receita Federal, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Banco Central e débitos relativos a FGTS.

Estratégico, pretendia-se elaborar um “Plano Anual” com estabelecimento de metas anuais e seus respectivos planos de ação, e estabelecimento de orçamento financeiro, visando atingir as metas estabelecidas.

**Futebol:** definiu que o planejamento do futebol iria considerar o investimento e a valorização da Divisão de Base. Vislumbrava que esta valorização motivaria os atletas da base e faria com que eles pensassem em primeiramente obter sucesso e títulos no Esporte Clube Bahia, antes de pensar em serem negociados para clubes do exterior. Estabeleceu que, até 2017, o elenco do futebol profissional fosse formado por, pelo menos, 40% (quarenta por cento) de atletas da Divisão de Base, gerando, segundo o plano de gestão, economia no aspecto financeiro e atletas mais comprometidos com o clube.

**Departamento de Análise de Desempenho (*scouting*):** departamento que tem como objetivo analisar atletas que o ECB desejasse contratar, os seus próprios e analisar os atletas dos próximos adversários. Ficou subentendido que o departamento seria considerado como estratégico, utilizando, inclusive, vídeos e ferramentas estatísticas e analisaria a parte física, técnica, tática e comportamental dos atletas, desenvolvendo diagnóstico que, por exemplo, precisassem ser melhorados.

**Departamento de Fisiologia:** este departamento foi considerado como “área de extrema importância, pois, além de analisar o que acontece com um atleta durante seu desempenho esportivo, estuda formas de prevenir lesões e recuperar jogadores lesionados”, deixando subentendido que o Departamento de Fisiologia no ECB seria fortalecido e considerado estratégico.

**Psicologia:** em seu plano de gestão, projetava que a preparação psicológica “destacaria os aspectos fundamentais inerentes às relações interpessoais”, buscando estabelecer “um contexto sociopsicológico pautado no respeito mútuo e na compreensão da coletividade como espaço privilegiado para sustentação dos diversos talentos individuais”. O plano previa que “esta área ajudaria na preleção, elaborando material motivacional, na escolha de capitão e no acompanhamento psicológico diário dos atletas”.

**Nutrição:** sobre a nutrição foi informado apenas que a área elaboraria o cardápio, orientaria os atletas sobre a alimentação dentro e fora do clube e seria responsável por determinar suplementação para os jogadores quando necessário.

**Coaching:** de acordo com o plano de gestão, o ECB teria um *coaching* com a função de ser um grande incentivador. Além disso, este profissional apoiaria os atletas a atingir seus objetivos e aumentar seu desempenho e a planejarem suas carreiras.

**Divisão de Base:** Marcelo Sant'Ana destacava que a formação de jogadores é a parte mais importante do Clube, pois, segundo ele, uma boa base permite ao clube ter um elenco forte. A proposta era que fosse coordenada por um gerente de futebol de base, subordinado e sob as orientações do Diretor de Futebol. Definiu que a Divisão de Base do Esporte Clube Bahia focaria na formação. O objetivo seria “proporcionar a formação integral dos atletas, dentro do modelo de jogo padrão do clube, transformando as categorias em centro de excelência técnica”, além disso, priorizaria sempre “a formação dos atletas para o grupo principal em vez da simples busca de resultados em competições de base”. Foram definidas as atribuições do Gerente de Futebol de Base e o perfil e necessidades dos Treinadores da Divisão de Base. Sobre as categorias, a proposta era trabalhar com quatro categorias: Sub14, Sub16, Sub18 e Sub20. Foi estabelecido que “todas as equipes jogariam com a mesma filosofia, para evitar os longos períodos de adaptação na transição. Assim, quando um jovem for buscado na base, ele chegará ao time profissional com menos dificuldades por já estar habituado à filosofia do clube”. Além do estabelecimento da forma de selecionar jogadores, foi definido também como seria a distribuição de recursos para a Divisão de Base.

**Colônia de férias do Bahia:** a proposta era de criar um programa de férias temático, que seria coordenado pelos profissionais da divisão de base, com duração de uma semana, período em que as crianças participariam de atividades lúdicas e treinamentos, como se estivessem na divisão de base do clube. O ECB cobraria uma taxa aos participantes e poderiam, caso alguém se destacasse, fazer teste nas divisões de base.

**Formando atletas para a vida:** firmar parcerias com instituições de ensino particulares, de nível fundamental, médio e superior, assim como instituições de ensino de idiomas, a fim de viabilizar uma educação formal de boa qualidade para os atletas das divisões de base e profissionais. Especialmente para os garotos que não tivessem continuidade na carreira de atleta de futebol, tenham condições de estudar e ter acesso a outras oportunidades profissionais.



**Futebol profissional:** foi definido que o Departamento de Futebol Profissional seria coordenado por um gerente de futebol profissional, cujas funções também foram estabelecidas no plano, subordinado ao Diretor de Futebol.

**Contratações de jogadores:** foram estabelecidas algumas premissas para contratação de atletas. São elas: só contratar atletas caso a Divisão de Base não supra a necessidade; além da capacidade técnica, seria analisada a atitude, compromisso, histórico de lesões e se o jogador se encaixa no sistema de jogo do treinador; a decisão de contratar um jogador não deveria ser somente do treinador. Participariam o Diretor de Futebol, o Gerente de Futebol e seriam escutados o Gerente da Divisão de Base, além da comissão técnica permanente do clube; antes de encerrar a temporada, o treinador, o Diretor e o Gerente de Futebol definiriam a posição e o perfil dos jogadores necessários para a próxima temporada, seja para qualificar a equipe, seja para substituir jogadores que sairiam; ter olheiros<sup>31</sup> no Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Interior da Bahia, onde possivelmente o ECB teria menor concorrência para contratar, “podendo garimpar bons jogadores por um custo acessível”.

**Perfil do treinador:** foram estabelecidas as seguintes premissas para atuar no Bahia: trabalhar com atletas da Divisão de Base; respeitar o modelo de gestão do Clube e o papel do Diretor de Futebol; precisa ser estudioso, atualizado e com habilidade de gerenciar pessoas; deve fomentar alguns valores para o time principal, tais como: os jogadores devem se cuidar e estar com bom preparo físico; aproveitamento da divisão de base, fortalecer a identidade do Clube, garantir padrão e estilo de jogo, além de coesão no vestiário; profissionalismo; seguir o Código de Ética do Clube. Na relação com a Imprensa, não deve fazer críticas em público ao desempenho de determinado jogador ou a direção do clube, sempre focar nos jogos e em como está a sua equipe; respeitar os rivais, árbitros e a própria imprensa, sem se envolver em polêmicas.

**Formando treinadores:** investir em cursos para aperfeiçoar o conhecimento dos funcionários do Clube que atuarem como treinadores. “Deverão ser capacitados os técnicos da equipe principal e das categorias de base, logo, saindo o treinador da equipe principal, teremos o da base igualmente capacitado”.

---

<sup>31</sup> O olheiro tem a função de procurar jogadores para o Clube no qual trabalha, geralmente atletas jovens que podem vir a se tornar novos talentos potenciais.

**Remuneração:** pagamento em dia de salários e premiações a atletas, treinadores e todos os funcionários; folha de pagamento do departamento de futebol entre 55% (cinquenta por cento) e 70% (setenta por cento) do faturamento do clube; estabelecimento de critérios claros de remuneração, inclusive dos jogadores da base que façam seu primeiro contrato; estabelecer uma filosofia de remuneração variável, buscando que os atletas tenham cerca de 2/3 de salário fixo e cerca de 1/3 de salário variável.

**Renovação de Contrato:** a proposta era de “ser proativo na renovação de contratos, antes do seu fim” e “evitar a perda de jogadores interessantes e negociações complicadas quando se chega próximo ao fim do contrato”.

#### *4.8.1.3 Área social*

Para a área social, propôs seis categorias no plano de sócios: Esquadrãozinho – para crianças de até 10 anos, contribuição com mensalidade de R\$ 10,00 (dez reais); Jovem Esquadrão – para jovens de 11 a 15 anos, contribuição com mensalidade de R\$10,00 (dez reais); Sócio do Bahia – para sócios a partir dos 16 anos, contribuição com mensalidade de R\$ 40,00 (quarenta reais); Bahêa 59 – para sócios com mais de 60 anos, contribuição com mensalidade de R\$ 20,00 (vinte reais); Bahêa sem Fronteira – para sócios que moram fora da Região Metropolitana, contribuição com mensalidade de R\$ 20,00 (vinte reais); e Bahêa de Aço – para sócios que queiram benefícios exclusivos, contribuição com uma mensalidade de R\$ 200,00 (duzentos reais).

#### *4.8.1.4 Financeiro*

Apresentou uma proposta de Orçamento Base Zero (OBZ) que, segundo definição do referido Plano de Gestão, se trata de uma abordagem orçamentária desenvolvida nos Estados Unidos da América, pela Texas Instruments Inc. De acordo com o então candidato Marcelo Sant’Ana, o OBZ “é uma previsão orçamentária que parte do zero, saindo daquela política simplista de manter o orçamento anterior ou diminuir/aumentar 10% (dez por cento) do orçamento anterior”. Planejou também a redução das dívidas, contribuição dos torcedores para

"dívida zero" e estruturação de um departamento de auditoria interna com o objetivo de colaborar com a auditoria externa e com o Conselho Fiscal do Clube.

#### *4.8.1.5 Marketing e Negócios*

Destacou que, quanto maiores os gastos de um clube com salários, maior será a probabilidade de este clube alcançar melhores desempenhos em campo. Então, entendeu que a função essencial da área de Marketing seria aumentar as receitas do clube. O candidato entendia que existe um relacionamento diretamente proporcional entre gastos com salários e sucesso no campeonato, e também que existe um relacionamento diretamente proporcional entre sucesso nos campeonatos e as receitas.

Definiu que os três focos do Marketing seria: "aumentar a torcida do Bahia entre as crianças, no interior do estado, e aumentar as receitas do clube".

#### *4.8.1.6 Projeto das Embaixadas*

Projeto que tinha o objetivo de "definir uma nova estrutura para as Embaixadas do Bahia e alavancar o número de sócios do Esporte Clube Bahia". E essas Embaixadas teriam as seguintes funções, segundo o Plano de Gestão proposto: 1) aumentar o quadro social; 2) fomentar a divulgação e o debate das decisões do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva, bem como a formulação de reivindicações a serem propostas a ambas instâncias decisórias do ECB; 3) incentivar ações sociais, esportivas e culturais; 4) realizar promoções e eventos; 5) criar e atualizar constantemente um banco de dados dos membros; 5) organizar excursões a jogos do Bahia (em Salvador e fora); 6) prospectar empresas locais potenciais para um Clube de Benefícios; 7) servir como base de olheiros em campeonatos locais, tanto no setor profissional quanto para as divisões de base, facilitando o trabalho de prospecção e diminuindo o poder dos empresários na escolha dos atletas; 8) servir de zona eleitoral e base de coleta de votos, organizando uma estrutura para os sócios com o apoio e acompanhamento do Esporte Clube Bahia.

#### 4.8.1.7 Comunicação

Na área de Comunicação, o Plano de Gestão previa:

- implantação de gestão colaborativa com a participação de torcedores que disponibilizariam ações já testadas por eles e que poderiam ser úteis ao clube de futebol;
- criação da Rádio Bahêa e manutenção da TV Bahêa;
- divulgação dos projetos de todas as áreas do clube para sócios e conselheiros;
- propôs que os dirigentes deveriam ser proativos na comunicação de fatos jornalísticos que pudessem repercutir de forma positiva, evitando ou minimizando exposições negativas;
- realização de reuniões abertas com os sócios, que deveriam se inscrever, previamente, com a Diretoria. Tinha como objetivo aumentar o grau de confiabilidade e credibilidade do Clube;
- criação de Ouvidoria;
- criação, nas redes sociais, de perfis oficiais do Clube na língua inglesa;
- criar uma versão do site do ECB na língua inglesa.

#### 4.8.1.8 Patrimônio

Em relação a patrimônio, estabeleceram-se as seguintes metas:

- melhorar a relação com a Arena Fonte Nova, buscando, especialmente, melhorar o atendimento ao sócio e torcedor do clube;
- solução do problema patrimonial com a OAS, preferencialmente ficando com os dois Centros de Treinamento (Fazendão e Cidade Tricolor), com utilização de Transcons para realização do pagamento à OAS;
- utilização da Cidade Tricolor como centro de excelência de formação de jogadores, bem como para construção de estruturas para os esportes olímpicos. Toda a divisão de base, exceto o Sub20, treinaria na Cidade Tricolor, enquanto que os juniores e os profissionais utilizariam o Fazendão. O objetivo seria aproximar os juniores dos profissionais,

- fazendo-os treinar juntos muitas vezes, e também para o treinador do time profissional ir observando quem ele pode aproveitar no profissional;
- venda do Naming Rights<sup>32</sup> dos CTs para pagamento da sua manutenção, além de buscar parcerias e utilizar os recursos federais disponíveis por meio da Lei de Incentivo ao Esporte, para aprimorar a infraestrutura das categorias de base; e
  - em parceria com o Governo do Estado, buscaria a construção de uma escola no Centro de Treinamento, para ser utilizada pelos jogadores da Divisão de Base e pelas crianças da comunidade.

#### 4.8.1.9 Fundação Esporte Clube Bahia

Planejou a criação de uma Fundação para cuidar do patrimônio cultural do Clube. “Esta Fundação cuidará do Memorial do Bahia, além de fomentar atividades de cunho lúdico e social”.

#### 4.8.1.10 Recursos Humanos

Planejou ter estagiários e *trainees* atuando no clube, investir na formação de profissionais no próprio clube e fazer intercâmbio entre profissionais, inclusive enviando uma equipe para aprender com o futebol alemão.

#### 4.8.1.11 Esportes olímpicos e amadores

Apresentou proposta para o esporte amador e deixou registrado que não poderiam ser retirados recursos do Futebol para utilização nessa modalidade, que deveria ser autossustentável.

---

<sup>32</sup> Prática entre empresas que compram ou alugam o nome de algum estabelecimento. Isso significa que locais como centros de eventos esportivos podem ser batizados com o nome de uma empresa ou de algum produto relacionado a ela.

#### 4.8.1.12 O Bahia e a Sociedade

Planejou a realização de ações sociais vinculadas ao Departamento de Marketing do ECB, com o objetivo de “inserir o Bahia como um dos atores do processo de transformação de indivíduos”.

#### 4.8.1.13 Política de transparência

Planejou implantar uma política de transparência.

### 4.8.2 Marcos históricos da gestão

De acordo com registro no *site* do Esporte Clube Bahia (2015a), nos primeiros 30 (trinta) dias de mandato, Marcelo Sant’Ana fez um balanço das principais ações no período, durante reunião do Conselho Deliberativo:

Na Diretoria de Futebol, reduziu R\$ 1.700.000,00 (um milhão e setecentos mil reais) na folha salarial, com a saída de 22 atletas; promoveu 10 atletas da base, fazendo com que o número de pratas da casa<sup>33</sup> no elenco supere os 60% (sessenta por cento); reformou o campo principal do Centro de Treinamento Fazendão.

Na Diretoria Executiva, Marcelo Sant’Anna reduziu R\$ 211.000,00 (duzentos mil reais) na folha salarial do setor administrativo e promoveu reorganização interna; efetuou pagamento de parcela atrasada do acórdão<sup>34</sup> trabalhista; realizou o pagamento de 50,39% (cinquenta vírgula trinta e nove por cento) das despesas atrasadas de manutenção do clube; realizou levantamento de valores e situação de todos os processos judiciais dos quais o Bahia é parte, a fim de atender a solicitação da empresa que audita o clube.

Na Diretoria de Mercado, promoveu a reabertura da venda de títulos de sócio patrimonial; realizou amistoso internacional contra o Shakhtar Donetsk, na Fonte Nova, inclusive, viabilizando promoções com os sócios no amistoso, com camarote,

---

<sup>33</sup> Jogador da categoria principal que foi formado nas divisões inferiores de um clube ou organização esportiva.

<sup>34</sup> Acórdão é a manifestação de um órgão judicial colegiado que revela uma posição jurídica, baseada em argumentos sobre a aplicação de determinado direito a uma situação de fato e específica.

ações no gramado e incentivo à associação (147 pagaram a anuidade do plano e ganharam um ingresso, além dos 50 que mais utilizaram o cartão); etc.

Nos primeiros 100 dias de mandato, Marcelo Sant'Ana destacou as dificuldades encontradas: pagar dívidas, negociar com fornecedores e procurar novas fontes de receitas. Falou também das novidades: diretores anunciados, contratações realizadas e modificação da postura do time em campo (PEREIRA, 2015).

Em entrevista a Pereira (2015), o novo presidente disse ter convicção de que mudaria o Bahia para melhor e faria isso organizando processos e implantando uma rotina administrativa semelhante à rotina de empresa privada. Ressaltou que a sua maior dificuldade foi o fluxo de caixa, algo que ainda não estava bem definido, apesar de ser um processo que a gestão anterior começou a resolver. Por isso, destacou que não sabia quanto o Bahia teria no fim do mês e, assim, sem saber quanto estaria entrando e quanto estaria saindo, não teria como planejar.

Ao final do mandato de três anos, 2015-2017, verificou-se que a gestão de Marcelo Sant'Ana e Pedro Henriques Moreira Netto, presidente e vice-presidente do Bahia, respectivamente, teve os seguintes marcos históricos: adesão ao Profut; reestruturação financeira; novo plano de sócios com opção de acesso garantido; retorno à Série A do Campeonato Brasileiro; ruptura do Monopólio dos Direitos de Transmissão; obtenção de todas as certidões negativas; recuperação do Fazendão e Cidade Tricolor; Título da Copa do Nordeste; e Recuperação da Credibilidade do Clube.

#### *4.8.2.1 Adesão ao Profut*

Em 14 de novembro de 2015, o Esporte Clube Bahia comunicou que solicitou adesão ao Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (Profut), instituído pela Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte, tornando-se o primeiro Clube do Nordeste a aderir ao Profut (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2015b). Naquele momento, a dívida do ECB era de, aproximadamente, R\$ 167.500.000,00 (Cento e sessenta e sete milhões e quinhentos mil reais), sendo R\$ 120.000.000,00 (Cento vinte milhões) com o Governo Federal. No Profut, o Esporte Clube Bahia quitará sua dívida com o Governo Federal em até 240 meses

(20 anos), com 70% (setenta por cento) de redução no valor das multas, 40% (quarenta por cento) dos juros e 100% (cem por cento) dos encargos legais. Dívidas relativas ao pagamento do FGTS poderão ser parceladas em até 180 meses (GLOBOESPORTE.COM, 2015).

#### *4.8.2.2 Novo Plano de Sócios*

No dia 22 de setembro de 2015, o Esporte Clube Bahia lança seu novo plano de sócios. O programa foi dividido em três categorias: Sócio Esquadrão Patrimonial; Sócio Contribuinte; e Sócio Esquadrãozinho. A grande novidade foi o benefício Arena Tricolor, em que o torcedor passou a ter acesso aos jogos, sem precisar comprar ingressos, por meio de um cartão inteligente de acesso (ADANS, 2015).

#### *4.8.2.3 Retorno à Série A do Campeonato Brasileiro em 2016*

Após 38 jogos, o Esporte Clube Bahia finalizou sua campanha com a quarta colocação, garantindo o retorno à série A do Campeonato Brasileiro, com 63 pontos, 18 triunfos, nove empates e 11 derrotas (ESTADÃO, 2016).

#### *4.8.2.4 Obtenção de certidões negativas*

A partir de 11 de janeiro de 2016, o Esporte Clube Bahia passou a contar com todas as Certidões Negativas de Débitos (CND) necessárias para um clube receber patrocínios de órgãos públicos e recursos de leis de incentivo. O departamento financeiro obteve a Certidão de Regularidade do FGTS, significando a regularização dos débitos previdenciários da instituição (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2016a).

#### *4.8.2.5 Ruptura do monopólio dos direitos de transmissão*

No dia 2 de março de 2016, o Esporte Clube Bahia comunicava ter formalizado acordo com o Esporte Interativo (Turner) para os direitos de transmissão da TV fechada do Campeonato Brasileiro da Série A, temporadas 2019 a 2024, rompendo com a TV Globo de Televisão. O Clube entendeu que o modelo adotado,



a pedido dos clubes e aceito pelo Esporte Interativo (Turner), tinha critérios mais justos entre os participantes. O rateio da receita englobou divisão igualitária (50%), classificação (25%) e audiência (25%). “No futebol, a legislação brasileira determina que o direito de transmissão é compartilhado entre mandante e visitante” (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2016b).

#### *4.8.2.6 Recuperação do Fazendão e Cidade Tricolor 2017*

Depois de o Esporte Clube Bahia chegar a um primeiro acordo com a OAS, em 2014, a empresa passou por dificuldades e, em 2015, entrou em processo de recuperação judicial. O ECB ingressou com uma ação, obtendo liminar que protegia os três patrimônios e iniciou as tratativas para um novo acordo. O acordo do clube com as empresas envolvidas no processo recebeu autorização da Justiça paulista – onde tramitava o processo de recuperação da OAS (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017c).

Em dezembro de 2016, o Esporte Clube Bahia chegou a um entendimento com a OAS e com a Planner, referente aos centros de treinamentos Osório Villas Boas, conhecido como Fazendão, e a Cidade Tricolor. Foi assinado um acordo extrajudicial, definindo a recuperação do Fazendão, a compra de um terreno no bairro Jardim das Margaridas, vizinho ao Fazendão, além da aquisição definitiva da Cidade Tricolor, restabelecendo e ampliando o patrimônio do clube. A recuperação da propriedade do Fazendão se fez necessária em virtude de, no ano de 2013, antes da intervenção judicial, a então diretoria do Esporte Clube Bahia tê-la transferido para a OAS, que, posteriormente, usou a referida propriedade como garantia em operações financeiras com a Planner Trustee (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2016d).

Em maio de 2017, o ECB realizou o pagamento do acordo com a construtora OAS e a financeira Planner Trustee. O valor quitado foi de R\$ 6.486.505,00 (seis milhões, quatrocentos e oitenta e seis mil, quinhentos e cinco reais) (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017a).

Em setembro de 2017, aconteceu uma das etapas mais importantes do processo de retomada do patrimônio do clube, a cerimônia de transmissão da posse da Cidade Tricolor e também de um terreno anexo ao Fazendão. Essa cerimônia ocorreu na Base Operacional do clube, dentro da Arena Fonte Nova, e contou com

representantes da Construtora OAS (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017d). Nessa oportunidade, o vice-presidente Pedro Henriques fez a seguinte observação:

Quando a nossa gestão assumiu, esse foi o primeiro contrato que analisei e, se as pessoas não lembram, tinha acabado de começar a Operação Lava-Jato. A gente não sabia ainda as repercussões que poderiam ter. Ficamos preocupados, por isso acabamos entrando com uma ação cautelar que resguardou o Fazendão e a Cidade Tricolor de qualquer situação. O acordo que fizemos culminou com isso aqui hoje. Resta apenas esperar os trâmites burocráticos, junto às prefeituras e aos cartórios, para a gente poder transferir todas as propriedades e ser dono de papel passado das nossas casas. Isso será fundamental para o futuro do clube (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017d).

Em outubro de 2017, o Esporte Clube Bahia, junto com a OAS e a Planner, assinou a escritura pública de cessão das Transcons relativas à desapropriação da antiga sede de praia. A partir disso, faltavam apenas os trâmites burocráticos para que a transferência da propriedade dos imóveis fosse efetivada, o que de fato aconteceu (GLOBO ESPORTE, 2017).

#### *4.8.2.7 Título da Copa do Nordeste em 2017*

A Copa do Nordeste de Futebol, também conhecida como Nordestão, Campeonato do Nordeste e Lampions League, é uma competição de futebol disputada entre equipes da Região Nordeste do Brasil. Após 15 anos, o Esporte Clube Bahia voltou a levantar a taça da Copa do Nordeste. Com uma campanha de oito triunfos, três empates e apenas uma derrota. O último título do Tricolor havia sido em 2002 (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017b).

#### *4.8.2.8 Reestruturação financeira*

A reestruturação financeira na gestão de Marcelo Sant'Ana se deu, entre outras providências, com a reformulação dos controles financeiros e contábeis do Esporte Clube Bahia. Um exemplo dessa reestruturação é registrado por Ferreira (2019, p. 190) ao destacar a adesão ao Profut, “que permitiram ao Clube obter todas as certidões negativas de débito legalmente necessárias para que a transação fosse celebrada no ano de 2016, evidenciando assim a governança das últimas gestões do Clube”.

#### 4.8.2.9 Recuperação da credibilidade do Clube

Marcelo Sant'Ana diz em entrevista para Gama e Aragão (2017) que o Esporte Clube Bahia, a partir da sua gestão, encontrava-se “muito mais fortalecido”. Destacou que o ECB era um clube sem patrimônio, mas deixava tudo alinhado e a posse documentada dos centros de treinamentos, Fazendão e Cidade Tricolor, e do terreno do Jardim das Margaridas. Marcelo Sant'Ana garante que “o Bahia, hoje, é um clube com credibilidade junto aos outros clubes, patrocinadores, parceiros comerciais, atletas, agentes. E a torcida, acredito que a autoestima está muito melhor do que estava em 2014” (GAMA; ARAGÃO, 2017). O dirigente fez ainda uma avaliação sobre a evolução em campo:

A gente sai como atual campeão do Nordeste, oitavas de final da Copa do Brasil garantidas, uma vaga na Copa Sul-Americana, onde até 42 minutos do segundo tempo do jogo contra o São Paulo, a gente precisava de um gol para entrar na zona da Libertadores. Então, acredito que autoestima hoje é muito melhor do que era há três anos. Então, a gente fica muito feliz de ver o clube assim. (GAMA; ARAGÃO, 2017).

Em entrevista ao Varela Notícias (2017), Pedro Henriques, ex-vice-presidente do Esporte Clube Bahia, disse acreditar que a gestão da qual fez parte, ao lado do presidente Marcelo Sant'Ana, deixou os legados de “credibilidade e responsabilidade” para o Bahia:

Quando nós chegamos no clube era muito difícil trazer profissionais e atletas no geral. O Bahia não era respeitado. E aí a responsabilidade que conseguimos fomentar, através de um trabalho sério e muito bem feito pelo nosso departamento. Por uma política mais firme no futebol, evitando maiores gastos, a gente conseguiu domar as contas. Ainda falta muito para equacionar tudo, mas com isso nós recuperamos a credibilidade. Porque o mercado da bola fala muito rápido. Então hoje, todo mundo sabe que o Bahia cumpre aquilo que promete. E isso é fundamental para você atrair boas negociações e bons profissionais, explicou Pedro Henriques (VARELA NOTÍCIAS, 2017).

Entrevistado por Gama e Aragão (2017), Marcelo Sant'Ana deixa claro que o maior legado da sua gestão para o Esporte Clube Bahia foi a credibilidade. Marcelo Sant'Ana alertou que o mercado de patrocinadores estará sempre monitorando o ECB e suas reações, outros clubes e os agentes farão o mesmo. Alerta que “nesse mundo globalizado e competitivo, ninguém vai querer se aliar a uma marca que não

tenha respeito, que não tenha credibilidade, que não tenha bons valores”. Acredita que o torcedor tem que criar isso no Esporte Clube Bahia, “com solidez, com planejamento, com respeito e com muito amor para que o Bahia seja durante muitos e muitos anos o clube que a gente quer”.

#### 4.9 GESTÃO GUILHERME BELLINTANI – 2018 a 2020

Guilherme Cortizo Bellintani possui graduação em Direito pela Universidade Católica do Salvador, mestrado em Educação pela Universidade Federal da Bahia e doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Sócio, diretor-geral e professor da Faculdade Baiana de Direito e um dos fundadores do JusPODIVM, editora de livros jurídicos com atuação no Norte e no Nordeste. Atuou como secretário municipal e chefiou as pastas de Educação e de Desenvolvimento, Turismo e Cultura. Foi eleito para presidente do Esporte Clube Bahia, junto com Vitor Ferraz, seu vice-presidente, com o voto de 81,45% (oitenta e um vírgula quarenta e cinco por cento) dos sócios tricolores, para o triênio 2018-2020 (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2017f, 2017g).

##### 4.9.1 *Projeto Bahia 2031*

Ao apresentar o “Projeto Bahia 2031 – Uma Proposta Econômica Para Mudar o Bahia no Futebol Nacional”, o então candidato a Direção Executiva do Esporte Clube Bahia, Guilherme Bellintani, disse estar ousando ao planejar o ECB a médio prazo, algo que, segundo ele, até então, não era possível, pois existiam muitos problemas de curto prazo. Bellintani destacou que pretendia “plantar uma semente de médio prazo” para pensar o que se quer para o Esporte Clube Bahia no ano do seu centenário, em 2031. Justificou o fato de ser uma proposta econômica dizendo que, em sua opinião, grande parte das dificuldades do Bahia se dava no plano econômico e que, portanto, em sua gestão, focaria nisso. Seria o que ele chamou de Fase 3 - Inovação e Alavancagem Econômica, alertando que não seria possível fazer inovação e alavancagem econômica abrindo mão da fase da dignidade, da preservação dos princípios conquistados na gestão de Marcelo Sant’Ana e Pedro Henriques (REVOLUÇÃO TRICOLOR, 2017a).

Guilherme apresentou o que havia planejado para a sua gestão com Vitor Ferraz, dividindo em três eixos: Eixo 1 - Consolidar a Fase da Dignidade, com cinco entregas; Eixo 2 - A Gestão do Futebol, com dez entregas; e Eixo 3 - Fase da Inovação e Alavancagem Econômica (REVOLUÇÃO TRICOLOR, 2017a, 2017b, 2017c).

#### *4.9.1.1 Eixo 1 - Consolidar a fase da dignidade*

“Entrega 1 - Profissionalização na Gestão”: destacou que se tratava de algo que já havia começado e avançado significativamente no Clube, mas necessitava de continuidade. Alertou que, quem trabalha no ECB, precisa, necessariamente, estar preparado para trabalhar em qualquer outro lugar que tenha a mesma dimensão econômica e social do Esporte Clube Bahia.

“Entrega 2 - Programa de Reestruturação de Dívida”: destacou ser algo iniciado na gestão do presidente Fernando Schmidt e consolidado na gestão de Marcelo Sant’Ana, mas que seria conduzido em sua gestão, com o que chamou de “troca de dívida”, ou seja, captação de novo recurso no mercado a juros muito mais baixos para, a partir disso, negociar descontos das dívidas caras. Seria o caso, por exemplo, da dívida trabalhista.

“Entrega 3 - Consolidação do Patrimônio”: dizia respeito à utilização de um novo centro de treinamento batizado de “Cidade Tricolor”.

“Entrega 4 - ‘Acupuntura’ de Despesas”: salientou que, apesar da extrema responsabilidade do Esporte Clube Bahia nos últimos 3 (três) anos em sua gestão financeira e sobretudo na gestão orçamentária, acreditava que ainda poderia existir oportunidade de redução de despesas e que, portanto, trabalharia nesse sentido.

“Entrega 5 - ‘Desautomatização’ de Receitas”: tratava de algo que poderia ser realizado, promovendo ações que aumentassem as receitas que estão automatizadas, era o caso, por exemplo, da Timemania<sup>35</sup>, que gerava, aproximadamente, R\$ 2.400.000,00 (Dois milhões e quatrocentos mil) por ano, sem qualquer ação do Clube junto aos torcedores que os conduzissem a realizar o jogo fazendo a aposta. Bellintani acreditava que, se o Clube fizesse algum movimento de

---

<sup>35</sup> Loteria criada para ajudar os clubes participantes a pagarem as suas dívidas com o governo brasileiro. Do total arrecadado, os clubes recebem 22% que são destinados ao pagamento de dívidas com o INSS, FGTS, Receita Federal e outros impostos devidos à União.

incentivo, poderia aumentar essa receita, pois outros torcedores também apostariam na Timemania (REVOLUÇÃO TRICOLOR, 2017a).

#### *4.9.1.2 Eixo 2 – A Gestão do futebol*

“Entrega 6 - Rede Nordeste de Jovens Talentos”: Vítor Ferraz, candidato a vice-presidente da chapa, começou sua abordagem, apresentando a “Entrega 6”, destacando que o Esporte Clube Bahia sempre foi um Clube que teve como característica forte a utilização de atletas egressos da divisão de base. E como eles entendiam que o Nordeste é um grande celeiro de atletas, planejaram que o ECB deveria captar novos atletas advindos dessa região do país.

“Entrega 7 - Cidade Tricolor como Referência Internacional na Formação de Atletas”: a proposta era que a Cidade Tricolor viesse a ser um centro internacional na formação de atletas. Destacou que fariam encontros com os países de maior consumo de atletas brasileiros para mostrar o que o Bahia, por meio da Cidade Tricolor, poderia oferecer. Os jovens atletas teriam identidade com o mercado consumidor internacional. “A marca Cidade Tricolor será a marca da Divisão de Base”.

“Entrega 8 - Desenvolvimento Humano nas Divisões de Base: Educação, Individualização e Vínculo”: basicamente a proposta era estabelecer o compromisso de oferecer aos atletas da Base uma formação pessoal além do que o futebol pode lhes oferecer, pois, se eles não se tornarem grandes jogadores, poderão ter alternativa para o seu sustento e o da sua família.

“Entrega 9 - Categoria Sub-23”: trata-se de uma proposta para implementar a categoria e com isso maximizar o aproveitamento dos atletas da Divisão de Base.

“Entrega 10 - tratou do Fortalecimento do DADE”: o DADE é o Departamento de Análise de Desempenho, responsável por observar potenciais atletas a serem captados, contribuir na sistematização e na análise dos treinamentos, análise dos adversários, etc.

“Entrega 11 - Estabilização do Elenco e Identidade”: a décima primeira entrega tinha como proposta a existência de estabilização do elenco como conceito de gestão, como um conceito e cultura do Clube, fortalecendo a identidade.

“Entrega 12 - Remuneração por Resultado”: a ideia era estabelecer metas de produção que geram um aumento na remuneração dos atletas, a partir de critérios estabelecidos em contrato, gerando motivação.

“Entrega 13 - Fim do Fim de Carreira”: eliminar, de uma vez por todas, a contratação de atletas em fim de carreira, motivo pelo qual foi batizada de “Fim do Fim de Carreira”.

“Entrega 14 - Resistir às Decisões Oportunistas das Segundas-Feiras mais Críticas”: significa que a gestão não tomaria decisões populistas ou emocionais, mas com vigilância para que a resistência, premissa importante nos processos decisórios, não vire teimosia.

“Entrega 15 - O ‘Invisível’ Impactante”: tratava da importância de promover uma boa estrutura física e de pessoas com foco em resultado em campo.

“Entrega 16 - Mais Recurso para o Futebol”: objetivava superar o desafio de ter uma folha de pagamento metade ou um terço da folha dos seis primeiros clubes da Série A do Campeonato Brasileiro.

#### *4.9.1.3 Eixo 3 - Fase da inovação e alavancagem econômica*

Bellintani destaca que o Eixo 3 trata de um grande sistema de inovação e alavancagem econômica pretendido para que o Esporte Clube Bahia tenha, em médio prazo, uma realidade de desenvolvimento econômico muito diferente.

Bellintani destacou o estudo de um brasileiro chamado Rafael Caspary Blay, estudante de Ciências da Computação e Administração na University of Southern California (Los Angeles), responsável pelo *Blog* algoritmo.com, cuja missão é realizar análises matemáticas e estatísticas sobre o futebol, que fez um estudo dos últimos dez anos do campeonato brasileiro. Essa análise comparou orçamento do clube e os resultados em campo, demonstrando que o gráfico de orçamento dos clubes brasileiros é muito parecido com o gráfico de classificação final do campeonato, demonstrando que, quem tem mais orçamento para o futebol, termina no primeiro eixo, ou seja, no topo, e quem tem orçamento médio no segundo eixo, meio da tabela, e quem tem orçamento menor no terceiro eixo, parte de baixo da tabela de classificação, com algumas exceções. Bellintani disse também que o estudo mostra que “aproximadamente 60% (sessenta por cento) do resultado final

em campo tem origem no dinheiro disponível para o futebol e os outros 40% (quarenta por cento) é o que faz com esse dinheiro, quem é contratado, qual o técnico, qual jogador, se tem fisiologia [...]”, ou seja, o acerto no uso do recurso.

Bellintani apresentou o estudo para defender que uma gestão equilibrada gera mais dinheiro para o futebol. Segundo ele, nos últimos 20 anos na Europa, essa relação de resultado em campo e dinheiro é de 90% (noventa por cento). Considerando essa lógica, Bellintani diz “que o que Bahia precisa fazer é buscar dinheiro”.

Para Bellintani, o futebol ainda viverá a Era da Disrupção, algo que já acontece em várias outras áreas no mundo inteiro. Contudo, em sua opinião, a disrupção não seria promovida pelos clubes satisfeitos com os processos do futebol nacional. A disrupção é normalmente causada por “quem está com prato vazio”. Guilherme Bellintani destaca que “[...] 95% dos torcedores não consomem o Bahia [...]”, e disse também que esse “é o público da disrupção e da alavancagem econômica” e que o Bahia precisa agir para sair dos 5% (cinco por cento) dos que consomem o Clube e superar esse número tímido.

Bellintani destacava que a força popular do Esporte Clube Bahia pode ser também a sua força econômica, por isso, desenvolveu “uma proposta econômica para mudar a história do Bahia no futebol nacional”. Desenvolveu um planejamento financeiro-econômico com uma linha do tempo, dividida em três fases:

- **Fase 01 - 2018-2020**, projetando, com base em 2017, um crescimento de 40% (quarenta por cento) na arrecadação do Clube. Destaca que a expectativa seria dobrar a folha do futebol até 2020 com novos recursos, sem deixar de cumprir com as obrigações que são fundamentais para a manutenção da “Fase da Dignidade”, destaca Vitor Ferraz;
- **Fase 02 - 2021-2026**, com um crescimento de 60% (sessenta por cento); e
- **Fase 03 - 2027-2031**, com um crescimento de 100% (cem por cento). Conseqüentemente, o Esporte Clube Bahia sairia do terceiro eixo para o segundo eixo e, entre 2027 e 2031, alcançaria o primeiro eixo, ou seja, o topo da tabela do Campeonato Brasileiro.

“Entrega 17 - Clube Mais Inovador do Brasil”: o Esporte Clube Bahia tem que ter a cultura da inovação e, para tanto, precisa se tornar um Clube aberto para ideias.



“Entrega 18 - Plataforma Digital BBMP”: e o primeiro pilar dessa plataforma seria um *Big Data* que fornecesse informações sobre o torcedor do Esporte Clube Bahia como, por exemplo, nível de frequência que ele acessa o estádio, onde ele mora etc. O segundo pilar é um aplicativo, a interface com o torcedor, para que, no primeiro momento, o ECB possa obter informação dos torcedores que baixarem esse aplicativo, conhecer o perfil do torcedor.

“Entrega 19 - Torcedor Vira Seguidor, Seguidor Vira Consumidor”: o aplicativo transformará o sócio em seguidor e o seguidor consumirá, via aplicativo, gerando receita para o Clube e benefícios para quem comprar pelo aplicativo.

“Entrega 20 - Sócio Esquadrão a Apenas Alguns Cliques”: tendo baixado o aplicativo, com apenas dois, no máximo três cliques, o torcedor poderá se associar ao Clube.

“Entrega 21 - Sócio Esquadrão: Quatro Categorias”: criar categorias com valores e diferenciais específicos.

“Entrega 22 - Consumo por Emoção”: são doações que serão feitas pelos torcedores, pelo aplicativo, em momentos especiais do Clube, por exemplo.

“Entrega 23 - Novo Programa de Benefícios: Ganhos Reais e Gamificação”: implantar um programa de milhagem que transforme consumo em pontos. Por exemplo, consumiu a camisa oficial, ganha 30 pontos, foi a um determinado jogo, ganha pontos. Esses pontos se transformarão em uma moeda virtual, ou seja, um crédito que pode ser usado como o torcedor desejar, a partir dos convênios realizados pelo Esporte Clube Bahia com os diversos fornecedores. Isso tudo será gamificado e quem tiver, por exemplo, mais moeda virtual acumulada, ganha o título de torcedor do ECB do mês. A Entrega 23 objetiva também que, no mínimo, o dinheiro da associação retorne para o torcedor.

“Entrega 24 - ‘Parque Temático Bahia’: Vender Experiências Diferentes para o Torcedor”: viajar com os jogadores no próximo jogo; crianças entrando em campo com os jogadores; jantar com os jogadores; ir no ônibus com os atletas no dia do jogo etc.

“Entrega 25 - Taxa Esquadrão”: ao consumir produtos, o torcedor pagará a “Taxa Esquadrão”, que na verdade seria uma doação, por exemplo, ao colocar gasolina, poderá pagar R\$ 3,00 de taxa, na conta de energia, na conta de telefone etc.

“Entrega 26 - Ampliação da Arrecadação com Uniformes e Revisão da Política de *Royalties*”: Bellintani entende que é preciso melhorar a política de *royalties* com a valorização da marca do Esporte Clube Bahia, pois o Clube ganha pouco na venda dos produtos que têm a sua marca e deu como exemplo a camisa oficial, que gerava um ganho de apenas R\$ 11,00 por camisa vendida pela Umbro, a R\$ 229,00.

“Entrega 27 - Dia de Jogo”: projeta administrar a Arena Fonte Nova no dia em que o Esporte Clube Bahia jogar e considera que existem três coisas fundamentais para o dia de jogo: 1. ‘Melhorar a Operação’ para tratar o ECB e o seu torcedor com dignidade, “sair do conceito FIFA e entrar no conceito Bahia”; 2. ‘Tornar a Experiência um Espetáculo Popular’, encontrar o preço adequado para o espetáculo, ou seja, a maior arrecadação possível com a maior presença possível de pessoas; e 3. ‘Arrecadar Mais’, fazer com que o ganho, no contrato com a Arena Fonte Nova, com bilheteria cresça de 20% (vinte por cento) a 30% (trinta por cento) até 2020, promover redução de custos operacionais, promover a potencialização dos ativos, pois 60% (sessenta por cento) dos camarotes da Arena estão sem vender e 70% (setenta por cento) das cadeiras ficam vazias na média dos jogos.

“Entrega 28 - Loja Própria e Museu”: A loja própria vai gerar experiência de consumo, saber como o torcedor se comporta olhando as camisas. Vitor Ferraz revela que já existe um projeto para a loja própria na Fonte Nova que pode funcionar independentemente da estrutura do estádio estar ou não funcionando e, ao lado da loja, uma Central de Atendimento ao Sócio. Sobre o museu, a ideia é concentrar no torcedor do Esporte Clube Bahia, mostrar para o torcedor a sua importância na história do Clube.

“Entrega 29 - Dignidade aos Ídolos: Renda Mínima de 0,31%”: propõe que seja retirado 0,31% (zero vírgula trinta e um por cento) do orçamento do Clube e transferido para uma espécie de “fundo de reserva” para ser destinado aos ídolos tricolores que tenham até três salários-mínimos de renda e que estejam de fato na miséria, para que ele tenha dignidade no final da vida.

“Entrega 30 - Nova Cultura de Gestão”: projetava a possibilidade de várias pessoas poderem colaborar com a gestão de forma voluntária, mas com profissionalismo. Isso a partir, por exemplo, da realização de *workshops* com temas específicos, trazendo como resultado soluções para as diversas situações ou

problemas. Fazer com que as pessoas se aproximem do Clube e deixem de ficar apenas criticando nas redes sociais.

“Entrega 31 - Grande Gestão, Grande Futebol”: Bellintani destaca que Futebol e Gestão não podem ser abordados separadamente. Para ele “a gestão de um clube de futebol é uma gestão de administração, de alavancagem econômica, é uma gestão de futebol”, visto que “todos os estudos do mundo indicam que, quanto mais dinheiro se tem, mais chance tem de ser dar bem no futebol”.

#### **4.9.2 Marcos históricos da gestão**

Os marcos históricos dessa gestão foi apresentado em 19 de abril de 2021, pela Diretoria Executiva do Esporte Clube Bahia ao Conselho Deliberativo, por meio do Balanço Geral e Relatório Completo do Triênio 2018/2020<sup>36</sup>, disponível no Portal da Transparência<sup>37</sup> do Clube, com seis tópicos: Gestão de Receitas e Dívidas; Negócios, Marketing e Comunicação; Inovação e Monetização; Memória de Aço; Patrimônio; e Futebol.

##### *4.9.2.1 Gestão de receitas e dívidas*

O Clube demonstra que a receita vem crescendo, a dívida tem caído e a capacidade de investimento aumentando. No relatório é destacado um registro do presidente Guilherme Bellintani, dizendo: “a cada R\$ 4 que gastamos, R\$ 1 é para pagamentos de dívidas antigas pela irresponsabilidade das gestões pré-2013. Se não houvesse isso, teríamos um acréscimo de cerca de R\$ 2,5 milhões mensais para o Departamento de Futebol.”

##### *4.9.2.2 Negócios, marketing e comunicação*

Inovações para o Programa de Sócios:

---

<sup>36</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2021/04/ECB-Balanco-de-Gestao-2018-a-2020.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

<sup>37</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

- a) lançou o ‘Plano Bermuda e Camiseta’<sup>38</sup>, que aproveita o nome de uma das músicas mais tradicionais da velha Fonte Nova, dando direito a todos os jogos do ECB em Salvador, camisa oficial de graça após 12 (doze) mensalidades, cerveja pela metade do preço, rede de vantagens com mais de 160 (cento e sessenta) Parceiros de Aço<sup>39</sup> e direito a voto para presidente, entre outros benefícios do Sócio Esquadrão, por apenas R\$ 45,00 (quarenta e cinco reais) mensais. O plano é voltado para torcedores com renda de até R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos reais) mensais e tem vagas limitadas a 2 (dois) mil sócios, mediante a apresentação de contracheque e carteira de trabalho ou a Declaração Comprobatória de Rendimentos;
- b) lançamento do Plano Bahia da Massa<sup>40</sup>, mais um plano de sócios popular para a torcida. O “Bahia da Massa” dá acesso garantido a todos os jogos em casa por apenas R\$ 60,00 (sessenta reais) mensais no setor Leste Superior do estádio – e sem limite de renda como o Bermuda e Camiseta. Conta com todos os outros benefícios de ser Sócio Esquadrão, como votar para presidente, rede Parceiros de Aço (cupons de desconto), participação em promoções etc.;
- c) mudança da Central de Atendimento ao Sócio (CAS), que deixou o shopping Capemi e passou a funcionar na Fonte Nova, anexa à Loja Esquadrão;
- d) novos meios de pagamento para os sócios;
- e) pacote de 15 (quinze) benefícios: uma ação para mobilizar os sócios no enfrentamento às consequências econômicas da pandemia. A campanha #JuntosVenceremos<sup>41</sup> começou em março/2020 e contou com a generosidade do torcedor, que se esforçou para continuar em dia no pagamento do seu plano de sócio. Em troca o Clube ofereceu 15 (quinze) benefícios, entre eles; o sorteio de um carro, todo mês, de julho a

---

<sup>38</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/bermuda-e-camiseta/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

<sup>39</sup> São empresas parceiras que oferecem descontos e vantagens na aquisição de produtos e serviços.

<sup>40</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/bahia-da-massa/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

<sup>41</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/juntosvenceremos-4/>. Acesso em: 4 jun. 2020.

dezembro de 2020, e o nome eternizado no monumento #JuntosVenceremos, que foi construído no Centro de Treinamento do Esporte Clube Bahia (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020a);

- f) Sócio Centenário: alguns sócios, em meio às dificuldades impostas pela pandemia do novo coronavírus, anteciparam o pagamento de suas mensalidades até o ano de 2031, ano do centenário do Esporte Clube Bahia, que, como forma de agradecimento, irá presentear esses sócios com benefícios exclusivos, tais como: Troféu Sócio Centenário; Selo de Sócio Centenário na camisa 3 (exclusiva de sócio); Camisa de jogo nº 1 autografada pelo elenco também com o selo de Sócio Centenário; Evento com jogadores e o presidente para entrega das camisas e do troféu;
- g) Sócio Digital: lançamento do Sócio Digital, nova plataforma que oferece acesso a um cardápio inédito de vídeos, parte deles ao vivo, como transmissões de treinos direto do Centro de Treinamento Evaristo de Macedo, embarque e chegada dos atletas aos jogos e entrevistas, etc. Quem já é Sócio Esquadrão e quer se tornar Sócio Digital paga R\$ 7,90 (sete reais e noventa centavos). Para não sócio, o valor é R\$ 9,90 (nove reais e noventa centavos). Trata-se apenas de um produto do clube e, portanto, não possui nenhuma função estatutária. Assim, não dá direito a voto em eleições e nem participação em assembleia de sócios-torcedores. Por essa razão, os sócios do clube também pagam pelo serviço.

#### 4.9.2.3 Melhorias nos canais de atendimento e menor fricção na associação

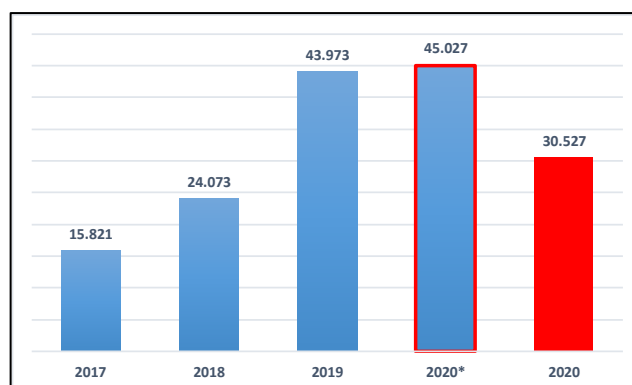
As melhorias consistem em: a) CAS: Maior capacidade de atendimento com a mudança das instalações físicas para a Fonte Nova; b) *call center*: instalação de rede, internet, computadores e ampliação das posições na Fonte Nova; c) WhatsApp: Plataforma URA (Unidade de Resposta Audível), reconhece dígitos e voz e, por meio dessa identificação, consegue transferir telefonemas e encaminhar chamadas para agentes humanos, gerando maior agilidade aos sócios e *prospects*; d) site oficial: desenvolvimento e implantação do novo portal de sócios, com *chat on-line* no site; e) *e-mail*: importante canal de comunicação com o sócio durante o

período da quarentena; f) equipe móvel: atendimento ao torcedor no perímetro da Fonte Nova em dia de jogo.

#### 4.9.2.4 Plano de sócios

Evolução Social: demonstra o crescimento do quadro de sócios por ano, de 2018 a 2020, período da gestão Bellintani. São destacados: a marca histórica de 45.027 (quarenta e cinco mil e vinte e sete) alcançada em 2019 e janeiro de 2020, com inadimplência de apenas 9% (nove por cento); o faturamento de R\$ 35 (trinta e cinco) milhões do plano em 2019 entre contribuição associativa, acesso garantido e outras categorias; faturamento de R\$ 29 (vinte e nove) milhões do plano em 2020 entre contribuição associativa, acesso garantido e outras categorias; e maior diversificação do perfil de Sócios com o lançamento dos planos “Bermuda e Camiseta” e “Bahia da Massa”. O gráfico abaixo apresenta a evolução anual e, na cor vermelha, o impacto gerado pela pandemia no quadro de sócios, a queda foi de 14.500 (quatorze mil e quinhentos) sócios que não tiveram condições de manter os pagamentos e deixaram a associação.

Gráfico 3 – Crescimento do quadro de sócios por ano

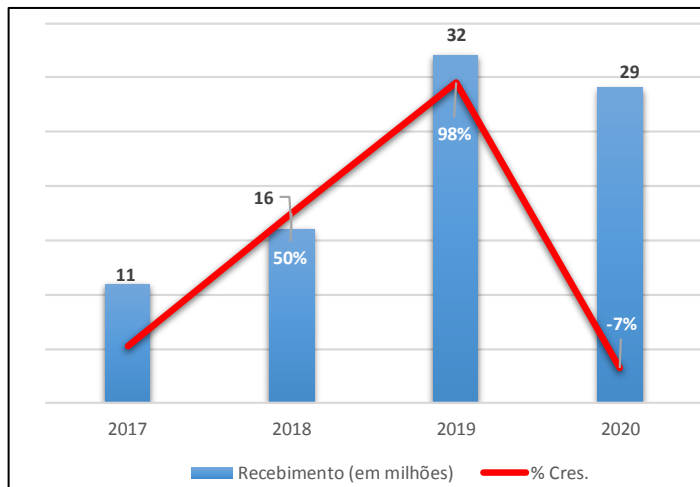


Fonte: Adaptado do Portal da Transparência<sup>42</sup> do Esporte Clube Bahia (2021)

Recebimento: o gráfico abaixo apresenta a evolução dos recebimentos com o Plano de Sócio. O relatório destaca que, mesmo com a queda de 7% (sete por cento) em virtude da desassociação causada pela pandemia, 2020 teve a segunda maior receita do Clube.

<sup>42</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2021/04/ECB-Balanco-de-Gestao-2018-a-2020.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

Gráfico 4 – Plano de sócios: recebimento



Fonte: Adaptado do Portal da Transparência<sup>43</sup> do Esporte Clube Bahia (2021)

#### 4.9.2.5 Interior da Bahia

Aumento da quantidade de sócios no interior, com benefícios exclusivos para os sócios que residem fora de Salvador.

#### 4.9.2.6 Repensando o Bahia

Implantação de um movimento para traçar metas e discutir desafios para o futuro do Clube. Batizada de "Repensando o Bahia", a iniciativa reuniu sócios-torcedores com membros da diretoria do Esporte Clube Bahia para discutir novas ideias para mudar o Clube.

#### 4.9.2.7 Programa de vantagens

Reestruturação do modelo de negócios para credenciar empresas parceiras; maior sensação de benefício com plano associativo e extracampo; 50 (cinquenta) mil cupons de desconto usados em 2020; e R\$ 753.000,00 (setecentos e cinquenta e

<sup>43</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2021/04/ECB-Balanco-de-Gestao-2018-a-2020.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

três mil reais) economizados na rede de parceiros; estacionamento gratuito em um grande shopping da cidade em dia de jogo com mando de campo do Bahia; 200 (duzentos) novos estabelecimentos credenciados ao programa; alta demanda de consumo para cuidados periódicos com pets; e cobertura nas maiores redes do Brasil para compra de medicamentos com desconto.

#### *4.9.2.8 Negócios*

Manutenção da relação com parceiros por longos períodos, além de gerar receita ao clube, permitindo desenvolver um trabalho de credibilidade no mercado. Patrocinadores: Artemp, Brahma, Casa de Apostas, Canaã Alimentos, Credcesta, Dular, Grupo CAM, Gujão, Lupo, Matrix, Promédica, Riachuelo (pontual), Tio Neco, Vapt Blue, Zinzane. Parceiros: Amvox, Arena Med, Buona Pizza, Café Bahia, Dendê Distribuidora, Dengo, Google, Instituto Avon, Itaigara Imóveis, ITS Brasil, Laboratório Jaime Cerqueira, Net, Podoklin, Qualycop, Sono Quality, Sport.com, Sulseg, Tropical Coco.

#### *4.9.2.9 Esquadrão: marca própria, loja física e e-commerce*

A Diretoria Executiva destaca que a Loja Esquadrão completou seu segundo ano de funcionamento em 2020 e, mesmo com grande dificuldade, em virtude da pandemia, o resultado líquido foi positivo em 4% (quatro por cento). O grande destaque de 2020 ficou com a loja virtual (*e-commerce*), representando 64% (sessenta e quatro por cento) do faturamento total da Loja Esquadrão.

Marca Própria: em setembro de 2018, o Esporte Clube Bahia deixou a Umbro, empresa inglesa de material esportivo, uma das grandes do ramo no mundo, e criou a marca própria *Esquadrão*, tornando-se o primeiro Clube da primeira divisão do futebol brasileiro a fabricar seus próprios uniformes. O Clube passou a oferecer um produto oficial com preço mais acessível ao consumidor, além de obter maior rentabilidade. As camisas passaram a ser desenhadas por torcedores e escolhidos pelos sócios através de votação no *site* do clube. Foram cerca de 3 (três) mil modelos enviados pela torcida nas três edições do concurso “Manto do Esquadrão” e quase 30 (trinta) mil votos para escolher os uniformes 1 e 2 da nova coleção. A



figura abaixo, refere-se à logomarca *Esquadrão*, nome criado em referência ao tradicional apelido do Esporte Clube Bahia, o Esquadrão de Aço<sup>44</sup>, pelo profissional de Marketing Digital e Designer Fábio Domingues.

Figura 9 – Logomarca *Esquadrão*



Fonte: Sócio Esquadrão

Loja Física: em 20 de dezembro de 2018 inaugura, na Fonte Nova, a Loja Oficial do Esquadrão, que também serve para atendimento dos sócios torcedores, pois, no mesmo local, se encontra instalada a Central de Atendimento ao Sócio (CAS). O local é utilizado para comercialização dos produtos oficiais do ECB. Na inauguração foram comercializadas as novas camisas a preço populares, e o primeiro lote das camisas esgotou. A Loja Esquadrão é um marco do ponto de vista financeiro para o clube, mas sobretudo de autoafirmação e orgulho do torcedor do Esporte Clube Bahia.

*E-Commerce*: em setembro de 2019, foi inaugurada a loja virtual<sup>45</sup> oficial do Clube com entrega para todo Brasil e obteve faturamento recorde em 2020, superando a venda física.

#### 4.9.2.10 Mídias sociais

O Clube destaca um número recorde de mais de 3,5 milhões de seguidores em dezembro de 2020, com mais de 1 milhão de novas adesões entre 2018 e 2020.

Twitter com 1,46 milhões de seguidores: vídeo *Em nome do Pai*, sobre campanha de registro de paternidade, com mais de 1 milhão de *views*, ou seja, de visualizações.

---

<sup>44</sup> Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/brasileiro-serie-b/bahia-divulga-nome-e-logo-de-marca-propria-de-uniformes,6044c6c6c7f6e01db7ef63faa999f7091mi0cyfd.html>. Acesso em: 26 mar. 2022.

<sup>45</sup> Disponível em: <https://www.lojaesquadrao.com.br/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

Facebook com 1,1 milhões de curtidas: Cerca de R\$ 90 mil de crédito repassado para o clube devido às suas ações.

Instagram com 720 mil seguidores: rede que mais crescia naquele momento. *Post* com maior alcance: camisa manchada de óleo (874 mil).

Youtube com 137 mil inscritos: 166.770 *views* nos Bastidores Campeão Baiano 2018.

Tik Tok com 153 mil seguidores: Perfil criado em maio/2020.

#### 4.9.2.11 Inovação e monetização

Sócio Digital: plataforma de *streaming* que concentra o material audiovisual produzido pelo Departamento de Comunicação do ECB e transforma a relação entre o Esporte Clube Bahia e a sua torcida, sendo o principal veículo de notícias em primeira mão sobre o Clube. Disponível para iOS e Android com 250 (duzentos e cinquenta) horas de transmissões ao vivo desde o lançamento da plataforma. O Sócio Digital tem acesso a gols e a melhores momentos, coletivas e entrevistas, treinos e transmissões de jogos, bastidores pré e pós-jogo, catálogo de vídeos inéditos, conteúdo infantil, programas diários, Rádio Web Esquadrão, participação das Embaixadas, Universidade do Bahia, Cine BBMP, tabelas e estatísticas, elenco. A plataforma tem quase 10.000 (dez mil) assinantes ativos atualmente, com 30% (trinta por cento) de usuários ativos diariamente e cinco horas de vídeo assistido por mês por usuário.

Receita: faturamento de R\$ 298.963,00 (duzentos e noventa e oito mil, novecentos e sessenta e três reais) com as compras realizadas pelos assinantes do Sócio Digital na Loja Esquadrão física e virtual.

Economia: de agosto a dezembro, o Sócio Digital já economizou R\$ 242.893,00 (duzentos e quarenta e dois mil, oitocentos e noventa e três reais) em compras realizadas na Loja Esquadrão física e virtual.

De acordo com o presidente do Clube, Guilherme Bellintani, “em uma manhã, o Sócio Digital deu ao Bahia mais receita do que o YouTube em uma década”.

Figura 10 – Valores dos Planos do Sócio Digital

Plano	Sócio Esquadrão	Não-sócio
Mensal	R\$ 7,90	R\$ 9,90
Trimestral	R\$ 22,90	R\$ 28,90
Semestral	R\$ 43,90	R\$ 54,90
Anual	R\$ 79,90	R\$ 99,90

Fonte: Balanço Geral e Relatório Completo da Diretoria Executiva - 2018 / 2020

#### 4.9.2.12 Núcleo de Ações Afirmativas

Grupo composto por voluntários ligados a diversos movimentos sociais que tem como propósito promover ações no âmbito das diversidades no ambiente futebolístico, tendo neste espaço também seus elementos mobilizadores para ações e para a identificação de problemáticas sociais.

Foram desenvolvidas campanhas contra toda forma de preconceito.

Lançou manifesto em defesa das praias do Nordeste, jogando com as camisas manchadas de óleo e em seguida leiloou as camisas, o valor arrecadado no leilão foi doado para ajudar o grupo de voluntários no combate ao óleo derramado nas praias do litoral baiano. Em parceria com a Defensoria Pública, realizou mutirão na Loja Esquadrão para promover reconhecimento de paternidade, na semana do Dia dos Pais. Ao todo foram 90 (noventa) exames de DNA e 291 (duzentos e noventa e um) atendimentos de orientação jurídica. Como comparação, ao longo dos sete meses anteriores, Salvador só havia registrado 190 (cento noventa) exames. Em cinco dias, o Esporte Clube Bahia conseguiu quase a metade. A convite das Nações Unidas, em função das campanhas sociais do clube, assinou convênio e lançou a campanha #ZeroViolência contra a Mulher. No mês da Consciência Negra, suas ações tiveram tanta repercussão na mídia que foram parar na prova da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

É relevante destacar que o Bahia passou a ser um agente de transformação social. Essas ações trazem ganhos importantes para a sociedade, são questões conectadas com a realidade que promovem conscientização, especialmente por ser

o ECB, um clube de futebol que penetra nas mais diversas classes sociais e tem a capacidade de fazer as pessoas refletirem.

#### 4.9.2.13 Projeto Memória de Aço

Mapeamento e documentação: por meio de pesquisas na Biblioteca Pública do Estado e no Instituto Geográfico da Bahia, o projeto catalogou – com imagens de reportagens de jornais, revistas e livros – as mais de 5.300 (cinco mil e trezentas) partidas da história do Esquadrão.

Banco de dados: uma pesquisa descobriu 227 (duzentos e vinte e sete) jogos que estavam “apagados” da história do Bahia. Das partidas já existentes em outras listas, houve ainda 52 (cinquenta e dois) placares modificados, 152 (cento e cinquenta e duas) datas corrigidas e 33 (trinta e três) locais de jogo alterados. Todo esse material foi compilado em um grande banco de dados e estará disponível para consulta.

Financiamento coletivo: Foram realizados dois *crowdfundings*<sup>46</sup>. Um arrecadou R\$ 47.506,00 (quarenta e sete mil, quinhentos e seis reais), que foi utilizado para ajudar na restauração de parte dos troféus do clube, e o outro arrecadou R\$ 176.079,13 (cento e setenta e seis mil, setenta e nove reais e treze centavos), utilizados para a construção do Museu do Bahia.

#### 4.9.2.14 Dignidade aos ídolos

Programa que permite ao Bahia apoiar financeiramente ex-jogadores em situação de vulnerabilidade social. Os beneficiados recebem, por mês, entre 1 e 3 salários-mínimos. Os ex-atletas são contemplados pelo projeto e os valores variam de um para outro. Até dez/20, o Bahia já havia pagado R\$ 295.990,00 (duzentos e noventa e cinco mil, novecentos e noventa reais) ao projeto.

---

<sup>46</sup> Há diversas formas de arrecadar fundos pela internet, a mais conhecida é o *crowdfunding* (ou financiamento coletivo ou simplesmente vaquinha *on-line*, como também é chamado). *Crowdfunding*, na tradução literal, significa financiamento pela multidão.

#### *4.9.2.15 Primeira votação on-line da história do clube*

Iniciativa fundamental para valorizar ainda mais a democracia no Esporte Clube Bahia, o projeto já estava previsto para ser desenvolvido e implantado em 2020, mas foi acelerado por conta das medidas de prevenção ao novo coronavírus. Sócios receberam por SMS e *e-mail* informações de acesso individual ao portal, onde eles puderam votar na prestação de contas do clube para o ano de 2019. Com 97,8% (noventa e sete virgula oito por cento) de aprovação, contas de 2019 foram aprovadas pelos sócios. Ao todo, foram 1.298 (hum mil, duzentos e noventa e oito) votos válidos e 41 (quarenta e uma) abstenções.

#### *4.9.2.16 Patrimônio*

Investiu, com recurso próprio superior a R\$ 30 milhões, na recuperação do patrimônio e investimentos em modernização de equipamentos, inaugurando o Centro de Treinamento Evaristo de Macedo (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020a), sem ter vendido o Fazendão, CT antigo, para financiar a mudança e sem dívida bancária, como mecanismos para proteger o patrimônio. Em 11/01/2020, o CT foi oficialmente inaugurado com apresentação aos sócios, conselheiros, patrocinadores e demais partes relacionadas.

#### *4.9.2.17 Futebol*

##### **Futebol feminino**

Criação do Futebol Feminino: Em novembro de 2018, o Esporte Clube Bahia fechou uma parceria com a equipe do Lusaca e chegou à final do Campeonato Baiano Feminino daquele ano.

Em agosto de 2019, o Clube passa a gerir a modalidade de maneira autônoma e conquista o título estadual de forma invicta: nove triunfos em nove jogos, 44 gols pró, apenas dois contras e 100% (cem por cento) de aproveitamento. A decisão do estadual aconteceu na Arena Fonte Nova e registrou o maior público

da modalidade no Nordeste, com mais de 3.500 (três mil e quinhentos) torcedores presentes.

Feito histórico com o acesso do Esporte Clube Bahia para a Série A-1 do Campeonato Brasileiro feminino. A goleira Anna Bia e a lateral Nine foram convocadas para a Seleção Brasileira Sub-20, sendo as únicas representantes do Nordeste. Time feminino passa a usufruir de toda a estrutura do novo CT, assim como as outras categorias. Time tem patrocinador próprio (Grupo CAM) e participa de todas as campanhas do clube, sejam elas institucionais ou comerciais.

### **Divisão de base**

Crescimento Institucional: a Diretoria Executiva aponta um crescimento institucional na Divisão de Base e demonstra 100% (cem por cento) de aumento no investimento em competições (0,76 mi em 2017 para 1,53 mi em 2019), 38 milhões de receita oriundos da venda de atletas da base entre 2018 e 2019.

Em competições apresenta uma média de cinco competições de alto nível por categoria. Entre as equipes Sub10 e o Sub20, foram disputadas 43 competições em 2019. O Esquadrãozinho<sup>47</sup> foi finalista da Copa do Brasil Sub20, contra o Vasco, em São Januário.

Houve uma alteração no organograma. Foram criadas comissões técnicas completas em todas as categorias, sete integrantes por comissão, com profissionais de referência no mercado e implantação de processos seletivos rigorosos.

Foi contratada a Double Pass<sup>48</sup>, referência internacional em desenvolvimento de talentos, consultoria belga que iniciou trabalho na Divisão de Base, buscando identificar as principais lacunas no processo de formação de talentos, além de promover a orientação na definição da estratégia da base a longo prazo.

Captação: A Diretoria Executiva informou que houve um crescimento na captação e demonstra, considerando o espaço amostral de 100 (cem) atletas, a seguinte distribuição na captação:

- a região Nordeste foi responsável por 70% (setenta por cento) dos atletas captados, distribuídos da seguinte forma: 84% (oitenta e quatro por cento)

---

<sup>47</sup> Nome atribuído aos torcedores e atletas mirins.

<sup>48</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/consultoria/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

na Bahia, 59 atletas; 7% (sete por cento) de Sergipe, cinco atletas; 3% (três por cento) de Alagoas, dois atletas; 3% (três por cento) de Pernambuco, dois atletas; 1% (hum por cento) do Piauí, um atleta; e 1% (hum por cento) do Maranhão, um atleta;

- dentro da Bahia foram 57% (cinquenta e sete por cento) de atletas do interior do estado e 47% (quarenta e sete por cento) de atletas de Salvador;
- nas demais regiões do país, foram captados 30% (trinta por cento) dos atletas. Sendo: em São Paulo 13 atletas, 43% (quarenta e três por cento); Rio de Janeiro e Minas Gerais com 10% (dez por cento) cada um, totalizando seis atletas, três para cada estado; quatro atletas foram captados nos estados do Espírito Santo e Mato Grosso do Sul, 7% (sete por cento), sendo dois em cada; do Distrito Federal foram captados dois atletas, 7% (sete por cento); e nos demais estados foram captados cinco atletas, 17% (dezessete por cento).

Foi apresentado um “Plano de Expansão Geográfica” para captação de atletas em duas fases. A Fase 1 objetivou a implantação de dez pontos, sendo cinco por captadores<sup>49</sup>, responsáveis por atuar capital e interior da Bahia e São Paulo, três por *freelances*<sup>50</sup>, responsáveis por atuar em Maceió (AL), Natal (RN) e Bauru (SP), e dois por projetos<sup>51</sup> em Vitória da Conquista (BA) e Juazeiro (BA).

A Fase 2 objetivou a implantação de mais oito pontos. Foi acrescido aos *freelances* a atuação em mais sete cidades, Aracaju (SE), Recife (PE), João Pessoa (PB), Fortaleza (CE), Rio Preto (SP), Governador Valadares (MG) e Maringá (PR). E foi implantado um Projeto em Irecê (BA).

Iniciação: o Clube implantou, visando a iniciação, o Núcleo de Excelência, representados na figura abaixo, com o escudo do Clube, que são os centros onde ficam reunidos os principais atletas de cada categoria, a partir das observações realizadas, das indicações dos captadores e das indicações dos núcleos de bairros. Estes núcleos de bairros, representados na figura abaixo com círculos na cor azul,

---

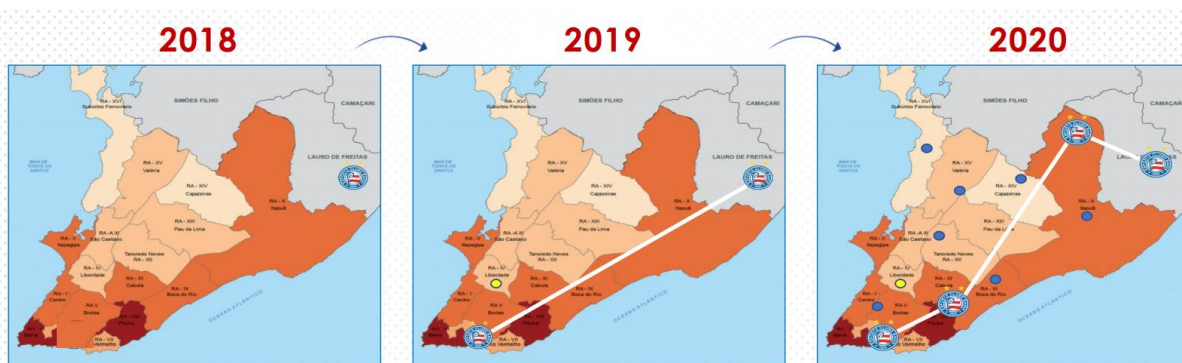
<sup>49</sup> Captador é um profissional contratado com trabalho permanente, com periodicidade definida para a realização de atividades, observações, envio de relatório, etc.

<sup>50</sup> *Freelancer* é um profissional contratado pontualmente para observação em determinada competição, ou determinada equipe, mas por um período de tempo curto.

<sup>51</sup> Projeto pode ser uma escolinha, um clube de bairro, um trabalho social que o Clube acompanha e estabelece uma vinculação formal.

parceiros escolhidos por questões geográficas, de acordo com o trabalho desenvolvido, e o Núcleo Arca da Aliança, representado na cor amarela, um núcleo pontual, pois se trata de um parceiro formal do Clube, com um captador que é o responsável pelo referido núcleo, idêntico ao núcleo de bairro, mas com caráter mais formal.

Figura 11 – Implantação dos Núcleos de Iniciação



Fonte: Balanço Geral e Relatório Completo da Diretoria Executiva - 2018 / 2020

Em 2018, a Iniciação foi realizada em apenas um campo, o Villas Tênis Clube, com três comissões técnicas e 60 (sessenta) atletas. Em 2019 foi realizada em dois campos, o Villas Tênis Clube e o Instituto Social da Bahia, nove comissões e 120 (cento e vinte) atletas. Em 2020 foram quatro campos, o Instituto Social da Bahia, Sítio do Caju, Arena Imbuí e o quarto é definido pontualmente.

A metodologia aplicada contempla:

- análise do perfil dos atletas, são consideradas as características fundamentais por posição e exemplos históricos do clube (DNA/Cultura);
- definição do modelo de jogo. Contemplando fases do jogo e focos por categoria;
- desenvolvimento da periodização tática, com os métodos de treino e a definição dos morfociclos semanais; e
- avanços na Análise de Desempenho: Um analista por categoria e sua integração com a comissão técnica, criação de protocolos padronizados para todo departamento e investimento maciço em novas tecnologias.

Gestão Estratégica: a Diretoria Executiva destaca três dimensões na gestão estratégica:



- a) Sustentabilidade Financeira: planejamento financeiro anual; controle diário dos custos; investimentos estratégicos para o crescimento da organização.
- b) Processos definidos e avaliação de resultados: planejamento estratégico de toda divisão de base; definição e mapeamento de processos-chave; criação de bancos de dados e sistemas de gestão.
- c) avanços sociais: intensificação e comprometimento no trabalhado voltado à formação integral do atleta cidadão; ações educativas e vivências externas em ONGs e organizações beneficentes, junto à comunidade civil; incentivo à capacitação profissional de funcionários do setor para melhor atender pais, atletas e colaboradores, voltada à visão sistêmica.

### **Futebol masculino**

Os destaques no período de 2018 a 2020 do futebol masculino, de acordo com a Diretoria Executiva do Clube são:

- melhor posição na história do Ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), tendo ficado em 10º (décimo) lugar no ano de 2019;
- melhor campanha do Clube na história da Copa do Brasil, ficando na 5ª (quinta) colocação em 2018;
- tricampeão baiano, consecutivo, 2018, 2019 e 2020, após 31 anos;
- melhor campanha do Clube na história da Sul-Americana, ficando em 6º (sexto) lugar no ano de 2018;
- melhor campanha do Clube no Brasileirão de pontos corridos, ficando em 11º (décimo primeiro) lugar em 2018 e 2019; e
- finalista da Copa do Nordeste em dois dos últimos três anos.

#### *4.9.2.18 Ações na Pandemia do Novo Coronavírus*

No início da segunda quinzena do mês de março de 2020, as competições de futebol no Brasil foram suspensas por tempo indeterminado, em virtude do isolamento social decretado pelos governos estaduais e municipais do país, consequência da pandemia do novo coronavírus. No âmbito internacional, em relação às competições que envolvem clubes brasileiros, a Confederação Sul-

Americana de Futebol suspendeu suas competições, a CONMEBOL Libertadores e a CONMEBOL Sul-Americana (CONMEBOL, 2020).

De acordo com o Ministério da Saúde (2020),<sup>52</sup> o coronavírus “é uma família de vírus que causam infecções respiratórias, que provoca a doença chamada COVID-19”. A transmissão ocorre através da entrada no trato respiratório, pelo contato com gotículas de secreções, e pode acontecer por meio do contato direto com as secreções da pessoa infectada, pela tosse ou espirro, ou de forma indireta, pelo contato com superfícies contaminadas, levando-se as partículas ao nariz ou à boca através das mãos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Trata-se de um cenário que impactou seriamente as finanças dos clubes, pois afetou as relações comerciais com patrocinadores, sócios-torcedores, contratos com as TVs, bilheteria e premiação.

A Comissão Nacional de Clubes (CNC), órgão estatutário da CBF, de atuação independente, representando os clubes das Séries A, B, C e D do futebol brasileiro, realizou reuniões, por videoconferência, para decidir medidas em razão da suspensão dos campeonatos pela pandemia do coronavírus.

A seguir, apresentam-se algumas ações desenvolvidas pelo Esporte Clube Bahia, a partir de 17 de março de 2020, data de início da suspensão das atividades no Centro de Treinamento Evaristo de Macedo, em virtude da evolução da pandemia.

### **CT Fazendão para ajudar no combate à pandemia do novo coronavírus**

O Fazendão, Centro de Treinamentos do Esporte Clube Bahia até janeiro de 2020, tem 125.000m<sup>2</sup> e 3 pavilhões com salas e 28 quartos, foi colocado, pelo Clube, à disposição do Governo do Estado da Bahia, pelo tempo que fosse necessário. O equipamento serviu como mais uma das bases de apoio para combate ao avanço do novo coronavírus (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020c).

Em 30 de março de 2020, o GloboEsporte.com (2020a) publicou uma matéria informando que a estrutura montada no Centro de Treinamentos do Fazendão para dar suporte à rede de saúde da Bahia recebia os seus primeiros pacientes. Como forma de desafogar o sistema estadual, o CT do Esporte Clube Bahia abrigaria

---

<sup>52</sup> Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#transmissao>. Acesso em: 13 abr. 2020.

pacientes de baixa complexidade, que não estivessem contaminados com o coronavírus.

De acordo com o GloboEsporte.com (2020a)

O Hospital Fazendão, como está sendo chamado o local, conta com uma equipe de 130 colaboradores, entre médicos, enfermeiros, seguranças e profissionais de higienização. Além dos 44 leitos, conta também com uma sala de parada, completamente equipada para o caso de haver alguma emergência entre os pacientes internados no Fazendão.

O pesquisador compreende que houve ganho econômico na cessão do Fazendão, porém não foram obtidos dados econômicos para que fosse possível citar. O simples fato de o Esporte Clube Bahia não ter que desembolsar valores para o serviço de segurança patrimonial, por exemplo, já é um ganho econômico.

### **Monumento “Juntos Venceremos!”**

O Esporte Clube Bahia construiu o monumento “Juntos Venceremos!” no Centro de Treinamento Evaristo de Macedo. Um grande escudo com o nome de todos os sócios que conseguiram permanecer em dia e sem mudar o plano durante um momento de grande dificuldade, decorrente da pandemia. “Seu nome será eternizado como parte dessa história” (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020d).

Até a decretação do isolamento social, o Programa de Sócio Torcedor estava em plena ascensão. O clube tinha pouco mais de 44.000 (quarenta e quatro mil) sócios e projetava 50.000 (cinquenta mil) sócios para o final do ano de 2020.

### **Promoções na Loja Virtual<sup>53</sup>**

O Clube fez duas grandes promoções exclusivas para os sócios em dia.

A primeira, com um grande desconto nas camisas oficiais 1 e 2. Camisas que eram vendidas por R\$ 219,99 (duzentos e dezenove reais, noventa e nove centavos) foram vendidas por R\$ 129,99 (cento e vinte e nove reais, noventa e nove centavos) e mais 31% (trinta e um por cento) de desconto em todos os outros produtos da Loja Virtual.

---

<sup>53</sup> Disponível em: <https://www.lojaesquadrao.com.br/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

Em seguida, as camisas de goleiro 1, 2 e 3 tiveram os preços reduzidos de R\$ 219,99 (duzentos e dezenove reais, noventa e nove centavos) para R\$ 119,99 (cento e dezenove reais e noventa e nove centavos). O mesmo aconteceu com as camisas polo de atleta e staff, que passaram de R\$ 149,99 (cento e quarenta e nove reais e noventa e nove centavos) para R\$ 99,90 (noventa e nove reais e noventa centavos).

O clube enviou cupom de desconto para o endereço eletrônico de todos os sócios em dia (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2020e).

### Reprise de jogo histórico<sup>54</sup>

Figura 12 – Ingresso Emitido pelo Bahia



Ingresso especial emitido pelo Bahia para transmissão do jogo.

Foto: Divulgação/E.C. Bahia – 25 de abril de 2020

O site<sup>55</sup> GloboEsporte.com anunciou que “o Bahia encontrou uma forma de engajar a torcida a todo vapor durante o isolamento, por causa da pandemia do coronavírus”, com a transmissão, às 14h30, do dia 25 de abril de 2020, “pelo SporTV do segundo jogo da semifinal do Campeonato Brasileiro de 88, quando o Esporte Clube Bahia venceu o Fluminense (RJ) por 2 a 1, o clube tem feito a torcida reviver a campanha do segundo título brasileiro da equipe”. Em suas redes sociais, o Esporte Clube Bahia anunciou que os sócios que comprassem ingressos ganhariam mais R\$

<sup>54</sup> Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/88euvo/>. Acesso em: 21 abr. 2020.

<sup>55</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/bahia-faz-torcida-reviver-campanha-de-88-e-movimenta-a-internet.ghtml>. Acesso em: 25 abr. 2020.

200,00<sup>56</sup> em descontos, em compras, junto aos Parceiros de Aço<sup>57</sup>, empresas parceiras que oferecem descontos e vantagens na aquisição de produtos e serviços.

A renda foi destinada ao projeto Dignidade aos Ídolos, que auxilia jogadores do passado do Esporte Clube Bahia. Após o anúncio, o Clube fez diversas ações ligadas à partida. “Através das redes sociais, o perfil oficial do clube e o presidente Guilherme Bellintani têm interagido como se estivessem às vésperas da decisão” (GLOBO.ESPORTE.COM, 2020b).

O jogo foi o segundo da semifinal entre Bahia e Fluminense. Na partida de ida, empate em 0 a 0 no Maracanã. No retorno, em Salvador, triunfo do Bahia por 2 a 1, na Fonte Nova. O Bahia começou perdendo, mas virou o jogo e conseguiu a classificação para a final. O público registrado no jogo, 110.348 (cento e dez mil, trezentos e quarenta e oito) torcedores, foi o maior registrado no estádio (GLOBO.ESPORTE.COM, 2020b).

O Esporte Clube Bahia anunciou, em suas redes sociais, que nessa ação mais de 10.000 (dez mil) ingressos foram vendidos<sup>58</sup>.

### Desconto na mensalidade dos sócios

Com o *slogan* “não queremos te perder”, visando o sócio que estivesse com dificuldade para pagar a mensalidade, o Esporte Clube Bahia promoveu uma ação concedendo descontos da mensalidade. Segue a tabela<sup>59</sup> divulgada pelo Esporte Clube Bahia com os valores dos planos e os respectivos descontos:

Tabela 2 – Descontos para plano de sócios

Plano	De	Por
Bahia da Massa	R\$ 64	R\$ 54
Cadeira	R\$ 99	R\$ 79
Cadeira Especial	R\$ 129	R\$ 99
Lounge	R\$ 259	R\$ 219

Fonte: Esporte Clube Bahia (2020)

<sup>56</sup> Disponível em: <https://twitter.com/ECBahia/status/1254059880559886337>. Acesso em: 28 abr. 2020.

<sup>57</sup> Disponível em: <https://www.socioesquadrao.com.br/beneficios/parceiros/>. Acesso em: 28 abr. 2020.

<sup>58</sup> Disponível em: <https://twitter.com/ECBahia/status/1254035601994776578>. Acesso em: 28 abr. 2020.

<sup>59</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/juntosvenceremos-3/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

## Carta histórica<sup>60</sup>

A partir de uma campanha iniciada por sócios do Bahia residentes em Brasília, que decidiram antecipar o pagamento de suas mensalidades de sócios com o objetivo de ajudar o clube, o Esporte Clube Bahia lançou a campanha “Carta Histórica”, contemplando todos os sócios que antecipassem seus pagamentos com uma carta personalizada assinada pelo presidente Guilherme Bellintani. O texto da carta diz o seguinte:

Os sócios do Bahia sempre foram importantes para o clube. Mas agora, durante a pandemia do novo coronavírus, ganharam contornos decisivos e imprescindíveis.

Não é exagero afirmar: neste momento, mais do que em qualquer outro da nossa história, os funcionários tricolores e as manutenções básicas do CT Evaristo de Macedo dependem de associação.

E foi nesse cenário tão delicado que você se mostrou indispensável ao Esporte Clube Bahia. Não só manteve a mensalidade em dia, como antecipou parcelas e foi determinante para mais uma etapa da reconstrução de um gigante. Seu amor será crucial para ultrapassarmos esta fase de pé.

Você marcou um gol histórico.

A gente entende quem não está em condições de manter os pagamentos, porém não pode deixar de agradecer a torcedores como você.

Parabéns e muito obrigado.

O Bahia se orgulha de ter você como sócio.

Forte abraço,  
Guilherme Bellintani

## Novo pacote de vantagens para o sócio

O Esporte Clube Bahia lançou um novo pacote de vantagens para os seus sócios. No dia 1º de junho, o presidente do Clube, Guilherme Bellintani, falou ao vivo no canal do Clube no Youtube e lançou esse pacote de vantagens, inclusive com sorteio de um carro por mês.

De acordo com o Esporte Clube Bahia (2020h), o pacote traz as seguintes vantagens:

---

<sup>60</sup> Disponível em: <https://youtu.be/hjpZPWj344k>. Acesso em: 14 maio 2020.

1. Possibilidade de solicitar desconto na mensalidade;
2. Nome eternizado no monumento #JuntosVenceremos, que está sendo construído no CT Evaristo de Macedo;
3. Nome na camisa do time em um jogo do Brasileirão 2020;
4. Possibilidade de foto na arquibancada da Fonte Nova em jogos do Bahia – e depois ficar com ela como recordação;
5. Caixa de cerveja gratuita na compra de outra em um parceiro do clube, todo mês, de julho a dezembro de 2020;
6. 50% de desconto nas camisas 1 e 2 da coleção 2021 nos primeiros 10 dias de lançamento;
7. Acesso gratuito e exclusivo nos 30 primeiros dias do Museu do Bahia;
8. 31% de desconto na Loja Esquadrão até dezembro de 2020;
9. 20% de desconto na Loja Esquadrão até dezembro de 2021 para moradores da Região Metropolitana de Salvador e 31% para quem mora fora da RMS;
10. Congelamento do valor do seu plano de sócio em 2021;
11. Permissão para comparecer a 5 treinos da equipe em 2021 (datas definidas pelo clube);
12. Camisa oficial em 2021, de graça, após um ano de mensalidades;
13. Benefício de 50% de desconto em 7 cervejas + 1 refrigerante + 1 água + 1 hambúrguer em todos os jogos do Bahia em casa em 2021;
14. Sorteio de um carro, todo mês, de julho a dezembro de 2020;
15. Possibilidade de renegociar mensalidades em atraso em até 18 vezes (prazo 30/6).

Em um momento tão difícil, as ações de descontos, de construção do monumento, camisa de sócios, pacote de vantagens e as demais ações trouxeram um bom engajamento dos sócios e um retorno positivo. O clube demonstrou ter uma estratégia de ciclos de novidades com promoções diversas, gerando vantagens econômicas e mobilização dos sócios.

#### 4.10 A IMPORTÂNCIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O ESPORTE CLUBE BAHIA

As tentativas de profissionalizar uma instituição que, apesar de ser privada, tem características especiais, foi um grande desafio, principalmente no Brasil, onde o futebol é considerado uma “paixão nacional”, porém com um olhar de segundo plano para a profissionalização e tratamento de negócio deste esporte.

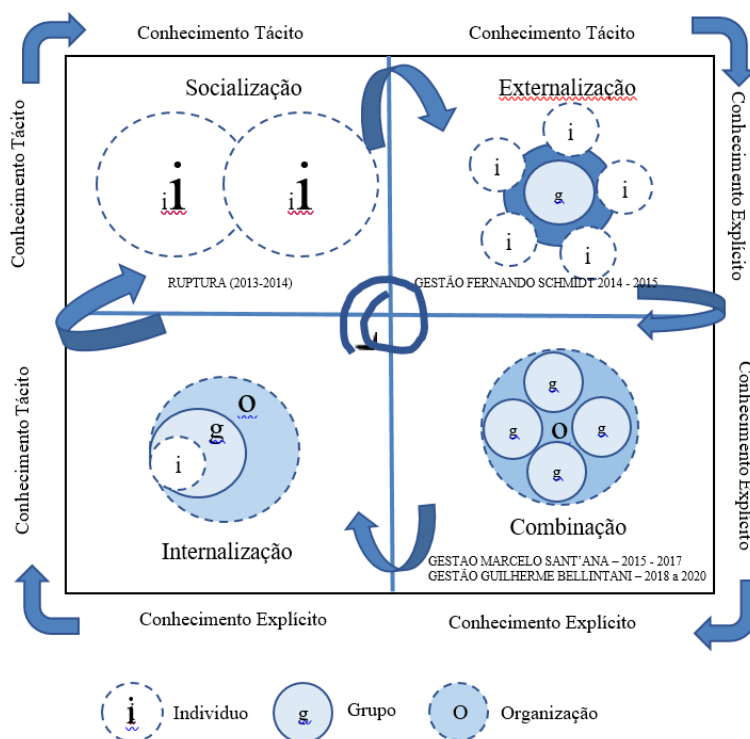
A ruptura causada pela democratização do Bahia traz fortes elementos de aprendizagem como os propostos por Snyder e Cummings (1998) e pelo próprio Schreiber *et al.* (2000). Nesta fase observa-se uma maior maturidade no tratamento da gestão e da necessidade de gestão do conhecimento. Percebe-se até aqui uma institucionalização do conhecimento tácito e sua simbiose com o conhecimento explícito, uma tentativa bem-sucedida de transportar profissionalização a uma área da economia que, na maioria de casos, é tratada de forma empírica e pouco racional. Os esforços do Clube por outorgar governança e planejamento estratégico são mostras dessa profissionalização. Neste ponto, a visão do Igarashi (2009) sobre

a apropriação da gestão do conhecimento passa a ter lógica. Até aqui, trata-se de um ciclo que amplia organizacionalmente o conhecimento dos indivíduos e os cristaliza em nível de grupo, por meio de diálogo, discussões, compartilhamento de experiências ou observação.

Até a gestão do Bellintani, o modelo proposto pela ruptura atingiu seu ápice. O Bahia deixou as práticas pouco ortodoxas de gestão. Começou a ter os seus processos estabelecidos com boas práticas. Os mecanismos, até aqui estabelecidos, exigem transparência e governança. Nas três gestões, subsequentes à ruptura, foram estabelecidos, através da aprendizagem organizacional, métodos para fazer cumprir as metas instituídas. Argote (2003) define: a dinâmica da aprendizagem organizacional depende do processo contínuo de compreensão em dado contexto.

Se observarmos o conceito de Gestão do Conhecimento do Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento individual, dentro do ECB, foi traduzido e transformado em conhecimento organizacional. Este foi um fator de inovação fundamental para as gestões do ECB pós-ruptura.

Figura 13 – Modos de conversão do conhecimento no Esporte Clube Bahia



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)



Como mostra a figura 13, seguindo o esquema de Nonaka e Takeuchi (1995), a ruptura (2013-2014) permitiu estabelecer parâmetros profissionais na gestão e propiciou a abertura para a gestão do conhecimento, a partir da socialização da informação no ECB. Posteriormente, na Gestão Fernando Schmidt (2014-2015), houve um processo de externalização da informação. As gestões seguintes do Marcelo Sant'Ana (2015-2017) e de Guilherme Bellintani (2018-2020) serviram para consolidar a combinação do conhecimento explícito entre grupos e a organização (ECB) e deixaram uma base importante para a internalização da gestão do conhecimento.

A capacidade de gestão desenvolvida auxiliou na resolução de problemas, criando formas inovadoras de enfrentar a realidade. Tudo isto foi capaz de gerar novos conhecimentos ao capital organizacional do Esporte Clube Bahia.

Embora o processo aqui identificado como ruptura não tenha formalizado um plano conjunto de gestão do conhecimento, tacitamente, pode-se afirmar que sim houve a fixação de elementos-base para a geração e proliferação do conhecimento no ECB. A partir desta constatação, observa-se a oportunidade de formalizar propostas de modelos de difusão e gestão do conhecimento para clubes de futebol como o Esporte Clube Bahia. Este será o tema do capítulo 5 desta tese.

## **5 INFORMAÇÕES E MEMÓRIAS ECONÔMICAS DO ESPORTE CLUBE BAHIA NO PERÍODO DE 2014 A 2020**

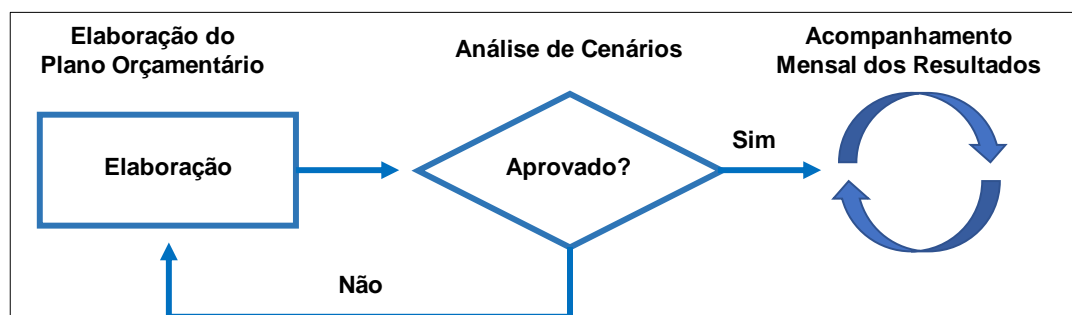
Neste capítulo, é realizado um relato sobre as informações e as memórias econômicas do Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020, em uma estrutura que contempla informações financeiras de 2014, na gestão do presidente Fernando Roth Schmidt; informações financeiras do triênio 2015-2017, na gestão do presidente Marcelo Pereira Sant'Ana; e informações financeiras do triênio 2018-2020, na gestão do presidente Guilherme Cortizo Bellintani, demonstrando o planejado e o executado no orçamento.

São apresentados os planejamentos orçamentários, ou seja, o planejamento das receitas e das despesas estimados e realizados nas gestões de cada Diretoria Executiva, retirados do *site* do Esporte Clube Bahia em seu Portal da Transparência (ESPORTE CLUBE BAHIA, 2021).

O objetivo deste capítulo é mostrar os avanços econômicos obtidos no Esporte Clube Bahia (ECB) após a ruptura provocada a partir da democratização da gestão. O mercado de futebol no Brasil é caracterizado por ter pouca profissionalização na área de gestão e na geração e disseminação do conhecimento. Por muito tempo, a imagem dos clubes de futebol no Brasil foi marcada pelo excesso de endividamento e exposição negativa às práticas pouco profissionais de gestão. Com o advento da tecnologia e o processo de profissionalização dos clubes de futebol empresa, há um iminente movimento, a partir do caso bem sucedido de gestão de clubes de futebol, pela profissionalização e pelo entendimento de que o futebol é um mercado que movimenta bilhões de dólares no mundo. Apesar das suas particularidades e especificidades, um clube de futebol pode ser considerado uma empresa e, portanto, ser passível a mostrar lucro, eficiência e eficácia na gestão.

Na gestão orçamentária, existem quatro grandes fases: Planejamento Orçamentário; Simulações de Cenários; Acompanhamento Orçamentário; e Revisões Orçamentárias. A imagem a seguir ajuda a entender como isto acontece:

Figura 14 – *Design* das fases na gestão orçamentária



Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

Os símbolos utilizados na figura acima têm os seguintes significados:

- retângulo: atividade;
- losango: ponto de decisão;
- círculo: inspeção; e
- setas: movimento.

## 5.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA EM 2013

Antes da realização do relato sobre as informações e memórias econômicas do Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020, faz-se necessário registrar a análise da situação econômico-financeira do Clube em 2013, a partir do “Diagnóstico Operacional e Financeiro” realizado pela Performance Auditoria e Consultoria Empresarial, contemplando o período de 1 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013 (Anexo B), a pedido do juiz Paulo Albiani, que determinou, no dia 15 de julho de 2013, uma auditoria rigorosa no clube por meio de uma empresa de credibilidade e sob fiscalização dos Ministérios Públicos Estadual e Federal.

Resumidamente, os auditores, considerando os números extraídos do balanço do ECB na data base de 30 de junho de 2013, registraram que:

O **Patrimônio Líquido Contábil** do Clube apresentava-se **negativo** em R\$ 66.836.492,00 (sessenta e seis milhões, oitocentos e trinta e seis mil, quatrocentos e noventa e dois reais), em função principalmente dos prejuízos apurados ao longo dos anos. De forma resumida, a situação de patrimônio negativo representa que os atuais ativos do Clube não eram suficientes para honrar todos os seus passivos.

O **Capital Circulante Líquido** (ativo circulante deduzido do passivo circulante) apresentava-se negativo em R\$ 61.799.671,00 (sessenta e um milhões, setecentos e noventa e nove mil, seiscentos e setenta e um reais), isto representa os recursos de curto prazo (caixa e equivalentes de caixa, acrescido dos ativos realizáveis em até um ano). Em outras palavras, a menos que medidas administrativas fossem tomadas para obter equilíbrio financeiro, o Clube teria sérias dificuldades de liquidar suas obrigações de curto prazo e manter as operações em continuidade.

O **Endividamento** global do Clube (ativos circulantes + ativos realizáveis de longo prazo, deduzidos dos passivos circulantes + passivos exigíveis de longo prazo) apresentava-se negativo em R\$ 83.283.385,00 (oitenta e três milhões, duzentos e oitenta e três mil, trezentos e oitenta e cinco reais). Este indicador fortalecia o entendimento da situação ilíquida do Clube também numa perspectiva de longo prazo, ou seja, seria necessária a adoção de medidas administrativas que buscassem viabilizar a situação financeira do Clube.

Verificou-se, no período analisado, que algumas receitas futuras foram antecipadas, com a intenção de viabilizar os recursos para financiar as atividades operacionais do Clube. Desta forma, o ECB estava honrando passivos atuais, comprometendo receitas futuras.

Foi verificado também que, diante das dificuldades financeiras do Clube e das ordens de bloqueio judiciais, existia a prática rotineira do Clube em emitir cheques administrativos para retirar o dinheiro da conta, antes do fechamento das agências bancárias, para posterior depósito no dia seguinte. Este procedimento tinha por objetivo evitar que o recurso que entrava na conta bancária fosse bloqueado.

Os auditores chamaram de “Passivos Ocultos” ao relatar que a real situação econômico-financeira do Clube apresentava-se ainda distorcida em decorrência da falta de registro de passivo como, por exemplo, as contingências judiciais de processos em andamento, parcelas a pagar de contratos não provisionados, passivos de partes relacionadas como, por exemplo, tributos e despesas do Bahia S/A<sup>61</sup>.

Foram constatados gastos não reconhecidos nos resultados do Clube, gastos relevantes classificados como ativos que por sua natureza e histórico não

---

<sup>61</sup> Sociedade de capital fechado que transformou o Esporte Clube Bahia em clube-empresa.

configuravam como ativos, e sim como despesas/perdas que já deveriam ter sido reconhecidas no balanço do Clube com consequente impacto no patrimônio líquido do Esporte Clube Bahia.

O Clube possuía diversas **dívidas tributárias municipais e federais**, sendo que parte destas estavam parceladas, outras, o parcelamento foi suspenso por falta de pagamento e existiam ainda **dívidas tributárias** que estavam sendo cobradas pelo Fisco<sup>62</sup>. Além disso, existiam tributos retidos de funcionários e prestadores de serviços que não estavam sendo recolhidos.

Em relação às dívidas trabalhistas, existiam passivos de rescisões, salários, férias, obrigações sociais e direito de imagem de jogadores em atraso. Além disto, existiam acordos com a Justiça Trabalhista para pagamentos de diversos processos judiciais que já haviam sido julgados com desfecho desfavorável ao Clube.

O **Passivo a Descoberto** do Esporte Clube Bahia para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e de 2012, conforme relatório da auditoria realizada a pedido do juiz Paulo Albiani, foi de R\$ 159.867.000,00.

Os auditores não tiveram conhecimento da existência de plano orçamentário ou financeiro para o período analisado. Destaca-se, ainda, que os auditores registraram o parecer com abstenção de opinião por limitação significativa na extensão do exame, impossibilitando-os de formar opinião sobre as demonstrações contábeis, visto que não obtiveram comprovação suficiente para fundamentação, demonstrando uma situação crítica na gestão do ECB na época.

Nos próximos tópicos, será realizado um relato sobre as informações e as memórias econômicas do Esporte Clube Bahia, nos anos de 2014 a 2020, identificados aqui como o período de ruptura na administração e na gestão do clube.

## 5.2 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS DE 2014

A Performance Auditoria e Consultoria Empresarial destacou, em seu relatório sobre as demonstrações contábeis em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, que, conforme evidenciado nas demonstrações contábeis, o ECB apresentou capital circulante negativo de R\$ 34.000.000 (trinta e quatro milhões de reais), e passivo a descoberto de mais de R\$ 173.000.000 (cento e setenta e três milhões de reais). Os

---

<sup>62</sup> Autoridade fazendária que controla os pagamentos de impostos em todas as esferas tributárias.

fatos verificados pelos auditores evidenciaram que a continuidade futura das atividades operacionais do Esporte Clube Bahia estaria diretamente relacionada ao sucesso dos planos e dos esforços da Administração com o objetivo de assegurar a recuperação e o equilíbrio econômico e financeiro de suas atividades.

O Clube contava com 265 (duzentos e sessenta e cinco) colaboradores, em 2013 eram 341 (trezentos e quarenta e um), dentre atletas e funcionários.

As receitas do ECB eram originadas, principalmente, de: (a) cessão de direitos econômicos sobre atletas; (b) rendas provenientes de competições desportivas – arrecadação da bilheteria de jogos e televisionamento; (c) contribuições sociais – mensalidades, taxa de manutenção, joias e anuidades; (d) patrocínios e licenciamentos; e (e) permutas por patrocínios.

Sobre o orçamento previsto para 2014, o Conselho Fiscal destacou, em seu relatório datado de 25 de fevereiro de 2015, que “não foi possível contemplar todos os dados de forma comparativa, pela não consolidação e formatação do realizado na mesma sistematização do orçamento”. Da análise do orçamento previsto x realizado de 2014, o Conselho Fiscal inferiu, como destaques:

- a) houve uma receita real inferior à prevista em itens significativos como patrocínio, cuja previsão era de R\$ 16.200.000,00 (dezesesseis milhões e duzentos mil reais) e a realizada de R\$ 700.000,00 (setecentos mil reais), associados, cuja previsão era de R\$ 5.800.000,00 (cinco milhões e oitocentos mil reais) e a realizada de R\$ 4.300.000,00 (quatro milhões e trezentos mil reais) e outras receitas previstas de R\$ 9.700.000,00 (nove milhões e setecentos mil reais) e a realizada não identificada;
- b) receitas não previstas com ativos de atletas foram obtidas em 2014, fruto das negociações envolvendo Anderson Talisca e Leandro Romagnoli, no valor de R\$ 8.100.000,00 (oito milhões e cem mil reais);
- c) houve antecipações de receitas em 2014, não previstas no orçamento, no valor de R\$ 8.800.000,00 (oito milhões e oitocentos mil reais);
- d) no conjunto, havia uma expectativa de receita de R\$ 74.300.000,00 (setenta e quatro milhões e trezentos mil reais), mas com um realizado de R\$ 66.100.000,00 (sessenta e seis milhões e cem mil reais), apesar dos acréscimos de receita já mencionados. Nas despesas, o maior ofensor foi o futebol profissional, que ultrapassou a previsão de R\$ 39.400.000,00

- (trinta e nove milhões e quatrocentos mil reais), atingindo R\$ 56.600.000,00 (cinquenta e seis milhões e seiscentos mil reais);
- e) no total, a previsão de superávit de R\$ 12.100.000,00 (doze milhões e cem mil reais) se transformou num déficit de R\$ 10.600.000,00 (dez milhões e seiscentos mil reais). E mesmo com as antecipações de recursos realizadas, o ECB não conseguiu zerar o déficit de caixa que fechou o ano em quase R\$ 4.200.000,00 (quatro milhões e duzentos mil reais);
  - f) no realizado de 2014, não está clara a quantificação dos valores amortizados referentes aos passivos tributários e aos judiciais, inviabilizando a análise deste tópico.

### 5.3 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS DO TRIÊNIO 2015-2017

A Performance Soluções Empresariais, em seu relatório de 31 de dezembro de 2015, destaca que em 2015 as receitas do Clube se originam, principalmente de: (a) contribuições de sócios – mensalidades; (b) rendas provenientes de competições desportivas – premiações, arrecadação da bilheteria de jogos e televisionamento; (c) patrocínios e licenciamento; (d) cessão de direitos econômicos sobre atletas; e (e) permutas por patrocínios. Naquele ano, o ECB contava com 269 (duzentos e sessenta e nove) colaboradores, em 2014 eram 265 (duzentos e sessenta e cinco), dentre atletas e funcionários.

#### 5.3.1 Planejado e Executado no Orçamento de 2015

##### Receitas

O documento disponível no Portal da Transparência<sup>63</sup> do Clube não detalha as receitas orçadas e realizadas. A receita bruta orçada foi de R\$ 68.437.915,00 (sessenta e oito milhões, quatrocentos e trinta e sete mil, novecentos e quinze reais) que, após somar com as antecipações de exercícios futuros no valor de R\$ 632.098,00 (seiscentos e trinta e dois mil e noventa e oito reais) e considerar as deduções/retenções (INSS, FAAP, IR etc.). compôs uma receita líquida de

<sup>63</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

R\$ 63.112.446,00 (sessenta e três milhões, cento e doze mil, quatrocentos e quarenta e seis reais).

A receita bruta realizada foi de R\$ 75.281.994,00 (setenta e cinco milhões, duzentos e oitenta e um mil, novecentos e noventa e quatro reais) que somadas as antecipações de exercícios futuros realizados, no valor de R\$ 1.008.474,00 (um milhão, oito mil, quatrocentos e setenta e quatro reais) e considerando as deduções/retenções (INSS, FAAP, IR etc.), no valor de R\$ 6.090.022,00 (seis milhões, noventa mil, vinte e dois reais), compôs uma receita líquida realizada de R\$ 70.200.446,00 (setenta milhões, duzentos mil, quatrocentos e quarenta e seis reais).

Verificou-se, portanto, que a receita líquida realizada foi maior do que a receita líquida orçada no valor de R\$ 7.088.000,00 (sete milhões, oitenta e oito mil reais).

A tabela a seguir apresenta os valores das receitas orçadas e as receitas efetivamente realizadas.

Tabela 3 – Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2015

	RECEITAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Cessão de Direitos de Transmissão	42.104.415,00	44.916.184,00	2.811.769,00
2	Sócios	2.500.000,00	1.706.861,00	-793.139,00
3	Estádio	7.000.000,00	8.001.186,00	1.001.186,00
4	Patrocínios	9.990.000,00	5.000.768,00	-4.989.232,00
5	Propaganda e Publicidade	8.610.000,00	3.455.959,00	-5.154.041,00
6	Licenciamento/Royalties	1.404.000,00	630.398,00	-773.602,00
7	Premiações	610.000,00	2.871.408,00	2.261.408,00
8	Venda de Atletas	1.400.000,00	16.139.401,00	14.739.401,00
9	Outras Receitas	0,00	46.077,00	46.077,00
10	Loterias/TIMEMANIA/PROFUT	1.400.000,00	2.547.725,00	1.147.725,00
		75.018.415,00	85.315.967,00	10.297.552,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Despesas

A tabela a seguir apresenta os valores das despesas orçadas e as despesas efetivamente realizadas. Verifica-se que o valor orçado, R\$ 58.558.869,00 (cinquenta e oito milhões, quinhentos e cinquenta e oito reais, oitocentos e sessenta e nove reais), foi um pouco menor em relação às despesas realizadas, que foi de R\$ 59.039.348,00 (cinquenta e nove milhões, trinta e nove mil, trezentos e quarenta e oito reais). Destaca-se um valor bastante maior, uma diferença de R\$ 3.585.220,00



(três milhões quinhentos e oitenta e cinco mil, duzentos e vinte reais), do que foi orçado na verba “Despesas da Negociação de Atletas”.

Tabela 4 – Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas em 2015

	DESPESAS (R\$)	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Despesas com Pessoal	43.106.197,00	42.804.226,00	301.971,00
2	Despesas da Negociação de Atletas	2.017.570,00	5.602.790,00	-3.585.220,00
3	Despesas Administrativas	4.970.328,00	3.477.555,00	1.492.773,00
4	Serviços	2.809.857,00	2.365.753,00	444.104,00
5	Despesas com Realização de Jogos	316.128,00	242.879,00	73.249,00
6	Despesas Financeiras e Tributárias	5.819.268,00	4.065.666,00	1.753.602,00
		59.039.348,00	58.558.869,00	480.479,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

### Modelagem do Conhecimento na Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Com base nas peças orçamentárias e contábeis dispostas no Portal da Transparência<sup>64</sup> do Clube e parecer do Conselho Fiscal do ECB na internet, as justificativas entre o orçado e o realizado são:

Em 2015 os valores totais de receita realizados foram de R\$ 81.550.000,00 (oitenta e um milhões, quinhentos e cinquenta mil reais), que abatida das deduções de R\$ 5.930.000,00 (cinco milhões, novecentos e trinta mil reais), das antecipações de R\$ 4.510.000,00 (quatro milhões, quinhentos e dez mil reais) e da amortização das antecipações de R\$ 11.280.000,00 (onze milhões, duzentos e oitenta mil reais), indicando uma receita líquida disponível de R\$ 68.840.000,00 (sessenta e oito milhões, oitocentos e quarenta mil reais). A previsão fora de receita bruta total de R\$ 63.630.000,00 (sessenta e três milhões, seiscentos e trinta mil reais), abatida das deduções de R\$ 5.960.000,00 (cinco milhões, novecentos e sessenta mil reais), das antecipações de R\$ 630.000,00 (seiscentos e trinta mil reais) e da amortização das antecipações de R\$ 9.640.000,00 (nove milhões, seiscentos e quarenta mil reais), com receita líquida disponível de R\$ 48.660.000,00 (quarenta e oito milhões, seiscentos e sessenta mil reais). A elevação de receitas decorreu principalmente da venda dos direitos do atleta Bruno Jacinto (Bruno Paulista), receita de R\$ 9.610.000,00 (nove milhões, seiscentos e dez mil reais), em 2015, além do aumento de outras receitas que tiveram realizado acima do previsto (Transmissão,

<sup>64</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

premiações nas Copas do Brasil e Nordeste, Bilheteria e Cessão de Direitos de Jogo e Loterias). No mesmo período, o total de despesas realizado foi de R\$ 53.410.000,00 (cinquenta e três milhões, quatrocentos e dez mil reais), enquanto o total previsto era de R\$ 50.920.000,00 (cinquenta milhões, novecentos e vinte mil reais), indicando que houvera controle efetivo sobre as despesas, permitindo o resultado positivo, mesmo em face da elevação das receitas.

O futebol profissional superou a previsão de R\$ 30.560.000,00 (trinta milhões, quinhentos e sessenta mil reais), atingindo R\$ 37.470.000,00 (trinta e sete milhões, quatrocentos e setenta mil reais), ou seja, acréscimo de 22,64% (vinte e dois vírgula sessenta e quatro por cento). O CF registrou que nestas despesas a ultrapassagem orçamentária, no principal foco de interesse do Esporte Clube Bahia, indicava que ainda existia espaço significativo para melhoria na qualidade, na gestão destes recursos, inclusive pelos resultados obtidos dentro de campo não terem garantido o retorno à primeira divisão nacional.

### **5.3.2 Planejado e executado no orçamento de 2016**

A Performance Soluções Empresariais, em seu relatório de 31 de dezembro de 2016, destaca que em 2016 as receitas do Clube se originavam, principalmente de: (a) contribuições de sócios – mensalidades, taxas de manutenção e anuidade; (b) rendas provenientes de competições desportivas – premiações, arrecadação da bilheteria de jogos e televisionamento; (c) patrocínios e licenciamentos; (d) cessão de direitos econômicos sobre atletas; e (e) permutas por patrocínios. Naquele ano, o ECB contava com 295 (duzentos e noventa e cinco) colaboradores, em 2015 eram 269 (duzentos e sessenta e nove), dentre atletas e funcionários.

### **Receitas**

A receita projetada para 2016 foi de R\$ 110.470.804,00 (cento e dez milhões, quatrocentos e setenta mil, oitocentos e quatro reais). Enquanto a receita realizada foi de R\$ 118.592.792,00 (cento e dezoito milhões, quinhentos e noventa e dois mil, setecentos e noventa e dois reais). O Clube arrecadou R\$ 8.121.986,00 (oito milhões, cento e vinte um mil, novecentos e oitenta e oito reais) a mais do que

projetou. A tabela a seguir apresenta os valores das receitas orçadas e as receitas efetivamente realizadas.

Tabela 5 – Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas em 2016

	RECEITAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Cessão de Direitos de Transmissão	95.305.835,00	96.257.634,00	951.799,00
2	Associados	4.800.000,00	7.141.423,00	2.341.423,00
3	Bilheterias	10.770.000,00	7.650.166,00	-3.119.834,00
4	Patrocínios	5.857.264,00	8.573.446,00	2.716.182,00
5	Propaganda e Publicidade	0	0	0
6	Licenciamento/Royalties	573.448,00	748.102,00	174.654,00
7	Premiações	755.000,00	1.551.548,00	796.548,00
8	Outras Receitas	3.432.000,00	7.928.831,00	4.496.831,00
		121.493.547,00	129.851.150,00	8.357.603,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Despesas

A despesa projetada para 2016 foi de R\$ 106.614.076,00 (cento e seis milhões, seiscentos e quatorze mil, setenta e seis reais). Enquanto a despesa realizada foi de R\$ 105.271.587,00 (cento e cinco milhões, duzentos e setenta e um mil, quinhentos e oitenta e sete reais). A tabela a seguir apresenta os valores das despesas orçadas e as despesas efetivamente realizadas.

Tabela 6 – Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas – 2016

	DESPESAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Despesas com Pessoal	65.273.873,00	63.140.567,00	2.133.306,00
2	Despesas de Negociação de Atletas	9.553.300,00	8.080.486,00	1.472.814,00
3	Despesas Administrativas	5.913.337,00	6.771.420,00	-858.083,00
4	Serviços	4.321.702,00	5.516.056,00	-1.194.354,00
5	Despesas com Realização de Jogos	350.252,00	580.385,00	-230.133,00
6	Despesas Financeiras e Tributárias	6.381.323,00	5.186.810,00	1.194.513,00
7	Itens Extraordinários	14.420.289,00	14.824.939,00	-404.650,00
8	Gasto de Capital	400.000,00	1.170.925,00	-770.925,00
		106.614.076,00	105.271.588,00	1.342.488,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## **Modelagem do Conhecimento na Execução Orçamentária das Receitas e Despesas**

Com base nas peças orçamentárias e contábeis dispostas no Portal da Transparência<sup>65</sup> do Clube e parecer do Conselho Fiscal do ECB na internet, as justificativas entre o orçado e o realizado são:

A análise da execução orçamentária foi efetuada no parecer do Conselho Fiscal, considerando os valores após Cobertura de Crédito Adicional<sup>66</sup> e tomando como referência o controle efetuado pelo ECB.

O orçamento executado em 2016 resultou num saldo positivo de R\$ 13.320.000,00 (treze milhões, trezentos e vinte mil reais), sem inclusão do saldo anterior. Em 2016, os valores totais de receita realizados foram de R\$ 129.850.000,00 (cento e vinte milhões, oitocentos e cinquenta mil reais), que abatidos das deduções de R\$ 8.460.000,00 (oito milhões, quatrocentos e sessenta mil reais) e dos repasses/retenções de R\$ 2.800.000,00 (dois milhões e oitocentos mil reais), determinaram uma receita líquida de R\$ 118.590.000,00 (cento e dezoito milhões, quinhentos e noventa mil reais).

A previsão orçamentária depois da “Cobertura de Crédito Adicional” feita pelo Clube era de receita bruta total de R\$ 121.490.000,00 (cento e vinte e um milhões, quatrocentos e noventa mil reais), abatida de deduções de R\$ 9.040.000,00 (nove milhões e quarenta mil reais) e dos repasses/retenções de R\$ 1.980.000,00 (um milhão, novecentos e oitenta mil reais), com receita líquida de R\$ 110.470.000,00 (cento e dez milhões, quatrocentos e setenta mil reais). A elevação de receitas decorreu principalmente do incremento nas receitas obtidas com patrocínio da Caixa Econômica Federal – Caixa no valor de R\$ 4.000.000,00 (quatro milhões de reais) e com a venda dos direitos de um determinado atleta por R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais), ao tempo em que as deduções e repasses/retenções foram inferiores à previsão, em face da natureza das receitas obtidas.

---

<sup>65</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

<sup>66</sup> Em outubro de 2017, a Diretoria Executiva promoveu, com a aprovação do Conselho Fiscal (conforme previsto no Artigo 27, inciso III, do Estatuto em vigor naquela época), ajustes no orçamento daquele exercício, sob a forma de Cobertura de Crédito Adicional (CCA), provenientes de incrementos de R\$ 8,7 milhões nas receitas (valor bruto) e de R\$ 7,5 milhões nas despesas. Os recursos adicionais foram alocados, principalmente, no futebol profissional (R\$ 9,1 milhões), enquanto o valor total orçado para a Diretoria de Mercado e para o Centro de Treinamento foi reduzido em R\$ 1,6 milhão.

No mesmo período, o total de despesas foi de R\$ 81.510.000,00 (oitenta e um milhões, quinhentos e dez mil reais), enquanto o total previsto era de R\$ 84.810.000,00 (oitenta e quatro milhões, oitocentos e dez mil reais), indicando o controle sobre as despesas.

Além das despesas operacionais, ocorreram outras despesas (passivo fiscal e judicial, PROFUT, premiações e desembolsos financeiros), os quais atingiram R\$ 23.760.000,00 (vinte e três milhões e setecentos mil reais) no ano, quando houvera previsão de R\$ 28.100.000,00 (vinte e oito milhões e cem mil reais). A não finalização do acordo com os credores da OAS, envolvendo as sedes do ECB, impediu os gastos correspondentes previstos no ano.

O aumento das receitas previstas e a redução nas despesas operacionais e não operacionais determinou o resultado positivo obtido.

### **5.3.3 Planejado e Executado no Orçamento de 2017**

A Performance Soluções Empresariais, em seu relatório de 31 de dezembro de 2017, destaca que em 2017 as receitas do Clube se originavam, principalmente de: (a) contribuições de sócios – mensalidades, taxas de manutenção e anuidade; (b) rendas provenientes de competições desportivas – premiações, receitas com natureza de bilheteria de jogos e televisionamento; (c) patrocínios e licenciamentos; (d) cessão de direitos federativos sobre atletas; e (e) permutas por patrocínios. Naquele ano, o ECB contava com 269 (duzentos e sessenta e nove) colaboradores, em 2016 eram 295 (duzentos e noventa e cinco), dentre atletas e funcionários.

#### **Receitas**

A receita projetada para 2017 foi de R\$ 96.556.135,00 (noventa e seis milhões, quinhentos e cinquenta e seis mil, cento e trinta e cinco reais), mas o Clube arrecadou R\$ 10.464.901,00 (dez milhões, quatrocentos e sessenta e quatro mil, novecentos e um reais) a mais do que projetou, pois a receita realizada foi de R\$ 105.258.231,00 (cento e cinco milhões, duzentos e cinquenta e oito mil, duzentos e trinta e um reais). A tabela a seguir apresenta os valores das receitas orçadas e as receitas efetivamente realizadas.

Tabela 7 – Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas – 2017

	RECEITAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Cessão de Direitos de Transmissão	64.290.500,00	63.320.694,00	-969.806,00
2	Associados	10.830.000,00	11.380.908,00	550.908,00
3	Bilheterias	9.676.938,00	8.815.179,00	-861.759,00
4	Patrocínios	10.828.000,00	12.166.273,00	1.338.273,00
5	Licenciamento/Royalties	1.095.425,00	1.054.593,00	-40.832,00
6	Premiações	4.475.904,00	5.618.239,00	1.142.335,00
7	Outras Receitas	7.178.449,00	15.602.828,00	8.424.379,00
		108.375.216,00	117.958.714,00	9.583.498,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Despesas

A despesa projetada para 2016 foi de R\$ 106.614.076,00 (cento e seis milhões, seiscentos e quatorze mil, setenta e seis reais). Enquanto a despesa realizada foi de R\$ 105.271.587,00 (cento e cinco milhões, duzentos e setenta e um mil, quinhentos e oitenta e sete reais). A tabela a seguir apresenta os valores das despesas orçadas e as despesas efetivamente realizadas.

Tabela 8 – Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas – 2017

	DESPESAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Despesas com Pessoal	77.113.105,00	76.675.701,00	437.404,00
2	Despesas da Negociação de Atletas	1.700.000,00	1.672.681,00	27.319,00
3	Despesas Administrativas	8.195.652,00	7.558.952,00	636.700,00
4	Serviços	7.248.087,00	6.219.933,00	1.028.154,00
5	Despesas de Jogos	193.700,00	249.113,00	-55.413,00
6	Despesas Financeiras e Tributárias	865.733,00	703.017,00	162.716,00
		95.316.277,00	93.079.397,00	2.236.880,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

Compõem os "Gastos Não Recorrentes": Processos Trabalhistas, Acórdão, Processos Cíveis, Acordo não judicial, Parcelamento Convencional e Parcelamento PROFUT.

## Modelagem do conhecimento na execução orçamentária das receitas e despesas

Com base nas peças orçamentárias e contábeis dispostas no Portal da Transparência<sup>67</sup> do Clube e parecer do Conselho Fiscal do ECB na internet, as justificativas entre o orçado e o realizado são:

<sup>67</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

## Receitas

Item 1: a Rede Globo de Televisão, detentora dos direitos de transmissão, reduziu o valor das cotas, em virtude da classificação do time nas competições.

Item 2: em razão da captação de novos sócios patrimoniais e contribuintes.

Item 3: reflexo da campanha do time nas competições.

Item 4: captação de novos patrocinadores, além da renovação com o patrocinador máster.

Item 6: melhor classificação da CNE e brasileiro.

Item 7: indenização recebida.

## Despesas

Item 1: redução na folha de pagamento de funcionários da área administrativa e na folha de pagamento do futebol profissional.

Item 3: ações promocionais e despesas gerais.

Item 4: redução na contratação de serviços de Pessoa Jurídica.

Item 5: avanço do time nas competições, trazendo como consequência a realização de despesas como, exame antidoping, quadro móvel, taxa de Federação, etc.

Item 6: redução realizada nos juros e empréstimos contratados.

### **5.3.4 Modelagem da aprendizagem da diretoria executiva no triênio de 2015-2017**

Os auditores relatam que, ao tomar posse em dezembro de 2014, a nova Diretoria adotou, como principais diretrizes, considerando o aprendizado adquirido pelo Esporte Clube Bahia: (1) A busca da recuperação da situação financeira do Clube; (2) O aumento do quadro de sócios; (3) A captação de novas parcerias e patrocínios; (4) A readequação da estrutura e da equipe administrativa; (5) A manutenção de uma política de total transparência em relação aos atos de gestão e de divulgação da situação econômica e financeira do ECB.

Sendo assim, em 2015 a Diretoria Executiva:

- otimizou o quadro de funcionários e não renovou parte significativa dos contratos dos atletas profissionais que terminaram no final de 2014 ou início de 2015, gerando uma redução significativa na folha de pagamentos entre novembro de 2014 e fevereiro de 2015, fazendo com que a mesma se ajustasse a um nível compatível com as receitas previstas;
- regularizou pendências de anos anteriores no montante de R\$ 11.662.000,00 (onze milhões, seiscentos e sessenta e dois mil reais);
- aderiu ao PROFUT, equacionando e contabilizando uma redução de R\$ 34.025 da dívida tributária na esfera federal;
- concluiu o processo de desapropriação da sede de praia com a emissão definitiva das Transcons, o que permitiu quitar toda a dívida tributária municipal, no valor de R\$ 12.932.000,00 (doze milhões, novecentos e trinta e dois mil);
- obteve as certidões negativas de tributos;
- gerou um resultado operacional superavitário no montante de R\$ 25.741.000,00 (vinte e cinco milhões, setecentos e quarenta um mil reais);
- gerou um resultado do exercício superavitário de R\$ 34.154.000,00 (trinta e quatro milhões, cento e cinquenta e quatro mil reais);
- reduziu o endividamento total no montante de R\$ 30.550.000,00 (trinta milhões, quinhentos e cinquenta mil reais);
- renovou o contrato com a Arena Fonte Nova. Incluindo o Programa de Acesso Garantido, como benefício central que refletiu no aumento de sócios adimplentes de 6.766 (seis mil, setecentos e sessenta e seis), dez/2014, para 7.595 (sete mil, quinhentos e noventa e cinco), dez/2015;
- captou novos patrocinadores, inclusive um patrocinador máster, agregando R\$ 2.818.000,00 (dois milhões, oitocentos e dezoito mil reais) em receita adicional no ano de 2015;
- criou novos meios de comunicação com a torcida, como o “Programa Esquadrão”, realizado na Rádio Sociedade da Bahia;
- concedeu seguro saúde para todos os colaboradores do ECB;



- realinou os contratos de licenciamento, gerando R\$ 361.000,00 (trezentos e sessenta e um mil reais);
- recuperou créditos junto a parceiros licenciados;
- lançou a Revista Virtual do Esporte Clube Bahia;
- lançou a Rede de Descontos e Benefícios “Parceiros de Aço”;
- realizou eventos com as Embaixadas como a de Feira de Santana-BA, Aracajú, Rio de Janeiro, São Paulo e Santo Antônio de Jesus-BA; e
- estabeleceu parceria com as Obras Sociais Irmã Dulce.

As ações identificadas anteriormente contribuíram significativamente para maior valorização da marca “Bahia” (Esporte Clube Bahia), apurada de forma independente pelo BDO Auditores Independentes, passando de R\$ 72.500.000,00 (setenta e dois milhões e quinhentos mil reais), em 2014, para R\$ 102.500.000,00 (cento e dois milhões e quinhentos mil reais), em 2015, gerando valorização da marca estimada em R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões).

A partir do aprendizado adquirido, a Diretoria Executiva em 2016 adotou como principais diretrizes, conforme constatou os auditores: (1) O acesso à série A do Campeonato Brasileiro; (2) O aumento do quadro de sócios; (3) A manutenção da política de equilíbrio econômico-financeiro; (4) A manutenção de uma política de total transparência em relação aos atos de gestão e de divulgação da situação econômica e financeiro do ECB.

Sendo assim, em 2016 a Diretoria Executiva:

- conquistou o acesso à Série A do Campeonato Brasileiro;
- manteve a otimização do quadro de funcionários, encerrando o ano com 95 (noventa e cinco) colaboradores no setor administrativo;
- regularizou pendências de anos anteriores no montante de R\$ 16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais);
- manteve em dia o parcelamento do Profut, pagando um total de R\$ 3.900.000,00 (três milhões e novecentos mil reais);
- utilizou R\$ 25.350.000,00 (vinte e cinco milhões, trezentos e cinquenta mil reais) do saldo de Transcons – R\$ 21.790.000,00 (vinte e um milhões, setecentos e noventa mil reais) pendente de homologação judicial no âmbito do acordo com a OAS e a Planner);
- manteve as certidões negativas de tributos;

- gerou um resultado operacional superavitário no montante de R\$ 39.230.000,00 (trinta e nove milhões, duzentos e trinta mil reais);
- gerou um resultado do exercício superavitário de R\$ 21.810.000,00 (vinte e um milhões, oitocentos e dez mil reais);
- reduziu o índice de endividamento geral em 27% (vinte e sete por cento), passando de 2,56 (dois vírgula cinquenta e seis) em 31/12/2015 para 1,86 (um vírgula oitenta e seis) em 31/12/2016;
- quitou o endividamento bancário de R\$ 4.957.000,00 (quatro milhões, novecentos e cinquenta e sete mil reais), existente em 31 de dezembro de 2015;
- conquistou 3.432 (três mil, quatrocentos e trinta e dois) novos sócios, sendo 2.155 (dois mil, cento e cinquenta e cinco) adimplentes, alcançando um quadro social com 11.197 (onze mil, cento e noventa e sete) sócios, sendo 9.646 (nove mil, seiscentos e quarenta e seis) adimplentes;
- captou novos patrocinadores, entre eles, Umbro e South, além de um novo patrocinador máster, Caixa Econômica Federal. Incluindo renovações e novos contratos, agregou R\$ 4.700.000,00 (quatro milhões e setecentos mil reais) em receita adicional no ano de 2016;
- criou novos meios de comunicação com a torcida, como a ouvidoria, além de manter o Programa do Esquadrão em FM;
- conquistou novos contratos de licenciamento, gerando potencial de faturamento de R\$ 565.000,00 (quinhentos e sessenta mil reais);
- lançou o Boletim Financeiro Trimestral do Esporte Clube Bahia;
- ampliou a Rede de Descontos e Benefícios “Parceiros de Aço”;
- assinou contrato com o Esporte Interativo, para o período de 2019 a 2024 referente aos direitos de transmissão de TV fechada; e
- manteve parceria com as Obras Sociais Irmã Dulce.

Em 2017, a Diretoria Executiva adotou como principais diretrizes, conforme constatou os auditores: (1) ser campeão regional; (2) conquistar acesso à Copa Sul-Americana de 2018; (3) conquistar acesso às quartas de finais da Copa do Brasil de 2018; (4) aumentar o quadro de sócios; (5) manter a política de equilíbrio econômico-financeiro; e (6) manter a política de total transparência em relação aos atos de gestão e de divulgação da situação econômica e financeira do ECB.

Sendo assim, em 2017 a Diretoria Executiva:

- conquistou a Copa do Nordeste;
- conquistou acesso à Copa Sul-Americana de 2018;
- conquistou acesso às oitavas de finais da Copa do Brasil de 2018;
- mantendo a otimização, readequou o quadro de funcionários, encerrando o ano com 107 (cento e sete) colaboradores no setor administrativo;
- regularizou pendências de anos anteriores no montante de R\$ 21.312.000,00 (vinte e um milhões, trezentos e doze mil reais), relacionados, basicamente, a pagamentos de processos, acordos e Profut;
- manteve em dia o parcelamento do Profut, pagando um total de R\$ 5.332.000,00 (cinco milhões, trezentos e trinta e dois mil reais);
- promoveu a homologação judicial de R\$ 21.787.000,00 (vinte e um milhões, setecentos e oitenta e sete mil reais) do saldo de Transcons, no âmbito do acordo com a OAS e a Planner;
- manteve as certidões negativas de tributos;
- controlou o déficit projetado, mantendo o resultado operacional deficitário no montante de R\$ 2.490,00;
- gerou resultado do exercício deficitário de R\$ 8.692,00;
- utilizou a alavancagem financeira, aumentando o índice de endividamento geral, passando de 1,86 (um vírgula oitenta e seis em 31/12/2016 para 2,20 (dois vírgula vinte) em 31/12/2017, projetando perspectiva de rentabilidade positiva para o ano de 2018;
- conquistou 6.670 (seis mil, seiscentos e setenta) novos sócios, sendo 4.679 (quatro mil, seiscentos e setenta e nove) adimplentes, alcançando um quadro social com 15.771 (quinze mil, setecentos e setenta e um) sócios, sendo 13.015 (treze mil e quinze) adimplentes;
- captou novos patrocinadores, entre eles, UBER e Centraltec, além da renovação com a South e o patrocinador máster, Caixa Econômica Federal. Incluindo renovações e novos contratos, agregou R\$ 6.300.000,00 (seis milhões e trezentos mil reais) em receita adicional do ano de 2017;
- manteve importantes canais de comunicação com a torcida, como o Programa do Esquadrão, em AM e FM, call center e a Ouvidoria, sendo

esta ampliada com atendimento via caixa de mensagens instalada na CAS. Além da implantação do *Call Center* na sede administrativa do ECB e instalação de uma nova base de atendimento (*container*) na Arena Fonte Nova;

- manteve importantes contratos de licenciamento, além de conquistar novos, gerando faturamento de R\$ 1.055,00;
- ampliou a Rede de Descontos e Benefícios “Parceiros de Aço”;
- manteve parceria com as Obras Sociais Irmã Dulce.

## 5.4 INFORMAÇÕES FINANCEIRAS DO TRIÊNIO 2018-2020

### 5.4.1 Planejado e executado no orçamento de 2018

A Performance Soluções Empresariais, em seu relatório de 31 de dezembro de 2018, destaca que em 2018 as receitas do Clube se originavam, principalmente de:

- a) contribuições de sócios – mensalidades, taxas de manutenção e anuidade;
- b) rendas provenientes de competições desportivas – premiações, receitas com natureza de bilheteria de jogos e televisionamento;
- c) patrocínios e licenciamentos;
- d) cessão de direitos federativos sobre atletas; e
- e) permutas por patrocínios.
- f) naquele ano, o ECB contava com 290 (duzentos e noventa) colaboradores, em 2017 eram 269 (duzentos e sessenta e nove), dentre atletas e funcionários.

### Receitas

A receita bruta orçada foi de R\$ 119.759.757,00 (cento e dezenove milhões, setecentos e cinquenta e nove mil, setecentos e cinquenta e sete reais). Após o abatimento das despesas de R\$ 5.098.179,00 (cinco milhões, noventa oito mil, cento e setenta e nove reais), referentes a impostos e contribuições, R\$ 40.208,00 (quarenta mil, duzentos e oito reais) de devoluções, cancelamentos e descontos,

R\$ 85.790,00 (oitenta e cinco mil, setecentos e noventa reais), relativo a custo dos produtos vendidos, e R\$ 3.972.223,00 (três milhões, novecentos e setenta e dois mil, duzentos e vinte e três reais) de Direito de Arena, a receita líquida realizada foi de R\$ 129.975.642,00 (cento e vinte e nove milhões, novecentos e setenta e cinco mil, seiscentos e quarenta e dois reais).

Tabela 9 – Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas – 2018

RECEITAS		ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Bilheteria	15.923.266,00	12.674.788,00	-3.248.478,00
2	Direitos de Transmissão	70.512.856,00	75.050.247,00	4.537.391,00
3	Repasse de Direitos Federativos de Atletas	7.000.000,00	18.309.565,00	11.309.565,00
4	Premiações	3.838.889,00	8.068.215,00	4.229.326,00
5	Luvras <sup>68</sup>	0,00	349.088,00	349.088,00
6	Programa de Sócio torcedor	5.658.305,00	9.275.359,00	3.617.054,00
7	Patrocínio/Marketing	13.226.441,00	9.541.450,00	-3.684.991,00
8	Loja Esquadrão	0,00	477.701,00	477.701,00
9	Demais Receitas	3.600.000,00	5.425.628,00	1.825.628,00
		119.759.737,00	139.172.041,00	19.412.284,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Despesas

A despesa projetada para o ano de 2018 foi de R\$ 101.686.832,00 (cento e um milhões, seiscentos e oitenta e seis mil, oitocentos e trinta e dois reais). Enquanto a despesa realizada foi de R\$ 118.884.642,00 (cento e dezoito milhões, oitocentos e oitenta e quatro mil, seiscentos e quarenta e dois reais). A tabela a seguir apresenta os valores das despesas orçadas e as despesas efetivamente realizadas.

Tabela 10 – Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas – 2018

DESPESAS		ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Despesas de Pessoal	59.947.417,00	64.231.352,00	-4.283.935,00
2	Despesas com Direito de Imagem	10.500.000,00	7.406.042,00	3.093.958,00
3	Despesas com Manutenção de Imóveis	649.360,00	464.990,00	184.370,00
4	Despesas com Jogos e Competições	0,00	54.652,00	-54.652,00
5	Custo com Vendas e Aquisições de Atletas	4.800.000,00	4.149.817,00	650.183,00
6	Despesas de Serviços de Terceiros	6.736.249,00	7.102.128,00	-365.879,00
7	Despesas Gerais	5.629.282,00	6.971.616,00	-1.342.334,00
8	Despesas com Programas de Sócio torcedor	920.967,00	1.099.662,00	-178.695,00
9	Perdas no Recebimento de Créditos	2.424.988,00	2.255.225,00	169.763,00
10	Depreciações	319.000,00	1.289.678,00	-970.678,00
11	Amortizações – Direitos Federativos de Atletas	2.520.000,00	3.845.375,00	-1.325.375,00
12	Amortizações – Formação de Atletas	6.000.000,00	7.267.845,00	-1.267.845,00
13	Despesas com Tributos	1.239.570,00	492.181,00	747.389,00
14	Provisão para Contingências	0,00	12.154.078,00	-12.154.078,00
		101.686.832,00	118.784.641,00	-17.097.808,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

<sup>68</sup> Luva é uma espécie de premiação pela assinatura de um contrato. Normalmente os atletas solicitam, no momento da assinatura do contrato, que esse valor seja pago à vista.

## **Modelagem do Conhecimento na Execução Orçamentária das Receitas e Despesas**

Com base nas peças orçamentárias e contábeis dispostas no Portal da Transparência<sup>69</sup> do Clube e parecer do Conselho Fiscal do ECB na internet, as justificativas entre o orçado e o realizado são:

### **Receitas**

Item 2: a diferença se refere a receitas relativas às competições Copa do Nordeste e Copa Sul-americana que não foram contempladas no orçamento.

Item 3: a diferença é referente à venda de atletas além do esperado.

Item 4: o time foi bem em campo, obtendo sucesso na Copa do Brasil e no Campeonato Brasileiro e alcançou uma classificação que foi além do orçado.

Item 5: assinatura de cota de patrocínio.

Item 6: captação de novos sócios da categoria Sócio Patrimonial, últimos títulos que foram disponibilizados pelo Clube. Além da captação de novos sócios da categoria Sócio Contribuinte.

Item 7: redução nas receitas realizadas nas cotas de patrocínio e *royalties*.

Item 8: o ECB inaugurou a sua loja física em 21 de dezembro de 2018.

Item 9: a diferença se refere ao recebimento de indenização, em decorrência da desapropriação indireta pelo município de Salvador, de área residual da sede de praia do Clube.

### **Despesas**

Item 1: aumento da gratificação dos jogadores em virtude do sucesso nas competições e elevação na folha de pagamento do Futebol Profissional e de Base, em função de contratações de novos atletas.

Item 3: não existiram tantas ocorrências que demandasse muitas despesas com manutenção.

---

<sup>69</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

Item 4: 2019 (exame antidoping), quanto mais o time tem sucesso em campo, avançando nas competições, há uma elevação nas despesas operacionais. Excluí despesas de viagens na rubrica despesas com jogos e competições (só em 2018)

Item 5: redução nas negociações referentes a empréstimos de atletas.

Item 6: trata-se de serviço de agenciamento de atletas. A diferença foi ocasionada pelos valores cobrados pelos agenciadores de atletas. São valores que variam de acordo com o tipo de negociação, bem como a valorização de cada atleta. Além disso, existe a contratação de serviços de consultoria.

Item 7: houve uma elevação no valor realizado em relação ao orçado nos itens relacionados a fardamento, material esportivo e viagens.

Item 8: em virtude de novos sócios, aumentando conseqüentemente as despesas também.

Item 10: perda de valor em função do desgaste, perda de utilidade ou obsolescência, ou declínio do valor de mercado.

Item 13: redução do IPTU em razão da desapropriação da sede de praia.

Item 14: a diferença ocorreu em virtude da reclassificação dos processos cíveis classificados como perda possível pelo Departamento Jurídico do Clube. Além de um processo de autuação pela Receita Federal do Brasil que gerou um auto de infração e julgado como procedente.

#### **5.4.2 Planejado e Executado no Orçamento de 2019**

A Performance Soluções Empresariais, em seu relatório de 31 de dezembro de 2019, destaca que em 2019 as receitas do Clube se originavam, principalmente de: (a) contribuições de sócios – mensalidades, taxas de manutenção e anuidade; (b) rendas provenientes de competições desportivas – premiações, receitas com natureza de bilheteria de jogos e televisionamento; (c) patrocínios e licenciamentos; (d) cessão de direitos federativos sobre atletas; e (e) permutas por patrocínios.

Naquele ano, o ECB contava com 383 (trezentos e oitenta e três) colaboradores, em 2017 eram 290 (duzentos e noventa), dentre atletas e funcionários.

## Receitas

Após o abatimento das despesas de R\$ 9.261.182,00 (nove milhões, duzentos e sessenta e um mil, cento e oitenta e dois reais), referentes a impostos e contribuições, R\$ 1.580.212,00 (um milhão, quinhentos e oitenta mil, duzentos e doze reais) de devoluções, cancelamentos e descontos, R\$ 2.124.793,00 (dois milhões, cento e vinte e quatro mil, setecentos e noventa e três reais), relativo a custo dos produtos vendidos, e R\$ 3.525.944,00 (três milhões, quinhentos e vinte e cinco mil, novecentos e quarenta e quatro reais) de Direito de Arena, a receita líquida realizada foi de R\$ 175.474.822,00 (cento e setenta e cinco milhões, quatrocentos e setenta e quatro mil, oitocentos e vinte e dois reais), ou seja, o Esporte Clube Bahia arrecadou, aproximadamente, mais de 30% (trinta por cento) do que projetou.

Tabela 11 – Demonstração de Resultado Orçada – 2019

RECEITAS		ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Bilheteria	12.436.822,00	16.964.393,00	4.527.571,00
2	Direitos de Transmissão	72.665.716,00	70.540.085,00	-2.125.631,00
3	Repasso de Direitos Federativos de Atletas	25.000.000,00	47.557.701,00	22.557.701,00
4	Premiações	5.221.895,00	50.000,00	-5.171.895,00
5	Luvas	0,00	3.333.333,00	3.333.333,00
6	Programa de Sócio torcedor	10.550.000,00	19.339.705,00	8.789.705,00
7	Patrocínio/Marketing	10.713.608,00	15.586.643,00	4.873.035,00
8	Loja Esquadrão	4.200.020,00	9.689.356,00	5.489.336,00
9	Demais Receitas	2.933.333,00	4.976.173,00	2.042.840,00
		143.721.394,00	188.037.389,00	44.315.995,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Despesas

A despesa projetada para o ano de 2019 foi de R\$ 125.832.845,00 (cento e vinte e cinco milhões, oitocentos e trinta e dois mil, oitocentos e quarenta e cinco reais). Enquanto a despesa realizada foi de R\$ 162.792.104,00 (cento e sessenta e dois milhões, setecentos e noventa e dois mil, cento e quatro reais). A tabela a seguir apresenta os valores das despesas orçadas e as despesas efetivamente realizadas.

Verifica-se um aumento nas despesas gerais; de serviços de terceiros; pessoal; com direito de imagem; manutenção de imóveis; jogos e competições; depreciações; amortizações – direitos federativos de atletas; amortizações – formação de atletas; e com tributos.



Tabela 12 – Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas – 2019

	DESPESAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Despesas de Pessoal	72.683.455,00	80.271.201,00	-7.587.746,00
2	Despesas com Direito de Imagem	8.380.000,00	13.655.067,00	-5.275.067,00
3	Despesas com Manutenção de Imóveis	636.926,00	664.288,00	-27.362,00
4	Despesas com Jogos e Competições	36.241,00	150.466,00	-114.225,00
5	Custo com Vendas e Aquisições de Atletas	3.865.360,00	3.651.568,00	213.792,00
6	Despesas de Serviços de Terceiros	9.815.600,00	15.974.517,00	-6.158.917,00
7	Despesas Gerais	9.263.614,00	10.826.878,00	-1.563.264,00
8	Despesas com Programas de Sócio torcedor	2.748.925,00	1.999.300,00	749.625,00
9	Perdas no Recebimento de Créditos	2.515.798,00	2.412.846,00	102.952,00
10	Depreciações	1.300.000,00	1.424.408,00	-124.408,00
11	Amortizações – Direitos Federativos de Atletas	5.160.000,00	9.485.723,00	-4.325.723,00
12	Amortizações – Formação de Atletas	7.660.000,00	11.680.262,00	-4.020.262,00
13	Despesas com Tributos	866.926,00	1.220.856,00	-353.930,00
14	Provisão para Contingências	900.000,00	9.256.773,00	-8.356.773,00
		125.832.845,00	162.674.153,00	-36.841.308,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Modelagem do Conhecimento na Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Com base nas peças orçamentárias e contábeis dispostas no Portal da Transparência<sup>70</sup> do Clube e parecer do Conselho Fiscal do ECB na internet, as justificativas entre o orçado e o realizado são:

### Receitas

Item 1: a diferença é em virtude da significativa contratação do Programa de Acesso Garantido, que dá acesso garantido aos jogos em que o ECB for mandante, pelo Sócio Torcedor.

Item 2: em virtude de o time não obter sucesso em algumas competições, houve perda no recebimento dos valores relativos ao direito de transmissão.

Item 3: venda de atletas com valorização no mercado.

Item 4: em virtude de o time não obter sucesso em algumas competições, houve perda no recebimento dos valores relativos a premiação.

Item 5: a diferença corresponde a uma exigência contábil das luvas recebidas da Tuner, empresa do grupo WarnerMedia, detentora de direitos de transmissão dos jogos.

<sup>70</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

Item 6: captação significativa no quadro de Sócios Contribuinte.

Item 7: elevação nos recebimentos dos *royalties* e licenciamento da marca própria.

Item 8: o aumento de venda da loja física do Clube.

Item 9: não foi possível identificar.

## **Despesas**

Item 1: aumento na remuneração da folha de pagamento dos atletas e funcionários, relacionado a gratificações e salários.

Item 2: em virtude da pandemia, houve renegociação dos contratos e, além disso, não existiram novas contratações.

Item 4: são despesas com deslocamento do quadro móvel, aluguel de estádio, passagens aéreas, hospedagem, etc., aumentada em virtude da classificação não esperada para a Copa Sul-americana, competição fora do país.

Item 5: o custo é constituído por direitos econômicos, empréstimos de atletas, taxa de Federação, despesas de negociação de atletas, mecanismos de solidariedade, indenizações contratuais e esses valores variam de acordo com cada negociação.

Item 6: trata-se de serviço de agenciamento de atletas. A diferença foi ocasionada pelos valores cobrados pelos agenciadores de atletas. São valores que variam de acordo com o tipo de negociação, bem como a valorização de cada atleta.

Item 7: as despesas gerais tiveram redução em virtude do controle de gastos, além da paralização das atividades operacionais, consequência da pandemia.

Item 8: controle nos gastos com as despesas relacionados ao Programa Sócio Torcedor como, por exemplo, a redução com serviços de segurança, internet, telefonia, etc.

Item 9: não houve perda significativa no Programa do Sócio Torcedor, havendo uma adimplência no recebimento.

Item 10: perda de valor em função do desgaste, perda de utilidade ou obsolescência, ou declínio do valor de mercado.

Item 11: se deu por conta de política interna do Clube na dispensa de atletas do Futebol da Divisão de Base.

Item 12: se deu por conta de política interna do Clube na dispensa de atletas do Futebol da Divisão de Base.

Item 13: diferença causada pelo Imposto de Operações Financeiras (IOF), consequência da existência da elevação na negociação de atletas para o exterior.

Item 14: a diferença ocorreu em virtude da reclassificação dos processos cíveis classificados como perda possível pelo Departamento Jurídico do Clube.

#### 5.4.3 Planejado e executado no orçamento de 2020

A BDO RCS Auditores Independentes, em seu relatório de 31 de dezembro de 2020, destacou que no ano de 2020, como evento adverso, instalou-se no Brasil crise econômica sem precedentes, provocada pela pandemia do Covid-19 (SARS-CoV-2 ou novo Coronavírus). Houve suspensão temporária da principal competição de futebol profissional e medidas sanitárias de distanciamento social, com paralização temporária nas atividades dos centros de treinamento, que ocasionaram uma redução aproximada de R\$ 12.133.000,00 (doze milhões, cento e trinta e três mil reais) em bilheteria, além da redução de aproximadamente R\$ 6.353.000,00 (seis milhões, trezentos e cinquenta e três mil reais), sendo R\$ 2.413.000,00 (dois milhões, quatrocentos e treze mil reais), em 2019, no programa de sócio torcedor, correspondente quantitativamente a 50% (cinquenta por cento) da base inicial de 2020, entre cancelamentos e exclusão por inadimplência com perdas dos sócios. Não obstante, houve também uma postergação relevante de receitas para o exercício de 2021, considerando a retomada da temporada de 2020 no segundo semestre, sem público nos estádios, com extensão até o segundo bimestre do ano fiscal de 2021.

Tabela 13 - Demonstração de Resultado das Receitas Orçadas – 2020

	RECEITAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Direitos de Transmissão	68.475.426,00	46.593.981,00	-21.881.445,00
2	Programa de Sócio Torcedor	27.819.870,00	29.516.211,00	1.696.341,00
3	Repasse Direitos Federativos	30.329.000,00	21.712.351,00	-8.616.649,00
4	Patrocínio / Marketing	13.628.423,00	10.188.309,00	-3.440.114,00
5	Loja Esquadrão	10.003.483,00	8.028.271,00	-1.975.211,00
6	Luvas	3.333.333,00	7.142.857,00	3.809.524,00
7	Bilheteria	20.025.676,00	4.831.202,00	-15.194.474,00
8	Demais Receitas	5.420.021,00	2.580.429,00	-2.839.592,00
		179.035.232,00	130.593.611,00	-48.441.621,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

Tabela 14 – Demonstração de Resultado das Despesas Orçadas – 2020

	DESPESAS	ORÇADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	DIFERENÇA (R\$)
1	Despesas de Pessoal	84.812.728,00	73.567.913,00	11.244.815,00
2	Amortizações	7.460.000,00	11.025.061,00	-3.565.068,00
3	Serviços de Terceiros	16.450.925,00	19.437.345,00	-2.986.420,00
4	Direito de Imagem	18.028.822,00	17.825.030,00	203.191,00
5	Despesas Gerais	11.151.804,00	10.210.305,00	941.499,00
6	Perdas no Recebimento de Créditos	2.587.245,00	6.352.756,00	-3.765.511,00
7	Provisão para Contingências	1.579.406,00	4.999.343,00	-3.419.937,00
8	Vendas e Aquisições de Atletas	3.418.250,00	4.576.402,00	-1.158.152,00
		145.489.180,00	147.994.155,00	-2.504.975,00

Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

## Modelagem do Conhecimento na Execução Orçamentária das Receitas e Despesas

Com base nas peças orçamentárias e contábeis dispostas no Portal da Transparência<sup>71</sup> do Clube e parecer do Conselho Fiscal do ECB na internet, as justificativas entre o orçado e o realizado são:

### Receitas

Item 1: em virtude da pandemia do novo coronavírus, o campeonato brasileiro de 2020, que acabaria em dezembro 2020, foi estendido até fevereiro de 2021, consequentemente essa diferença corresponde ao saldo remanescente para o ano de 2020. Portanto, esse valor foi realizado em março de 2021.

Item 2: procurando opções para conter o revés econômico provocado pela paralisação das atividades, o Bahia criou o Sócio Centenário. Nessa modalidade, os sócios pagam as suas parcelas de sócio até 2031, ano em que o Clube completará 100 (cem) anos. Ação que ocasionou uma receita extra.

Item 3: o valor orçado não foi realizado em função da inexistência de negociação de atletas.

Item 4: em virtude da falta de atividade de março a julho/2020, houve também falta de patrocínio.

Item 5: trata-se de uma diferença causada pelo fechamento da loja física, em virtude da pandemia.

<sup>71</sup> Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

Item 6: a diferença corresponde a uma exigência contábil das luvas recebidas da Tuner, empresa do grupo WarnerMedia, detentora de direitos de transmissão dos jogos.

Item 7: frustração de receita causada pela pandemia do novo coronavírus, que obrigou a paralisar momentaneamente os campeonatos e, após o retorno, ser realizado sem público.

Item 8: não foi possível identificar.

## **Despesas**

Item 1: em virtude da pandemia, o Clube adotou política de redução dos salários dos atletas profissionais, além da suspensão/redução de contratos de trabalhos dos funcionários administrativos, utilizando-se da Medida Provisória 936/20, de 1º de abril de 2020.

Item 2: em relação às “Amortizações por Formação de Atletas”, trata-se do desligamento de atletas do Futebol da Divisão de Base, gerando contabilização na despesa, como amortização de custos relativos à sua formação. No caso da “Amortização de Direitos Federativos dos Atletas”, em virtude da pandemia, houve uma paralisação das atividades operacionais no Futebol da Divisão de Base, trazendo como consequência o desligamento de atletas e gerando, portanto, essa contabilização na despesa, obedecendo às normas dispostas na legislação contábil vigente.

Item 3: trata-se de serviço de agenciamento de atletas. A diferença foi ocasionada pelos valores cobrados pelos agenciadores de atletas. São valores que variam de acordo com o tipo de negociação, bem como a valorização de cada atleta.

Item 4: em virtude da pandemia, houve renegociação dos contratos e, além disso, não existiram novas contratações.

Item 5: as despesas gerais tiveram redução em virtude do controle de gastos, além da paralisação das atividades operacionais, consequência da pandemia.

Item 6: as perdas estão diretamente vinculadas à queda nos recebimentos dos valores dos créditos do Programa de Sócio Torcedor, causada pela pandemia do novo coronavírus.

Item 7: a diferença ocorreu em virtude da reclassificação dos processos cíveis classificados como perda possível pelo Departamento Jurídico do Clube.

Item 8: trata-se dos custos envolvidos nas operações de vendas e aquisição de atletas, tais como: taxa de Federação, empréstimo de atleta, mecanismo de solidariedade, indenização contratual, etc.

#### **5.4.4 Modelagem da aprendizagem da diretoria executiva no triênio de 2018-2020**

Os auditores relatam que, ao tomar posse em dezembro de 2017, a nova Diretoria adotou como principais diretrizes, considerando o aprendizado adquirido pelo Esporte Clube Bahia: (1) ser campeão regional; (2) conquistar acesso à Copa Sul-Americana de 2019; (3) conquistar acesso às oitavas de finais da Copa do Brasil de 2019; (4) aumentar o quadro de sócios; (5) manter a política de equilíbrio econômico-financeiro; e (6) manter a política de total transparência em relação aos atos de gestão e de divulgação da situação econômica e financeira do ECB.

Sendo assim, em 2018 o Esporte Clube Bahia:

- atingiu a final da Copa do Nordeste;
- conquistou acesso à Copa Sul-Americana de 2019;
- readequou o quadro de funcionários, em função das operações e novos projetos, encerrando o ano com 96 (noventa e seis) colaboradores no setor administrativo;
- regularizou pendências de anos anteriores no montante de R\$ 14.341.000,00 (quatorze milhões, trezentos e quarenta um mil reais) relacionados, basicamente, a pagamentos de processos, acordos e Profut;
- manteve em dia o parcelamento do Profut, pagando um total de R\$ 4.317.000,00 (quatro milhões, trezentos e dezessete mil reais);
- regularizou pendências tributárias junto ao Município de Salvador, no montante de R\$ 256.000,00 (duzentos e cinquenta e seis mil reais), sendo R\$ 178.000,00 (cento e setenta e oito mil reais) pagos com Transcons, no âmbito do Programa de Parcelamento Incentivado (PPI);
- manteve as certidões negativas de tributos;

- gerou resultado operacional superavitário no montante de R\$ 20.282.000,00 (vinte milhões, duzentos e oitenta e dois mil reais);
- gerou resultado do exercício superavitário no montante de R\$ 4.481.000,00 (quatro milhões, quatrocentos e oitenta e um mil reais);
- quitou empréstimos bancários no montante de R\$ 6.645.000,00 (seis milhões, seiscentos e quarenta e cinco mil reais), reduzindo o índice de endividamento geral, passando de 2,20 (dois vírgula vinte) em 31/12/2017 para 2,00 (dois vírgula zero) em 31/12/2018;
- conquistou 7.823 (sete mil, oitocentos e vinte e três) novos sócios, sendo 6.232 (seis mil, duzentos e trinta e dois) adimplentes, alcançando um quadro social com 24.052 (vinte e quatro mil, cinquenta e dois) sócios, sendo 19.463 (dezenove mil, quatrocentos e sessenta e três) adimplentes;
- captou novos patrocinadores, entre eles, DULAR e PROMÉDICA, além da renovação com a Canaã e o patrocinador máster, Caixa Econômica Federal. Incluindo renovações e novos contratos, agregou R\$ 1.478.000,00 (um milhão, quatrocentos e setenta e oito mil reais) em receita adicional no ano de 2018;
- manteve importantes canais de comunicação com a torcida, como o Programa do Esquadrão, em AM e FM, *Call Center*, base de atendimento (*container*) na Arena Fonte Nova e a Ouvidoria, inclusive com atendimento via caixa de mensagens instalada na CAS;
- lançou a marca ESQUADRÃO, de propriedade do ECB, e inaugurou loja varejista própria na Arena Fonte Nova, em 21/12/2018, com faturamento inicial de R\$ 478.000,00 (quatrocentos e setenta e oito mil reais).

Os auditores relatam que, no ano de 2019, a Diretoria Executiva, constituída por Guilherme Bellintani e Vítor Ferraz, adotou como principais diretrizes, considerando o aprendizado adquirido pelo Esporte Clube Bahia: (1) chegar à semifinal do campeonato regional; (2) chegar à semifinal do campeonato estadual; (3) conquistar acesso à Copa Sul-Americana de 2020; (4) aumentar o quadro de sócios; (5) manter a política de equilíbrio econômico-financeiro; e (6) manter a política de total transparência em relação aos atos de gestão e de divulgação da situação econômica e financeira do ECB.

Sendo assim, em 2019 o Esporte Clube Bahia:

- não atingiu os objetivos na Copa do Nordeste;
- conquistou o Campeonato Baiano;
- alcançou as quartas de finais da Copa do Brasil;
- conquistou acesso à Copa Sul-Americana de 2020;
- readequou o quadro de funcionários, em função das operações e novos projetos, encerrando o ano com 383 (trezentos e oitenta e três) colaboradores no setor administrativo;
- regularizou pendências de anos anteriores no montante de R\$ 17.289.000,00 (dezessete milhões, duzentos e oitenta e nove mil reais) relacionados, basicamente, a pagamentos de processos, acordos e Profut;
- manteve em dia o parcelamento do Profut, pagando um total de R\$ 4.658.000,00 (quatro milhões, seiscentos e cinquenta e oito mil reais);
- liquidou 80% (oitenta por cento) de obrigações tributárias correntes junto ao Município de Salvador, com Transcon, pelo valor de face correspondente ao montante de R\$ 19.000,00 (dezenove mil reais);
- regularizou pendências tributárias junto ao Município de Camaçari (Novo Centro de Treinamento), no âmbito do REFIS;
- gerou resultado operacional superavitário no montante de R\$ 19.458,000,00 (dezenove milhões, quatrocentos e cinquenta e oito mil reais);
- gerou resultado do exercício superavitário no montante de R\$ 3.881.000,00 (três milhões, oitocentos e oitenta e um mil reais);
- quitou empréstimos bancários no montante de R\$ 10.224.000,00 (dez milhões, duzentos e vinte e quatro mil reais), reduzindo o índice de endividamento geral, passando de 2,00 (dois vírgula zero) em 31 de dezembro de 2018 para 1,63 (hum vírgula sessenta e três) em 31 de dezembro de 2019;
- conquistou 19.912 (dezenove mil, novecentos e doze) novos sócios, sendo 14.705 (quatorze mil, setecentos e cinco) adimplentes, alcançando um quadro social com 43.964 (quarenta e três mil, novecentos e sessenta e quatro) sócios (24.052 em 2018), sendo 34.168 (trinta e quatro mil, cento e sessenta e oito) adimplentes (19.463 em 2018);



- captou novos patrocinadores, entre eles RMR Agroindústria (Gujão e Tio Neco), Casa de Apostas, Credcesta, Artemp e Turner International, além da renovação com a Canaã, Promédica, RMR Agroindústria (DULAR) e AMBEV. Incluindo renovações e novos contratos, agregou R\$ 7.822.000,00 (sete milhões, oitocentos e vinte e dois mil reais) em receita adicional no ano de 2019;
- manteve importantes canais de comunicação com a torcida, como o Programa do Esquadrão, em AM e FM, *Call Center*, base de atendimentos (*container*) na Arena Fonte Nova e a Ouvidoria, inclusive com atendimento via caixa de mensagens instalada na CAS;
- consolidou a marca ESQUADRÃO, de propriedade do ECB, superando as vendas projetadas para R\$ 4.200.000,00 (quatro milhões e duzentos mil reais), com ampliação das operações da loja varejista própria na Arena Fonte Nova, alcançando receita bruta de R\$ 9.689.000,00 (nove milhões, seiscentos e oitenta e nove mil reais) em 31 de dezembro de 2019.

O Clube enfrentou dificuldades durante o ano de 2020 com o cenário de pandemia instaurada, o que forçou a paralisação operacional de suas atividades, demandando a elaboração de um plano emergencial de contingência que foi posto em prática no mês de março de 2020.

O Conselho Fiscal do Esporte Clube Bahia destacou que, independente do cenário econômico adverso e dos impactos anteriormente citados, a contabilização das parcelas das receitas de transmissão, luvax, patrocínios e licenciamentos que foram transferidas para 2021 em função da mudança de calendário, geraria um acréscimo líquido da ordem de R\$ 28.300.000,00 (vinte e oito milhões, trezentos mil reais) nas receitas.

O CF não constatou ações dissimuladas pela gestão na administração contábil-financeira do ECB para o registro contábil de déficit tão elevado em 2020, que pudesse tipificá-la como temerária. A ausência de indícios de dolo, omissão voluntária, imprudência ou má-fé eximiu a responsabilidade civil e penal aos seus dirigentes.

Nos últimos anos, a administração do Clube tem trabalhado na implementação de medidas para redução dos efeitos do passivo a descoberto e endividamento, tais como:

- a) controle efetivo das despesas e priorização dos investimentos que têm aumentado a performance desportiva, resultando em receitas adicionais, assim como maior engajamento;
- b) desenvolvimento de ações promocionais visando a intensificação da marca e a adesão ao programa sócio torcedor, incrementando as receitas variadas;
- c) potencialização da utilização dos ativos disponíveis.

Conforme registro dos auditores externos, a administração do Esporte Clube Bahia acompanhou os desdobramentos da pandemia global provocada pelo COVID-19 (novo coronavírus), declarada por autoridades internacionais e nacionais no primeiro trimestre do ano de 2020, seguida de paralisação ou suspensão de todas as competições. Medidas sanitárias de distanciamento social provocaram a interrupção temporária das atividades do novo centro de treinamento, recém-inaugurado. A temporada de 2020 foi retomada no segundo semestre, sem público nos estádios, com extensão das partidas de futebol até o primeiro bimestre do ano fiscal de 2021.

Os efeitos da Covid-19 poderão se estender nos resultados do Clube para o exercício de 2021, porém administrado da mesma forma como foi em 2020. Os principais aspectos destacados pela os auditores são:

**Liquidez:** em 31 de dezembro de 2020, caixa e equivalentes de caixa totalizaram R\$ 1.475. O ECB realizou antecipações de recebíveis de contas a receber junto a banco no montante total de R\$ 2.386.000,00 (dois milhões, trezentos e oitenta e seis mil reais), substancialmente liquidados dentro do exercício de 2020, restando saldo residual de R\$ 703.000,00 (setecentos e três mil reais) a ser liquidado no vencimento das parcelas de recebíveis. O Clube assinou contratos de mútuo<sup>72</sup> em 2020 e, no primeiro trimestre de 2021, totalizando o valor de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), devido à necessidade de cobertura de caixa, em especial para pagamento de salários nos meses de janeiro e fevereiro de 2021. Os mútuos foram liquidados, parte em 2020 e o restante no mês de março de 2021.

O Clube também negociou a extensão de contas a pagar com fornecedores e intensificou esforço para redução de custos fixos e variáveis, redução de despesas administrativas e postergações de projetos corporativos.

---

<sup>72</sup> Ação de emprestar temporariamente; cessão temporária; empréstimo.

**Perdas esperadas de crédito:** em vista ao cenário de incertezas econômicas causadas pela pandemia de Covid-19, o Clube revisou as variáveis que compunham a metodologia de mensuração das perdas estimadas e não observou aumento na inadimplência repactuada dos sócios e parceiros devido a pandemia. O Esporte Clube Bahia continuou monitorando o cenário econômico e avaliando os possíveis impactos que poderiam afetar seu desempenho e conseqüentemente a mensuração das perdas estimadas.

**Redução do valor recuperável dos ativos:** a eficácia das ações implementadas permitiu a manutenção das atividades do Clube, apesar do cenário ter sido bastante adverso. Dessa forma, o melhor julgamento da administração é que não seria necessária a constituição de provisões para perdas relacionadas à Covid-19 em suas operações. A administração continuou monitorando cuidadosamente as flutuações de curto prazo nas premissas macroeconômicas relacionadas aos impactos da Covid-19 e qualquer efeito que pudesse ter nos fluxos de caixa esperados do Clube ou no custo de capital.

**Continuidade:** os eventos e as condições gerados pela Covid-19 não trouxeram incertezas quanto à continuidade operacional do Clube. O ECB implementou inúmeras ações para garantir a continuidade das suas operações e, neste momento, o surto não causou, até 2020, alterações nas circunstâncias que indicariam um risco de continuidade.

**Medidas adotadas como resposta ao Covid-19:** nesse cenário, em março de 2020, o ECB identificou riscos relacionados às frustrações de receitas e potenciais passivos contratuais e executou plano de contingenciamento, abrangendo medidas mitigatórias como: (1) repactuações de obrigações contratuais (empregados, prestadores, fornecedores, patrocinadores e outros); (2) parcelamentos fiscais com amparo de medida judicial; (3) plano de recuperação econômica e financeira, como campanhas para retenção e regularização de associados.

As ações relacionadas ao combate da crise financeira foram baseadas em atos legais, dos quais se destacam:

- a) Lei nº 13.979, de 06/02/2020 (D.O.U. de 07/02/2020);
- b) Medida Provisória nº 927, de 22/03/2020 (D.O.U. de 22/03/2020 – Edição Extra);

- c) Medida Provisória nº 936, de 01/04/2020 (D.O.U. de 01/04/2020 – Edição Extra);
- d) Portaria nº 201, de 11/05/2020 (D.O.U. de 12/05/2020);
- e) Lei nº 14.020, de 06/07/2020 (conversão da MPV 936/2020).

## 5.5 CONCLUSÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS A PARTIR DA RUPTURA

Uma organização esportiva possui informações financeiras, de mercado, dentre outras. Respeitando suas peculiaridades, ela não é diferente de uma organização que precise de gestão e de geração de lucros. O objetivo não é só conquistar troféus e campeonatos, é, também, se manter sustentável. Portanto, a sua viabilidade é preponderante para que possa se manter atuante. Neste caso, os resultados financeiros importam. A profissionalização do futebol é, então, um imperativo para a permanência de um clube de futebol no mercado e no imaginário social dos seus torcedores. Não se trata somente de dar ênfase à questão histórica e social, é fundamental ter viabilidade econômica para sustentá-la.

A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional, a comunicação em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à geração de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácitos) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional que serão fundamentais para atingir resultados positivos também no âmbito financeiro da instituição. A gestão do conhecimento promove um impacto positivo na gestão financeira. Foi o que aconteceu, a partir da ruptura no Esporte Clube Bahia, que deu início a um processo de abertura ao aprendizado e à utilização de mecanismos de gestão dentro do clube. O capítulo 4 mostra este processo histórico. Este capítulo (5) mostra os resultados obtidos a partir desse momento de bifurcação na gestão do clube.

## **6 APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE CONHECIMENTOS DO ESPORTE CLUBE BAHIA NOS ANOS DE 2014 A 2020**

Como já discutido no segundo capítulo desta tese, o conhecimento é das pessoas, mas é um dos ativos mais desejados pelas empresas. O conhecimento das pessoas, chamado pelos autores como conhecimento tácito, é intrínseco, está dentro delas e é adquirido através de diversos mecanismos como criatividade, experiência, crenças, inteligência emocional, valores, intuição, *know-how*, dentre outros.

Portanto, é preciso transformar esse conhecimento tácito em explícito, através de processos, planos, políticas, gestão etc. Em resumo, o conhecimento deve ser transferido para a empresa e ficar à disposição desta, sempre e quando a organização promova a gestão do conhecimento. Esse talvez seja o principal desafio empresarial: gerir o conhecimento.

Definir a gestão do conhecimento não é uma questão simples. Gestão do conhecimento sofre pluralidade conceitual e abordagens conflitantes. Embora não seja uma estratégia de negócio direta, gerir conhecimento provoca um alinhamento com os princípios de gestão. Para tanto, é necessário existir uma cultura que promova a confiança de compartilhamento e pensamento coletivo. Porém, essa cultura por si só não irá processar a prática vital da gestão do conhecimento. A falta de uma definição singular de qual seja a importância deste processo é uma desvantagem competitiva no mundo empresarial.

### **6.1 TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO NAS GESTÕES ADMINISTRATIVAS PÓS-RUPTURA**

No caso do Esporte Clube Bahia, o processo de ruptura, aqui identificado como o início da democratização do clube, iniciado em 2013, foi uma tentativa bem sucedida de estabelecer padrões profissionais de gestão e de disseminação de conhecimento. Embora sem um objetivo específico de uma política exclusiva de gestão do conhecimento, a profissionalização na gestão deu abertura indiretamente a este processo.

É objeto desta tese analisar esta mudança na política institucional do ECB e identificar como a abertura para a profissionalização contribuiu na disseminação de informações no clube.

Na figura a seguir é apresentado um resumo das três gestões pós-ruptura.

Figura 15 – Início da Ruptura no Esporte Clube Bahia



Fonte: Elaboração do autor da pesquisa

A primeira gestão, pós-ruptura, do Fernando Schmidt (2013-2014), foi caracterizada por uma tentativa de recuperação financeira e a criação de uma cultura empresarial necessária para iniciar as mudanças propostas. Paralelamente, iniciou-se um processo de governança na disseminação de informações. Neste contexto, entende-se que a gestão do conhecimento como ativo de comunidade que é menos tecnocrática e possui uma noção menos rígida de hierarquia e controle, pode ser baseada no conhecimento tácito. Inicialmente, esta forma de gerir o conhecimento no ECB se caracterizou pela gestão da diversidade e do incentivo ao compartilhamento de conhecimento por meio do clima e do local de trabalho. De acordo com Leonard e Sensiper (1998), ao buscarmos aumentar a divergência como estratégia de inovação, é necessário gerenciar essa profusão. Este período de gestão pode ser entendido pelo conceito elaborado pelo Mcdermott (1999) que

identifica quatro desafios associados com a gestão do conhecimento, a saber: (1) uma técnica para projetar um sistema humano e de informações, que tornem a informação disponível para ajudar as pessoas a pensarem em conjunto; (2) um desafio social de desenvolvimento de comunidades, para compartilhar conhecimento e manter a diversidade; (3) um desafio de gestão, para criar um ambiente com valores verdadeiros de compartilhamento e conhecimento; (4) um desafio pessoal, para estar aberto às ideias dos outros e para compartilhá-las. Como Alvesson e Kärreman (2001) afirmam, este aspecto não é muito evidente, é muito mais disperso e é um fenômeno orgânico, assim como foi sentido dentro do clube.

A segunda gestão do período analisado, de Marcelo Sant'Ana (2015 - 2017), foi caracterizada pelo aprimoramento da profissionalização da gestão. Inseriu elementos mais complexos de administração e trouxe a discussão de um tratamento empresarial profissionalizado para os clubes de futebol. Neste período houve também a criação de um setor de análise de informações e de desempenho (*scouting*), assumindo o uso de tecnologia como preponderante para a obtenção de resultados nos jogos. Nesta segunda etapa, pode ser visto como as propriedades do conhecimento acumulado, o quanto é mantido, onde é retido e como facilmente se difunde dentro e fora das fronteiras das empresas, neste caso, no ECB. Autores como Menon e Pfeffer (2003) mostram que o conhecimento proveniente de unidades da mesma organização é mais facilmente transferido e melhora o desempenho de uma unidade focal. À medida que o conhecimento é compartilhado por membros da organização ou de propriedade exclusiva de um membro, também afeta positivamente a sua transferência.

A terceira gestão, do Guilherme Bellintani (2018-2020), consolida os esforços de profissionalização do clube. Incrementa a necessidade de disseminação das informações e do conhecimento. Esta gestão apresenta o “Projeto Bahia 2031 – Uma Proposta Econômica Para Mudar o Bahia no Futebol Nacional”. Um plano ousado de planejamento em médio prazo.

O plano do Bellintani foi dividido em três eixos: Eixo 1: Consolidar a Fase da Dignidade; Eixo 2: A Gestão do Futebol, com dez entregas; e Eixo 3: Fase da Inovação e Alavancagem Econômica. Esta última deu ênfase ao processo de difusão de informações e de gestão do conhecimento. A proposta do Bellintani era seguir o exemplo de profissionalização bem-sucedido realizado em clubes empresa no

mundo. No Brasil, esta mesma proposta começava a ser absorvida por alguns clubes que decidiram seguir o exemplo de profissionalizar a gestão do futebol.

Autores como Darr *et al.* (1995), argumentam que o conhecimento é mais propício à transferência entre entidades que pertencem a uma mesma organização ou que estejam associadas através de uma mesma origem ou através de uma cadeia de organizações independentes. Baum e Ingram (1998) reforçam que o efeito estrutural não se limita às conexões interpessoais ou entre entidades; as relações importantes poderiam ser um sistema de memória transacional ou consenso sobre quem sabe o que; sistemas de memória transacional (WEGNER, 1986) facilitam a retenção do conhecimento (LIANG *et al.*, 1995) e a transferência de conhecimento (BORGATTI; CRUZ, 2003).

## 6.2 MODO DE TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO NO ESPORTE CLUBE BAHIA

Tentar definir um modelo de transmissão de conhecimento é uma tarefa complexa. Não há uma fórmula específica. A respeito, Fukunaga (2020) faz um resumo sobre Ciclo de gestão do conhecimento proposto por diversos autores, como pode ser observado no quadro 13:

Quadro 13 – Ciclo de Gestão do Conhecimento Proposto por Diversos Autores

Autor	Processos de Conhecimento
Wiig (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação e abastecimento do conhecimento.</li> <li>2. Compilação e transformação do conhecimento.</li> <li>3. Divulgação do conhecimento.</li> <li>4. Aplicação do conhecimento.</li> </ol>
Argote <i>et al.</i> (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Criação do conhecimento.</li> <li>2. Retenção do conhecimento.</li> <li>3. Transferência do conhecimento.</li> </ol>
Probst <i>et al.</i> (2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação do conhecimento.</li> <li>2. Aquisição de conhecimento.</li> <li>3. Desenvolvimento de conhecimento.</li> <li>4. Compartilhamento e distribuição de conhecimento.</li> <li>5. Utilização do conhecimento.</li> <li>6. Retenção do conhecimento.</li> <li>7. Objetivos do conhecimento.</li> <li>8. Avaliação do conhecimento.</li> </ol>
Davenport e Prusak (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geração do conhecimento.</li> <li>2. Codificação e coordenação do conhecimento.</li> <li>3. Transferência do conhecimento.</li> </ol>



Watson (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aquisição do conhecimento.</li> <li>2. Armazenamento do conhecimento.</li> <li>3. Recuperação do conhecimento.</li> <li>4. Aplicação do conhecimento.</li> <li>5. Geração do conhecimento.</li> <li>6. Revisão do conhecimento.</li> </ol>
Terra (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captura do conhecimento.</li> <li>2. Organização do conhecimento.</li> <li>3. Compartilhamento do conhecimento.</li> <li>4. Disseminação do conhecimento.</li> <li>5. Proteção do conhecimento.</li> <li>6. Inovação.</li> </ol>
Parikh (2001)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aquisição do conhecimento.</li> <li>2. Organização do conhecimento.</li> <li>3. Divulgação do conhecimento.</li> <li>4. Aplicação do conhecimento.</li> </ol>

Fonte: Fukunaga (2020)

Em todas as definições acima listadas, há um processo natural de disseminação de informações que depois se tornam em conhecimento que precisa ser absorvido e gerido pela instituição. O conceito de Probst *et al.*(2002), talvez seja o que melhor descreve o que aconteceu no ECB no período observado: identificação do conhecimento; aquisição de conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento e distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento; objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento, são fases observadas nesse período.

Os Sistemas Baseados em Conhecimento (SBC) têm a capacidade de representar o saber dos seres humanos através de técnicas de inteligência artificial, por exemplo. Estes sistemas permitem preservar e descobrir novos conhecimentos para apoiar a gestão do mesmo. Sua orientação na organização se enfoca na análise de problemas, a procura de soluções, tomada de decisões e o emprego de conhecimento especializado em uma área específica. Os Sistemas Baseados em Conhecimento se encarregam de representar os saberes dos especialistas de uma determinada área na procura do seu aproveitamento para tarefas de diagnóstico, ensinamento e de controle.

Os elementos que compõem um SBC são: os mecanismos de aprendizagem, a base de conhecimentos, o mecanismo de raciocínio e os meios de comunicação homem-máquina; tendo como etapas de desenvolvimento: a análise, o desenho, a implementação e a validação. A etapa de análise relaciona a interpretação, a

compreensão e identificação do conhecimento a sistematizar, sendo o modelo CommonKADS uma metodologia ajustada para a gestão dessas atividades.

### 6.3 PROPOSTA DE MODELAGEM COMMONKADS PARA O ESPORTE CLUBE BAHIA

CommonKADS não é uma metodologia que se limita a fazer uma análise de um problema, esta metodologia integra conceitos de planejamento estratégico de avaliação de projetos e pode ser utilizada como guia para a absorção, representação e manutenção do conhecimento que pode ser criado, utilizado e aplicado em uma organização (CALAD, 2000).

Nesta parte da tese, a modo de contribuição, foi elaborado uma estrutura da modelagem CommonKADS adaptada ao Esporte Clube Bahia. Entende-se que, a partir do reconhecimento da existência dos resultados obtidos através da ruptura de gestão, acontecida no clube em 2013 e abordado no capítulo 4, houve um processo eficiente de gestão do conhecimento que, de certa forma, provocou mudanças estruturais na maneira de se administrar o clube.

Houve a construção de sistemas de conhecimento de qualidade, de forma estruturada, controlável e replicáveis tal como descreve Schreiber *et al.* (2000) na formalização da metodologia CommonKADS.

Tendo como pano de fundo esta realidade, é possível, a modo de contribuição, estabelecer um modelo resumido do CommonKADS para o ECB que inclui: análise organizacional; gerenciamento de projetos; aquisição, representação e modelagem do conhecimento; integração e implementação de sistemas.

Seguindo a aplicação dos modelos do CommonKADS, que têm a função de responder questionamentos relevantes para as empresas, para o nosso caso, dentro do modelo organizacional, parte-se das seguintes perguntas:

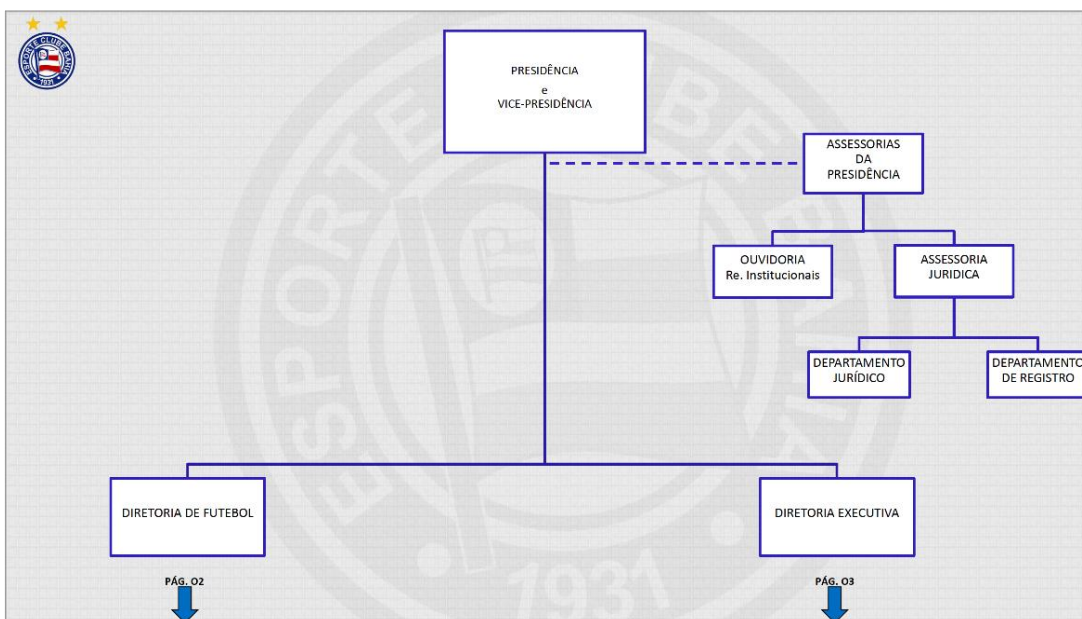
- Por que um sistema de conhecimento seria uma das soluções em potencial para um clube de futebol? Para quais problemas deve-se centralizar esta análise? Que benefícios, custos e impactos organizacionais ele terá para clubes de futebol profissional como o ECB? O entendimento do ambiente e do contexto organizacional, realizado nesta tese, são pontos importantes para responder estes questionamentos.

- Qual é a natureza da estrutura do conhecimento envolvido, bem como a natureza e estrutura de comunicação usada no processo de gestão do conhecimento no ECB?
- Como o conhecimento deve ser implementado no ambiente de futebol profissional? Qual a infraestrutura tecnológica necessária para a construção e execução do sistema? Os aspectos técnicos da implementação são fundamentais?

### 6.3.1 Organograma do Esporte Clube Bahia – 2022

Antes de iniciar a proposta de um modelo de gestão do conhecimento para o ECB, é necessário entender a estrutura formal da organização, como apontado por McCallum (2007), um organograma é a representação hierárquica dos setores da empresa ou organização. Abaixo seguem três figuras que representam o organograma do Esporte Clube Bahia de 2022, informação do *website* do Esporte Clube Bahia:

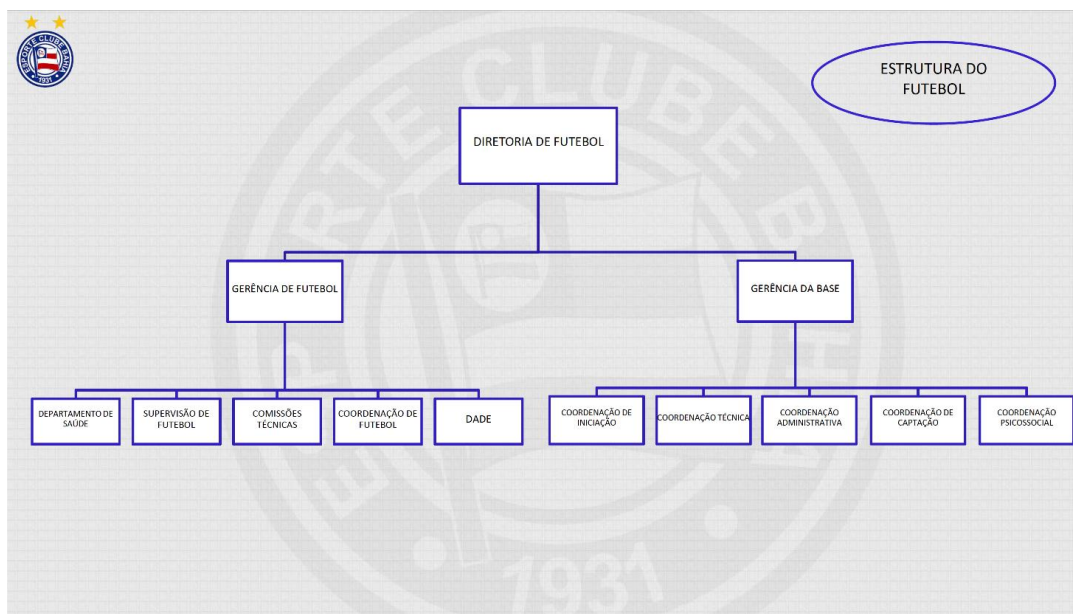
Figura 16 – Organograma do Esporte Clube Bahia - 2022 (Parte 1)



Fonte: ECB (2022)

A estrutura está dividida entre as diretorias de futebol e a executiva.

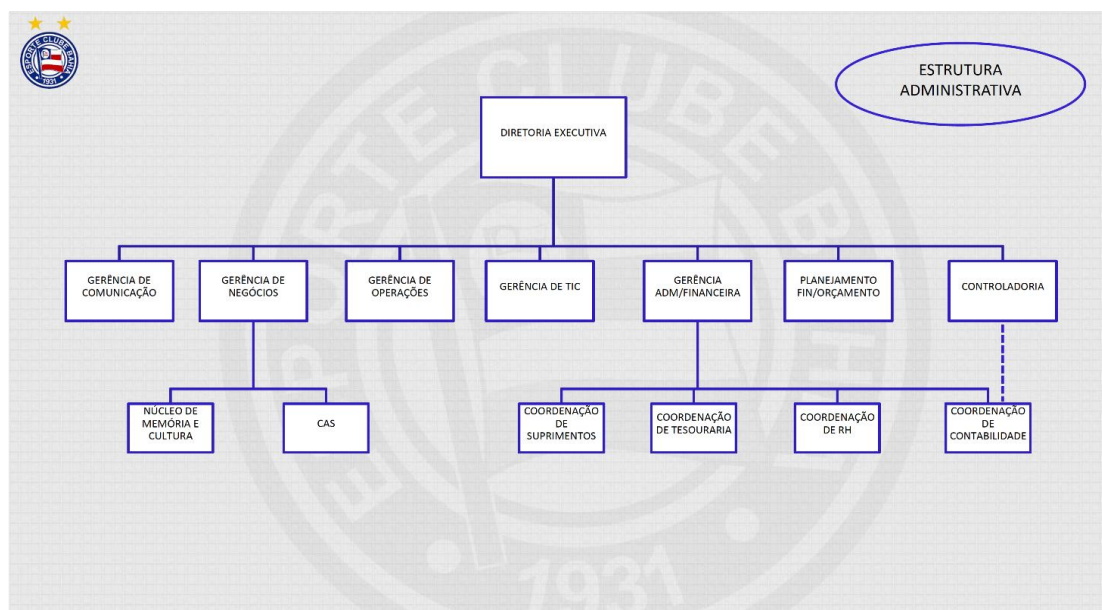
Figura 17 – Organograma do Esporte Clube Bahia - Estrutura do Futebol - 2022 (Parte 2)



Fonte: ECB (2022)

A diretoria de futebol está dividida entre as gerências de futebol e gerência de base. Cada uma dessas gerências conta com subdivisões departamentais.

Figura 18 – Organograma do Esporte Clube Bahia - Estrutura Administrativa - 2022 (Parte 3)



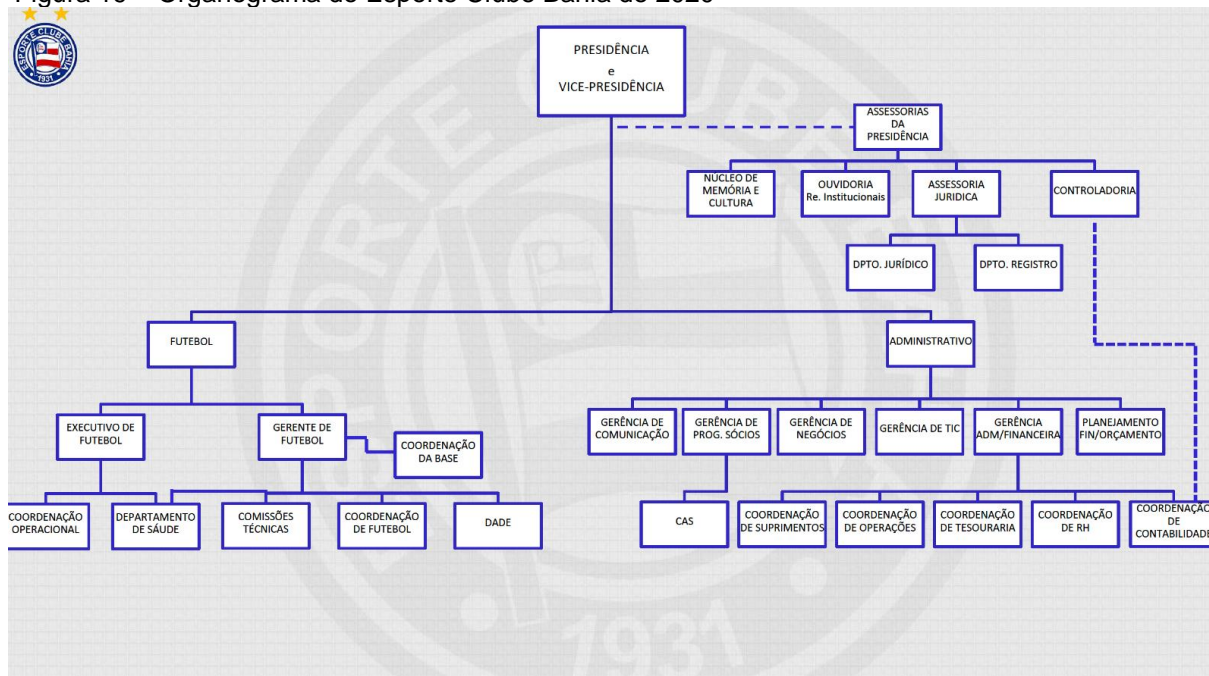
Fonte: ECB (2022)

A diretoria executiva está formada por sete setores, sendo eles: gerência de comunicação, gerência de negócios, gerência de operações, gerência de TIC,

gerência administrativa e financeira, planejamento financeiro orçamentário e controladoria.

Cabe aqui apontar um grande avanço institucional, produto do processo de profissionalização da gestão do clube. Este avanço pode ser visto se na comparação entre os organogramas vigentes (2022) e o de 2020, mostrado na figura 19:

Figura 19 – Organograma do Esporte Clube Bahia de 2020



Fonte: ECB (2022)

Comparativamente observa-se uma melhor distribuição dos setores e das atribuições dos mesmos de 2020 para 2022. O organograma atual mostra maior amplitude no que tange à distribuição do fluxo de informações. Esta clareza fica mais evidente na diretoria de futebol, quem deixa evidente a divisão estratégica entre a gerência de futebol e a gerência de base.

### 6.3.2 Mapeamento das Funções Setoriais do Esporte Clube Bahia segundo o organograma 2022

Antes de propor a aplicação do modelo CommonKADS para o ECB, é preciso entender a funcionalidade de cada setor e sua finalidade. Isto será importante para determinar o papel preponderante no processo de gestão de conhecimento no clube.

Esses quadros foram elaborados a partir de uma pesquisa de campo, baseados no organograma e o regimento interno da Diretoria Executiva e o estatuto da instituição.

Quadro 14 – Organograma e Setorização do Esporte Clube Bahia: Diretoria de Futebol

<p><b>GERÊNCIA DE FUTEBOL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar os treinos realizando análise qualitativa e reportar os pontos de atenção ao Executivo de Futebol.</li> <li>- Prospectar oportunidades de contratação de atletas junto ao Departamento de Mercado e reportá-las ao Executivo de Futebol para providências.</li> <li>- Iniciar negociações para contratação de atletas quando solicitado pelo Executivo de Futebol.</li> <li>- Gerir as informações dos setores de Saúde e Registro, fazendo a interlocução com a Comissão Técnica.</li> <li>- Colaborar com o Supervisor na montagem da logística e operação de treinos, jogos e viagens adequando-as para o ganho de performance dentro das possibilidades financeiras do clube.</li> <li>- Interlocução técnica com a base (monitorar destaques e realizar reuniões técnicas com a Coordenação Técnica e Treinadores).</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Coordenador Técnico.</li> </ul>	<p><b>DEPARTAMENTO DE SAÚDE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar os treinos, realizando análise qualitativa e reportar os pontos de atenção ao Executivo de Futebol.</li> <li>- Prospectar oportunidades de contratação de atletas junto ao Departamento de Mercado e reportá-las ao Executivo de Futebol para providências.</li> <li>- Iniciar negociações para contratação de atletas quando solicitado pelo Executivo de Futebol.</li> <li>- Gerir as informações dos setores de Saúde e Registro, fazendo a interlocução com a Comissão Técnica.</li> <li>- Colaborar com o Supervisor na montagem da logística e operação de treinos, jogos e viagens, adequando-as para o ganho de performance dentro das possibilidades financeiras do clube.</li> <li>- Interlocução técnica com a base (monitorar destaques e realizar reuniões técnicas com a Coordenação Técnica e Treinadores).</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Coordenador Técnico.</li> </ul>
	<p><b>SUPERVISÃO DE FUTEBOL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar os treinos, realizando análise qualitativa e reportar os pontos de atenção ao Executivo de Futebol.</li> <li>- Prospectar oportunidades de contratação de atletas junto ao Departamento de Mercado e reportá-las ao Executivo de Futebol para providências.</li> <li>- Iniciar negociações para contratação de atletas quando solicitado pelo Executivo de Futebol.</li> <li>- Gerir as informações dos setores de Saúde e Registro, fazendo a interlocução com a Comissão Técnica.</li> <li>- Colaborar com o Supervisor na montagem da logística e operação de treinos, jogos e viagens, adequando-as para o ganho de performance dentro das possibilidades financeiras do clube.</li> <li>- Interlocução técnica com a base (monitorar destaques e realizar reuniões técnicas com a Coordenação Técnica e Treinadores).</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Coordenador Técnico.</li> </ul>
	<p><b>COMISSÕES TÉCNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análises técnicas do futebol, como análise do adversário e a sua forma de jogar.</li> </ul>
	<p><b>COORDENAÇÃO DE FUTEBOL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar das reuniões técnicas pré-treino, vídeos e preleções.</li> <li>- Acompanhar os treinos.</li> <li>- Orientar a Comissão Técnica para os ajustes nos treinos para evolução coletiva e individual dos atletas,</li> </ul>

	<p>reportando essas observações ao Gerente e Executivo de Futebol.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar a execução do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos atletas.</li> <li>- Realizar a gestão do elenco, proporcionando o melhor ambiente, potencializando a performance individual e coletiva.</li> <li>- Reportar os “pontos de atenção” ao Gerente e Diretor de Futebol.</li> <li>- Gerir as questões disciplinares do elenco.</li> <li>- Organizar a divisão do pagamento das premiações junto ao Supervisor e Executivo de Futebol.</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Gerente de Futebol.</li> </ul>
	<p><b>DADE (Departamento de Análise de Desempenho).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Análise de Desempenho: responsável pela análise de todos os jogos e treinos do Bahia, estudo de adversários, acompanhamento individual dos atletas, elaboração de gráficos e relatórios técnicos de todas as partidas e competições das equipes da base e do time profissional do Bahia.</li> </ul>
<p><b>GERÊNCIA DE BASE:</b></p> <p>A gerência da Divisão de Base do Esporte Clube Bahia tem um papel fundamental na gestão de todo o funcionamento dos processos necessários para a boa formação de atletas e profissionais integrantes do corpo técnico (multidisciplinar). A busca pela excelência dos meios que conduzem ao alto rendimento esportivo é algo cotidiano através de interações interdisciplinares, planejamentos estratégicos, desenvolvimento e continuidade de procedimentos internos, diretrizes e metodologias de trabalho (modelo e currículo de formação), formas de controle das atividades (coletivas e individuais), etc. Além disso, a coordenação se faz importante por estreitar o canal de comunicação entre diretoria, comissões técnicas, colaboradores e atletas de todas as categorias, facilitando as trocas de informações e o monitoramento sobre todos os setores do departamento de futebol de base.</p>	<p><b>COORDENAÇÃO DE INICIAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsável pelos garotos menores de 14 anos, que ainda não fazem parte de categoria afetivas do clube, responsável por logística, organização, seleção de atletas, coordenação das comissões técnicas.</li> </ul>
	<p><b>COORDENAÇÃO TÉCNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar das reuniões técnicas pré-treino, vídeos e preleções.</li> <li>- Acompanhar os treinos.</li> <li>- Orientar a Comissão Técnica para os ajustes nos treinos para evolução coletiva e individual dos atletas, reportando essas observações ao Gerente e Executivo de Futebol.</li> <li>- Controlar a execução do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos atletas.</li> <li>- Realizar a gestão do elenco, proporcionando o melhor ambiente, potencializando a performance individual e coletiva.</li> <li>- Reportar os “pontos de atenção” ao Gerente e Diretor de Futebol.</li> <li>- Gerir as questões disciplinares do elenco.</li> <li>- Organizar a divisão do pagamento das premiações junto ao Supervisor e Executivo de Futebol.</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Gerente de Futebol.</li> </ul>
	<p><b>COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA</b></p> <p>Voltada especificamente para a Base, visando, por exemplo, uma melhor eficiência da Base com acompanhamento de indicadores próprios e execução orçamentária de maneira mais rigorosa.</p>
	<p><b>COORDENAÇÃO DE CAPTAÇÃO</b></p> <p>O Departamento de Captação da Divisão de Base do Esporte Clube Bahia objetiva identificar e captar talentos para as equipes em processo de formação. Para que possa obter sucesso, utiliza mecanismos de</p>

	<p>busca através de “peneiras” (avaliações), acompanhamento de campeonatos e jogos amistosos, indicações e realizações de clínicas de futebol. Tem como atribuição criar estratégia, visando a prospecção de jovens talentos de todas as idades compatíveis com divisão de base, visando sempre garotos mais novos, que é quando se tem uma propensão de encontrar atletas com potencial de grande desenvolvimento, atletas diferenciados. A Rede de Captadores é centralizada no coordenador de captação, que desenvolve atividades de observações de jogos e de campeonatos que são disputados pelo Brasil, quanto o fomento de atividades internas para uma busca mais ativa, trazendo parceiros, reúne escolinhas, projetos sociais, realiza atividade no CT do Clube ou faz isso visitando projetos pelo Brasil.</p>
	<p><b>COORDENAÇÃO PSICOSSOCIAL</b></p> <p>O Departamento Psicossocial-Pedagógico visa o desenvolvimento humano dos adolescentes e dos jovens integrantes das categorias de base do clube, buscando atender às necessidades apresentadas por eles e garantindo os seus direitos e deveres de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), através da assistência social, psicologia (social e esportiva) e pedagogia, sobretudo, os profissionais integrantes deste setor também dão ferramentas para que os atletas possam elevar o nível de performance individual e coletiva no futebol. Acompanhamento no dia a dia dos garotos no que diz respeito à parte comportamental extracampo, acompanhamento e suporte das famílias, acompanhamento escolar, relacionamento no dia a dia fora do campo, principalmente porque muitos dos atletas residem no clube.</p>

Elaboração própria a partir do organograma do ECB (2022)

Quadro 15 – Organograma e Setorização do Esporte Clube Bahia: Diretoria Executiva

<p><b>GERÊNCIA DE COMUNICAÇÃO:</b></p> <p>Propor, executar e avaliar o plano de comunicação do Clube; elaborar, acompanhar e avaliar matérias jornalísticas; promover o bom relacionamento entre o Clube e a mídia em geral; coordenar os trabalhos jornalísticos e a cobertura dos eventos oficiais; assessorar na definição de estratégias de relacionamento do Clube e da divulgação interna e externa de ações, eventos e serviços; coordenar os serviços de comunicação externos e jornalistas contratados em outras localidades; produzir e administrar os conteúdos dos meios de comunicação mantidos pelo Clube, inclusive da página oficial na internet e redes sociais; acompanhar o comportamento das redes sociais e outros meios de formação de opinião em relação ao Clube; organizar entrevistas individuais ou coletivas, assessorando representantes do Clube e seus atletas; organizar e promover a cobertura de eventos e fatos oficiais; produzir e veicular conteúdos e instrumentos de comunicação interna, envolvendo todos os</p>	<p><b>DEPARTAMENTO DE SAÚDE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar os treinos realizando análise qualitativa e reportar os pontos de atenção ao Executivo de Futebol.</li> <li>- Prospectar oportunidades de contratação de atletas junto ao Departamento de Mercado e reportá-las ao Executivo de Futebol para providências.</li> <li>- Iniciar negociações para contratação de atletas, quando solicitado pelo Executivo de Futebol.</li> <li>- Gerir as informações dos setores de Saúde e Registro fazendo a interlocução com a Comissão Técnica.</li> <li>- Colaborar com o Supervisor na montagem da logística e operação de treinos, jogos e viagens, adequando-as para o ganho de performance dentro das possibilidades financeiras do clube.</li> <li>- Interlocução técnica com a base (monitorar destaques e realizar reuniões técnicas com a Coordenação Técnica e Treinadores).</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Coordenador Técnico.</li> </ul>
---	--



<p>colaboradores e atletas do clube; manter arquivo de matérias sobre o Clube ou de seu interesse; estruturar e acompanhar os canais de comunicação do Clube, tais como rádio web, Programa do Esquadrão (rádio), TV Bahêa e BBMP (app), avaliando e propondo a implementação de novos canais.</p>	<p><b>SUPERVISÃO DE FUTEBOL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar os treinos, realizando análise qualitativa e reportar os pontos de atenção ao Executivo de Futebol.</li> <li>- Prospectar oportunidades de contratação de atletas junto ao Departamento de Mercado e reportá-las ao Executivo de Futebol para providências.</li> <li>- Iniciar negociações para contratação de atletas, quando solicitado pelo Executivo de Futebol.</li> <li>- Gerir as informações dos setores de Saúde e Registro, fazendo a interlocução com a Comissão Técnica.</li> <li>- Colaborar com o Supervisor na montagem da logística e operação de treinos, jogos e viagens, adequando-as para o ganho de performance dentro das possibilidades financeiras do clube.</li> <li>- Interlocução técnica com a base (monitorar destaques e realizar reuniões técnicas com a Coordenação Técnica e Treinadores).</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Coordenador Técnico.</li> </ul>
	<p><b>COMISSÕES TÉCNICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análises técnicas do futebol, como análise do adversário e a sua forma de jogar.</li> </ul>
	<p><b>COORDENAÇÃO DE FUTEBOL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar das reuniões técnicas pré-treino, vídeos e preleções.</li> <li>- Acompanhar os treinos.</li> <li>- Orientar a Comissão Técnica para os ajustes nos treinos para evolução coletiva e individual dos atletas, reportando essas observações ao Gerente e Executivo de Futebol.</li> <li>- Controlar a execução do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) dos atletas.</li> <li>- Realizar a gestão do elenco, proporcionando o melhor ambiente, potencializando a performance individual e coletiva.</li> <li>- Reportar os “pontos de atenção” ao Gerente e Diretor de Futebol.</li> <li>- Gerir as questões disciplinares do elenco.</li> <li>- Organizar a divisão do pagamento das premiações junto ao Supervisor e Executivo de Futebol.</li> <li>- Integrar a delegação em viagens, revezando com o Gerente de Futebol.</li> </ul>
	<p><b>DADE (Departamento de Análise de Desempenho).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Departamento de Análise de Desempenho: responsável pela análise de todos os jogos e treinos do Bahia, estudo de adversários, acompanhamento individual dos atletas, elaboração de gráficos e relatórios técnicos de todas as partidas e competições das equipes da base e do time profissional do Bahia.</li> </ul>
<p><b>GERÊNCIA DE NEGÓCIOS:</b></p> <p>A Gerência de Negócios (GNE) tem por finalidade desenvolver estratégias, baseadas em estudos de mercado, para identificar oportunidades de novos negócios para o clube, com objetivo de alavancar as</p>	<p><b>NÚCLEO DE MEMÓRIA E CULTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelar pela preservação da memória do clube e administrar as ações de cunho cultural, promovidas pelo Esporte Clube Bahia.</li> <li>- Produção e manutenção de acervo de memória do</li> </ul>

<p>receitas, competindo-lhe, dentre outras atribuições fixadas pela Presidência e Vice-Presidência:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, estruturar e implementar o plano comercial;</li> <li>2. Elaborar, estruturar e implementar as estratégias de mercado;</li> <li>3. Captar patrocínios;</li> <li>4. Gerenciar contratos negociados pela área de negócios;</li> <li>5. Criar e acompanhar campanhas e ativações de marketing;</li> <li>6. Desenvolver novos negócios.</li> <li>7. Organizar e acompanhar a participação do Clube e seus atletas em campanhas e ações sociais, esportivas, culturais e educacionais promovidas por terceiros.</li> </ol>	<p>Esporte Clube Bahia, tais como troféus, medalhas, informações e memória em geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar todas as ações relativas ao processamento técnico, ao gerenciamento, à preservação e difusão desses acervos e informações a respeito do Esporte Clube Bahia, incluindo a produção e implantação do Museu do Bahia.</li> <li>- Coordenar e pesquisar ideias e práticas que busquem trabalhar as relações de cultura e memória do Esporte Clube Bahia, levando em conta também questões conceituais, como escolha de temáticas e suas aproximações a diversos públicos.</li> <li>- Coordenar o planejamento, a elaboração e a execução de projetos e produtos de cunho cultural e artístico.</li> <li>- Acompanhar os trabalhos do Núcleo de Ações Afirmativas.</li> </ul>
	<p><b>CENTRAL DE ATENDIMENTO AO SÓCIO (CAS)</b></p> <p>Responsável por toda parte do contencioso dos sócios: tirar dúvidas; promover associação; tratar de mensalidade; explicar planos; busca ativa e busca passiva: atendimento de quem procura, mas também é realizada a busca por novos sócios e para manter os atuais.</p>
<p><b>GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES (TIC)</b></p> <p>Gerência de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) é responsável por gerir a área de TI e Comunicação, tornando-a acessível e disponível a todos os funcionários, sócios e torcedores, colocando-a a serviço da operação e das decisões gerenciais do clube, para que a TI reflita e sirva de suporte para os seus objetivos, competindo-lhe, dentre outras atribuições fixadas pela Presidência e Vice-Presidência:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar e manter os serviços e recursos de TI, garantindo a adequada estrutura de suporte computacional, atualizada e compatível com as atividades realizadas pelo clube;</li> <li>2. Planejar, gerenciar, acompanhar e executar projetos, envolvendo Tecnologia da Informação, bem como atender e prever as necessidades dos usuários e as demandas do clube por TI;</li> <li>3. Gerenciar, supervisionar e orientar os demais funcionários que compõem a equipe de TI e determinar prioridades de atividades e projetos;</li> <li>4. Planejar, acompanhar e executar a implantação e o desenvolvimento de sistemas próprios e de terceiros, assim como suas eventuais integrações, visando garantir a efetividade na utilização de ferramentas tecnológicas;</li> <li>5. Planejar, acompanhar e executar atividades e projetos na área de servidores, redes e Internet, visando constituir uma infraestrutura adequada para as necessidades de TI;</li> <li>6. Planejar, acompanhar e executar ações e atividades na área de suporte a usuários; participar no planejamento do clube, tanto em decisões de natureza tecnológica quanto aquelas que envolvam processos;</li> </ol>	<p><b>GERÊNCIA DE OPERAÇÕES:</b></p> <p>Responsável por toda parte de manutenção do Centro de Treinamento (corte de grama, pintura, manutenção predial, paisagismo, estação de tratamento de esgoto). Além de ser responsável pela organização da operação nas partidas de futebol, inclusive da organização financeira.</p>

<p>7. Avaliar o desempenho dos serviços de TI oferecidos, analisar e avaliar novos produtos e tecnologias, de forma a acompanhar os avanços e as necessidades do clube;</p> <p>8. Definir e especificar procedimentos, normas e políticas de forma que a utilização dos recursos de TI esteja compatível com as diretrizes e as necessidades do clube e de acordo com as leis aplicáveis, regulamentos, políticas, procedimentos, licenças e contratos;</p> <p>9. Planejar, orientar e executar atividades que garantam a segurança, integridade, confiabilidade e sigilo das informações e dos dados do clube, dos usuários e dos sócios;</p> <p>10. Planejar e administrar o orçamento da Tecnologia da informação do clube;</p> <p>11. Planejar e executar a renovação tecnológica contínua do parque computacional; e</p> <p>12. Selecionar e avaliar fornecedores de Tecnologia da Informação.</p>	
<p><b>GERÊNCIA ADM/FINANCEIRA</b></p> <p>Acompanhar, municiar e auxiliar o setor de Planejamento Financeiro e Orçamento e, na área administrativa, as Coordenações de Suprimentos, de Operações Diversas e de Recursos Humanos.</p>	<p><b>COORDENAÇÃO DE SUPRIMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e manter atualizada a programação de compras de materiais e serviços;</li> <li>- Realizar, mediante autorizações, aquisições de materiais e serviços de uso comum e de aplicação específica das unidades;</li> <li>- Executar serviços de recepção, conferência, expedição e controle de estoque; manter cadastro de materiais, serviços e fornecedores pessoas físicas e jurídicas, bem como respectivos preços de referência e prazos de validade quando for o caso;</li> <li>- Pesquisar fornecedores e preços;</li> <li>- Realizar inventários de materiais de consumo e apoiar a realização de inventários de materiais permanentes pela Gerência de Gestão Patrimonial;</li> <li>- Coordenar e executar os serviços de recebimento, conferência, guarda e distribuição de bens permanentes;</li> <li>- Executar serviço de identificação patrimonial de bens móveis, controlando sua distribuição e utilização pelas unidades;</li> <li>- Manter atualizados os registros de transferências de bens móveis quando ocorrer mudança física destes ou quando houver alterações de responsável;</li> <li>- Executar, mediante autorização, a alienação e descarte de materiais inservíveis.</li> </ul> <p><b>COORDENAÇÃO DE TESOURARIA</b></p> <p>Análise diária do fluxo de caixa; desenvolvimento estratégico financeiro (comparativo de receita <i>versus</i> despesas previstas); manutenção de crédito e financiamento pré-aprovado em instituições financeiras e bancos; análise e conferência da conciliação bancária; operações de câmbio, negociar a compra e venda de moedas de outro país; alimentação de dados nos sistemas de informação; geração de cobranças bancárias, controle de contas a pagar.</p> <p><b>COORDENAÇÃO DE RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e manter o plano de cargos e salários e o</li> </ul>

	<p>quadro de lotação pessoal contratado do Clube;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar e executar o plano de desenvolvimento de pessoas;</li> <li>- Realizar processos de recrutamento, seleção e recepção de novos colaboradores;</li> <li>- Promover formações, capacitações e aperfeiçoamentos profissionais e avaliar sua efetividade para as pessoas e o Clube;</li> <li>- Coordenar e executar processos de avaliação e efetivar as progressões funcionais e os desligamentos autorizados;</li> <li>- Executar procedimentos de apuração de frequências, elaboração de folha de pagamento e concessão de benefícios;</li> <li>- Prestar assistência social aos profissionais em situação de fragilidade pessoal e funcional;</li> <li>- Apoiar iniciativas e eventos de integração social, bem como as celebrações que envolvam o quadro de colaboradores do Clube;</li> <li>- Planejar, executar e acompanhar programas de estágio e intercâmbio;</li> <li>- Processar e controlar afastamentos de qualquer natureza.</li> </ul>
<p><b>PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO</b></p> <p>Realizar análise e planejamento financeiro; realizar estudos de viabilidade econômica; elaborar relatórios gerenciais; aprovar pagamentos; negociar com fornecedores; analisar as demonstrações financeiras e orçamentárias; gerir e auditar processo de repasse e apuração de variável Arena Fonte Nova; elaboração de cronogramas; suportar a Diretoria de Mercado com relação ao programa de sócios; apoio à implantação de sistemas integrados (ERP)/treinamentos; prestar esclarecimentos e entregar relatórios financeiros e orçamentários para o Conselho Fiscal e Comissão de Finanças do Conselho Deliberativo; coletar, organizar, consolidar e enviar documentação do clube para licenciamento CBF; supervisionar e apoiar a “operação de jogos” atendimento aos sócios torcedor.</p>	<p><b>COORDENAÇÃO DE CONTABILIDADE</b></p> <p>Coordenar escrituração contábil do clube, elaboração de demonstrações contábeis publicadas, discutir com a controladoria critérios de contabilizações, acompanhar os registros produzidos pela gerência financeira, área comercial e departamento de recursos humanos, garantindo o correto registro das informações, transmitir obrigações tributárias acessórias em cumprimento aos prazos legais, suporte técnico ao Conselho Fiscal, Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva.</p> <p><b>CONTROLADORIA</b></p> <p>Gerir o fechamento contábil mensal; coordenar a elaboração das demonstrações financeiras mensais e promover a publicação mensal das mesmas na seção Transparência do site oficial da entidade; gerir o fechamento contábil anual; debater com os auditores sobre as práticas contábeis adotadas. Coordenar a produção das Notas de Contexto Operacional do ano fiscal encerrado, bem como as Notas Explicativas; Prestar esclarecimentos e entregar relatórios contábeis para o Conselho Fiscal e Comissão de Finanças do Conselho Deliberativo; Responder pelo Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), perante a Autoridade Pública de Governança do Futebol Brasileiro (APFUT).</p>

Elaboração própria a partir do organograma do ECB (2022)

Uma vez realizado este mapeamento, passaremos a propor o modelo CommonKADS para o ECB.

### 6.3.3 Modelo da Organização do ECB

A proposta é traçar o perfil do ECB, elencar seus problemas, analisar as oportunidades, seus processos e o conhecimento que está envolvido em cada tarefa.

A aplicação do modelo para o ECB dá-se através de cinco quadros:

- 1) OM-1: Problemas e oportunidades;
- 2) OM-2: Aspectos variantes;
- 3) OM-3: Detalhamento de processos;
- 4) OM-4: Ativos de conhecimento;
- 5) OM-5: Viabilidade de execução.

A partir da análise das informações obtidas em cada quadro, é possível identificar as deficiências em cada processo de negócio, bem como identificar quais serão os impactos e as melhorias que um sistema de conhecimento poderá trazer para o clube.

Cada um dos quadros do Modelo da Organização possui uma abordagem da organização, dessa forma, ao final, esperam-se as seguintes perspectivas: estrutura organizacional, atividades, processos de negócios, pessoas e recursos.

O Modelo da Organização tem seu início (quadro 2) com a estruturação de uma pequena lista de problemas e de oportunidades que será elaborada através de entrevistas, *brainstorms* e conversas com os envolvidos no clube.

Depois se descreve o contexto organizacional, posicionando os problemas e as oportunidades em uma perspectiva própria do clube, considerando a missão, a visão, os objetivos, os fatores externos, as estratégias e as cadeias de valores que direcionam a organização.

Após a identificação dos problemas e oportunidades e sua contextualização, elabora-se uma lista com possíveis soluções para os problemas observados. As possíveis soluções para os problemas e oportunidades podem ser obtidas por meio de entrevistas e discussões com pessoas-chave do ECB.

Espera-se que problemas, oportunidades e soluções baseados em conhecimento deverão ser julgados dentro de uma perspectiva organizacional adequada à profissionalização do futebol.

Na segunda parte do modelo (quadro 3), concentra-se nos aspectos que influenciam ou são afetados pelas soluções identificadas. Aspectos como processos de negócio, *staff* envolvido, recursos utilizados, cultura organizacional, estrutura e conhecimento disponível são componentes do modelo que podem sofrer alterações a partir da introdução de sistemas de conhecimento.

É no OM-2 que se realizará o levantamento da estrutura organizacional do clube, seus departamentos, grupos, unidades, seções, entre outros, representando-os normalmente de forma gráfica, a partir do organograma elencado.

Na terceira parte do modelo organizacional (quadro 4), realiza-se uma análise dos processos de negócios do ECB, detalhando os processos identificados na OM-2, para apresentar quais são suas tarefas.

A quarta parte do Modelo da Organização para o ECB (quadro 5) apresenta a relação de conhecimentos utilizados nas tarefas e seus detalhes. Este modelo deve trazer uma visão geral do que será detalhado no Modelo de Conhecimento.

A última parte do Modelo Organizacional (quadro 6) consiste em documentar e avaliar as implicações das informações, colhidas em cada modelo, frente às soluções propostas para o problema do ECB. O objetivo é verificar os benefícios e a viabilidade do desenvolvimento do sistema de conhecimento.

O último modelo organizacional é o documento que definirá se o projeto de um sistema de conhecimento é viável para o ECB e deve prosseguir, ou se ele não é aplicável à situação em questão. Espera-se atingir três tipos de viabilidade:

- 1) Viabilidade de Negócios;
- 2) Viabilidade Técnica;
- 3) Viabilidade do Projeto.

Após a definição da viabilidade, serão definidas as ações que serão executadas a seguir.

#### **6.3.4 Modelo Tarefa do ECB**

O objetivo do Modelo de Tarefa é detalhar o fluxo de tarefas em processos que serão adotados no ECB, para facilitar a análise de cada atividade e a forma como elas se relacionam. Neste modelo as tarefas serão decompostas em subtarefas mais específicas.

O primeiro Modelo da Tarefa (TM-1) faz um aprofundamento nas tarefas do processo alvo, identificando as dependências, relações, agentes, recursos, entre outros.

Apresenta-se no quadro 7, em detalhes, os itens a serem observados no refinamento de cada tarefa do TM-1.

O segundo Modelo da Tarefa (TM-2), no quadro 8, apresentará um detalhamento dos conhecimentos e das competências utilizados para realização da tarefa.

### **6.3.5 Modelo do Agente do ECB**

O Modelo de Agente tem como objetivo a compreensão dos papéis e das competências que os diversos atores da organização desempenham ao executar uma tarefa compartilhada. O Modelo de Agente representa todos os agentes participantes em um processo de resolução de problema, por meio da descrição de suas características (competências), sua autonomia para agir e suas restrições quanto à tarefa. Além disso, esse modelo permite definir as formas de comunicação entre os agentes participantes na realização da tarefa (FREITAS JÚNIOR, 2003).

No modelo de agentes (AM-1), identificam-se informações como: a posição do agente dentro da hierarquia da organização, quais as tarefas (conforme TM-1) com as quais ele está envolvido, quais são os agentes com quem ele se comunica (conforme TM-2), quais são os conhecimentos, competências e responsabilidades que o agente possui ou que seriam necessárias.

O documento do modelo de agentes pode ser estruturado como é apresentado no quadro 9, proposto por Schreiber *et al.* (2000).

O quadro 10 apresenta a estrutura do checklist proposto por Schreiber *et al.* (2000), para a unificação dos modelos da organização, tarefa e agentes.

### **6.3.6 Modelo do Conhecimento do ECB**

Aqui será necessário detalhar o conhecimento do domínio e descrever a capacidade de um sistema de conhecimento em resolver problemas, utilizando o conhecimento para o ECB.

O Modelo de Conhecimento é dividido em três níveis e, em cada nível, há um tipo particular de conhecimento. Os níveis do modelo de conhecimento são o conhecimento do domínio, conhecimento de inferência e conhecimento da tarefa.

O conhecimento do domínio diz respeito aos conhecimentos e tipos de informações, específicas do domínio, aos quais se deseja expressar na aplicação.

Por sua vez, o conhecimento de inferência deverá descrever os passos básicos de inferência que se pretende utilizar no conhecimento do domínio. Por último, o conhecimento da tarefa detalhará os objetivos almejados pela aplicação e como estes objetivos podem ser alcançados através da decomposição de subtarefas e inferências.

Sendo tácita, grande parte do conhecimento agregado ao processo modelado, a principal fonte de informações a respeito das atividades desempenhadas são os próprios agentes, participantes diretos ou não da execução destas tarefas, e a observação exercida durante o processo de análise e estudos empregados no ECB.

Em relação ao conhecimento técnico agregado a cada produto desenvolvido, muitos deles se encontraram nos arquivos gerados de maneira automatizada pelos *softwares* de desenvolvimento e documentos escritos pelos responsáveis que são disponibilizados.

### **6.3.7 Modelo de Comunicação**

O Modelo de Comunicação indicará todas as transações (comunicações) ocorridas entre agentes e mostra a comunicação requerida entre estes durante a execução de um processo. O Modelo de Comunicação pode especificar também, a troca de mensagens e quem toma a iniciativa em uma transação dentro do clube. O objetivo deste modelo será o de mostrar como o conhecimento produzido será transferido entre os agentes.

A representação do modelo de comunicação pode ser feita através da UML e dos quadros, conforme são apresentados nos quadros 11 e 12.

A aplicação dos modelos do CommonKADS deve ser adaptada de acordo com o projeto e as características do ECB.



A escolha do CommonKADS como metodologia de suporte deve-se ao fato da quantidade de projetos reais que já o utilizaram e comprovaram sua aplicabilidade e da sua estrutura formada por modelos que permitem estabelecer o relacionamento entre questões estratégicas e questões do projeto de conhecimento demandado para solucionar um problema.

Cabe aqui destacar que esta proposta de aplicação da metodologia CommonKADS para o ECB não precisa ser rígida, e sim deverá respeitar as especificidades que um clube de futebol tem.

Como já analisamos, não existe uma única forma de entender a difusão e a gestão do conhecimento, tudo isto faz parte de uma construção massiva de agentes comprometidos e envolvidos com esse objeto.

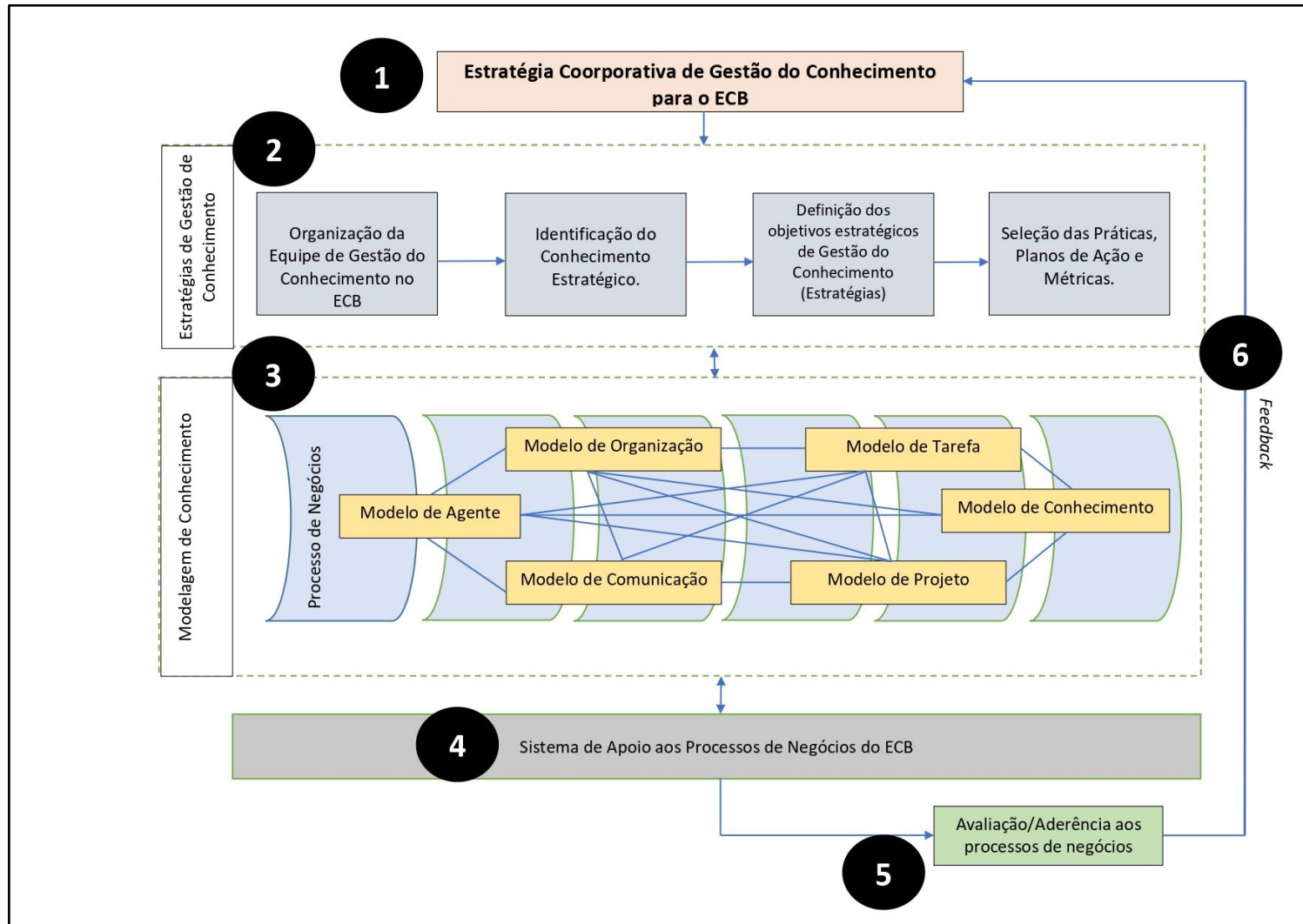
#### 6.4 RESUMO DA PROPOSTA DA METODOLOGIA COMMONKADS PARA O ECB

A metodologia CommonKADS permite a sua aplicação em espaços diversos. Esta tese aborda como esta metodologia pode ser utilizada no Esporte Clube Bahia. A partir da contribuição do Valentim (2008), é possível diagramar uma estrutura de Gestão do Conhecimento aplicável ao clube de futebol profissional.

Não se trata aqui de encaixar o modelo CommonKADS na sua totalidade, os próprios teóricos sugerem que nem sempre é possível aplicar todas as fases do modelo no estudo de caso. Trata-se sim de tentar forjar um modelo de gestão de algo tão abstrato e particular como é o conhecimento. Neste sentido, Valentim (2008) sugere um processo de retroalimentação para o aperfeiçoamento da execução das suas fases e tarefas.

O modelo proposto por Valentim (2008) permite a representação do conhecimento estratégico presente nos processos de negócio. Sua dinâmica prevê o alinhamento das estratégias corporativas às estratégias de gestão do conhecimento, permitindo assim que os conhecimentos estratégicos possam ser identificados nos processos de negócio, priorizados e modelados. O modelo pode ser observado através da figura 20:

Figura 20 – Visão Geral do Modelo CommonKADS para o ECB



Fonte: Valentim (2008)

As fases do modelo são compostas pelos seguintes elementos:

- a) Fase 1 – Estratégias corporativas: compreende o conjunto de diretrizes estratégicas disponíveis no Plano Estratégico Corporativo para direcionar as estratégias de GC;
- b) Fase 2 – Estratégias de GC: estabelece o alinhamento entre as estratégias corporativas e as estratégias de GC;
- c) Fase 3 – Modelagem de conhecimento: formaliza o conhecimento estratégico presente nos processos de negócio;
- d) Fase 4 – Sistemas de apoio aos processos de negócio: reúne o conjunto de sistemas formais que apoiam a organização no cumprimento de seus objetivos;
- e) Fase 5 – Avaliação/Aderência aos processos de negócio: estrutura o conjunto de métricas que serão empregadas para avaliar se o conhecimento estratégico modelado está auxiliando os sistemas de apoio a suportar as práticas de GC determinadas na fase 2;
- f) Fase 6 – *Feedback*: alimenta o ciclo das fases para auxiliar na otimização do modelo.

As fases 1 e 2 compõem a parte estratégica do modelo e estabelecem uma relação entre as estratégias corporativas e as estratégias de Gestão do Conhecimento. A fase 3 trata da modelagem de conhecimento se apropria do insumo (conhecimento) identificado nas fases 1 e 2 como estratégico e que necessita de formalização. Durante a fase 3, o conhecimento estratégico é modelado para que possa ser utilizado pela fase 4 para orientar as tecnologias existentes ou a

5 Plano Estratégico Corporativo: documento que formaliza o planejamento estratégico corporativo. A fase 5 se encarrega de estruturar métricas e de utilizá-las para monitorar se as práticas de GC determinadas na fase 2 estão sendo suportadas pelos *softwares* de apoio. A fase 6 retroalimenta o modelo para que o mesmo seja otimizado.

## 7 CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento é um conjunto de arcabouço teórico e metodológico que visa trabalhar a cultura e a comunicação organizacional, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento. O objetivo é propiciar a transformação do conhecimento gerado pelos indivíduos (tácitos) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas para contribuir com o processo decisório em âmbito organizacional.

As contribuições da gestão do conhecimento abrangem os seguintes temas: criação de cultura do conhecimento organizacional; desenvolvimento de liderança do conhecimento; entrega de produtos e serviços baseados em conhecimento; maximização do capital intelectual corporativo; criação de aprendizagem organizacional; criação de engajamento para o compartilhamento colaborativo do conhecimento; transformação do conhecimento organizacional em valor para o cliente, dentre outros.

No âmbito do esporte, mais especificamente, dentro de clubes profissionais de futebol, os processos de criação, gestão e de disseminação de informações, salvando suas especificidades, acontecem da mesma forma em que ocorrem em empresas ou em instituições que são departamentalizadas e fazem uso do conhecimento como mecanismo base para a obtenção de resultados positivos ou lucro. Inclusive, é nas unidades esportivas que são gerados dados com maior intensidade que nas empresas convencionais. Esporte, dados e gestão do conhecimento são elementos necessários para a obtenção de resultados satisfatórios.

Um dos aportes desta tese foi verificar que este processo acontece em clubes de futebol como o Esporte Clube Bahia, principalmente, a partir de um ponto de partida, identificada nesta tese como ruptura, que deu início a uma administração pautada pela profissionalização de todos os quadros da instituição e, do entendimento, mesmo que indireto de que a gestão do conhecimento seria importante para a obtenção de resultados expressivos. Desta forma o problema da pesquisa: de que maneira ocorreu o processo de gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia, de 2014 a 2020, foi atendido.

Dentro do seu objetivo geral, esta tese descreve aspectos da aprendizagem organizacional e a utilização da gestão do conhecimento para o desenvolvimento e profissionalização do Esporte Clube Bahia, no período, identificado como ruptura, que compreende de 2014 a 2020. Ao longo da construção da pesquisa, foram apontados dados históricos do clube, informações e memórias econômicas, além de se formalizar uma proposta para a aplicação da metodologia CommonKADS dentro do clube.

O contexto histórico foi determinante para a realização desta pesquisa, que apresentou os elementos que caracterizariam o desenvolvimento de conhecimento e aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia, no período de 2014 a 2020. A aprendizagem desenvolvida pelo clube deve aqui ser compreendida como a maneira pela qual conhecimento, competência, habilidade e valores são construídos ou modificados, como resultado da experiência e da observação e de como tudo isto foi importante para a obtenção de resultados positivos para o clube, principalmente no âmbito da gestão.

Através desta tese, se relacionaram processos de conhecimentos, acontecidos no ECB, com os meios e modos de informação e de comunicação desenvolvidos. Esta pesquisa ainda integrou estudos sobre as contribuições da gestão do conhecimento no âmbito do futebol.

Observou-se que a adoção de processos de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no Esporte Clube Bahia, de 2014 a 2020, foram preponderantes para a obtenção de resultados positivos no âmbito financeiro e, na instauração de uma cultura profissionalizante na instituição, que pode servir de modelo para outros clubes de futebol com as mesmas características do ECB.

O processo de ruptura, aqui identificado como o início da democratização do clube, iniciado em 2013, foi uma tentativa bem sucedida de estabelecer padrões profissionais de gestão e de disseminação de conhecimento. Embora sem um objetivo específico de uma política exclusiva de gestão do conhecimento, a profissionalização na gestão deu abertura, indiretamente, a este processo.

A partir da ruptura existiu uma departamentalização institucional bem definida, que utiliza elementos de gestão profissional, tendo como referência estruturas comerciais que também usam o conhecimento como vantagem competitiva.

Percebe-se que houve um processo natural de disseminação de informações que depois se tornaram conhecimentos absorvidos e gerido pela instituição. O que aconteceu no ECB, no período observado, do ponto de vista de gestão de conhecimento, foi: Identificação do conhecimento; aquisição de conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento e distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento; objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento.

Os dados históricos de gestão organizacional no Esporte Clube Bahia nos anos de 2014 a 2020; as informações e as memórias econômicas do ECB, no período de análise e que são parte dos objetivos específicos, foram preponderantes para estender este estudo de caso. Uma das grandes limitações da pesquisa se deu precisamente na carência de bibliografia específica que mostrasse análises de gestão dentro do ECB, assim como, também, teoria que possa entrelaçar diretamente gestão do conhecimento com esporte profissional, mais precisamente clube de futebol. Este talvez seja o principal aporte desta tese. As informações estavam armazenadas em mídias sociais que tinham o interesse de estabelecer uma comunicação com os sócios e, por fim, manter uma sustentabilidade e governança do ECB.

Conseqüentemente, o último objetivo específico da tese, que é o de identificar como a socialização de conhecimentos e a gestão do Esporte Clube Bahia, nos anos de 2014 a 2020, modelaram a gestão no clube, foi atingido. Através da realização de um processo de departamentalização, identificando as funções específicas de cada setor do clube, pós-ruptura, foi possível mapear o papel da gestão do conhecimento dentro do ECB e ainda propor a metodologia CommonKADS para a gestão do conhecimento institucional.

Neste contexto, é importante entender que modelos de conhecimentos como a Metodologia CommonKADS podem ser usados para ajudar a entender a modelagem do conhecimento e aprendizagem organizacional em clubes de futebol como o ECB.

A partir da Metodologia CommonKADS, é possível prototipar um processo de gestão do conhecimento em um clube profissional de futebol. Foi esta mais uma contribuição desta tese e pode ser utilizada para outros casos no âmbito esportivo.

O futebol é o mais popular dos esportes, no Brasil, seus aspectos lúdicos criaram elementos sociais e culturais profundos no país. O futebol também é uma importante indústria, com uma relevante estrutura que movimenta bilhões de reais, gerando empregos diretos e indiretos.

Finalmente, tendo em vista a carência de literatura e de pesquisas sobre gestão do conhecimento, aplicados para espaços esportivos, espera-se que este trabalho sirva como incentivo para aprofundar outros estudos, no âmbito do esporte, mostrando, assim, como a gestão do conhecimento pode ser relevante para entender processos bem-sucedidos de profissionalização e de gestão para este tipo de estruturas.

## REFERÊNCIAS

- ADANS, Diego. Bahia lança programa de sócios com três divisões. **A Tarde**, Salvador, 22 set. 2015. Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/esportes/bahia/noticias/1714184-bahia-lanca-programa-de-socios-com-tres-divisoos>. Acesso em: 13 de mar. 2020.
- AGUIAR FILHO, Armando Sergio; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, n. 3, v. 21, p. 204-221, 2016.
- ALKAIM, João Luiz. **Metodologia para incorporar conhecimento intensivo às tarefas de manutenção centrada na confiabilidade aplicada em ativos de sistemas elétricos**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.
- ALVESSON, M.; KERRAMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 965-1018, nov. 2001. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/abstract>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *In*: RUAS, Roberto; Antonello, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ANTÓNIO, N. S.; COSTA, R. L. **Aprendizagem organizacional: ferramenta no processo de mudança**. São Paulo: Grupo Almedina, 2017. *e-Book*.
- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining and transferindo knowledge**. 2. ed. New York: Springer, 2013.
- BALLARD, G.; HOWELL, G. Introduction to Lean Construction. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL SOBRE LEAN CONSTRUCTION, 4., 2004, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2004.
- BARBIERI, U. T. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo, 2012.
- BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898–1980. **Management Science**, v. 44, n. 7, p. 996-1016, jul. 1998. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.44.7.996>. Acesso em: 1 maio 2020.



BECKMAN, T. The Current State of Knowledge Management. *In*: LIEBOWITZ, J. (ed.). **Knowledge Management Handbook**. New York: CRC Press, 1999.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 432-445, abril, 2003. Disponível em: [http://www.jstor.org/stable/4133949?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/4133949?seq=1#page_scan_tab_contents). Acesso em: 1 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sobre a doença**. Brasília, fev. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#transmissao>. Acesso em: 13 abr. 2020.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **The knowledge management fieldbook**. London: Prentice Hall. 2000.

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. Aprendizagem Organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. *In*: Rodrigues, S.; CUNHA, M. (org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

CALAD, M. H. CommonKADS, una buena herramienta para la Gerencia del Conocimiento. **Revista Universidad EAFIT**, abr./jun. 2000.

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

CARVALHO, Eric Luis. Em obras: Após 100 dias de gestão, Schmidt revela clube em 'refundação'. **GloboEsporte.com**, Salvador, 23 dez. 2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2013/12/em-obras-apos-100-dias-de-gestao-schmidt-revela-clube-em-refundacao.html>. Acesso em: 2 mar. 2020.

CARVALHO, Eric Luís; CARNEIRO, Raphael; FUKUTANI, Tamires; PEREIRA, Thiago. Democracia, taça, erros e crise: gestão Schmidt completa um ano no Bahia. **Globo Esporte**, Salvador, 9 set. 2014. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2014/09/democracia-taca-erros-e-crise-gestao-schmidt-completa-um-ano-no-bahia.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CONFEDERAÇÃO SUL-AMERICANA DE FUTEBOL. CONMEBOL Libertadores é suspensa temporariamente até 05 de maio. **Luque**, 18 mar. 2020. Disponível em: <http://www.conmebol.com/pt-br/conmebol-libertadores-e-suspensa-temporariamente-ate-05-de-maio>. Acesso em: 14 abr. 2020.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CRESWELL, John; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos**. Porto Alegre: Penso, 2013.

COMMONKADS. **Knowledge Management**. Disponível em: <https://commonkads.org/>. Acesso em: 19 out. 2020.

CRANFIELD, J.; YOONG, P. Organizational Factors Affecting Inter-Organisational Knowledge Transfer in the New Zealand State Sector: A Case Study. **eJov: The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks**, n. 7, p. 9-33, 2005. Disponível em: <http://www.ejov.org>. Acesso em: 4 abr. 2020.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DANE, F. C. **Research methods**. Belmont. CA: Brooks/Cole, 1990.

DARR, Eric D., *et al.* The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science**, v. 41, n. 11, 1995, p. 1750-1762. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2632871>. Acesso em: 26 abr. 2022.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competição analítica**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Fernando Schmidt empossado presidente do Bahia**. Salvador, 9 set. 2013. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/fernando-schmidt-empossado-presidente-do-bahia/>. Acesso em: 7 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Conselho Deliberativo – Regimento Interno**. Salvador, 8 dez. 2013. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/regimentointernoconselho.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Para além do futebol: os avanços da gestão em 22 conquistas**. Salvador, 27 nov. 2014a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/para-alem-do-futebol/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Diretoria Empossada: Novo presidente e conselheiros assumem seus cargos.** Salvador, 18 dez. 2014b. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/diretoria-empossada/>. Acesso em: 7 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Marcelo Sant'Ana: Dez.2014 a Dez.2017.** Salvador, 18 dez. 2014c. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/diretoria/marcelo-santana-2/>. Acesso em: 7 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Prestando contas: Balanço do 1º mês da nova gestão.** Salvador, 21 jan. 2015a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/prestando-contas/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Profut: Bahia solicita oficialmente adesão.** Salvador, 14 nov. 2015b. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/profut/>. Acesso em: 10 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Agora é oficial: Clube consegue última certidão que faltava.** Salvador, 13 jan. 2016a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/agora-e-oficial/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Comunicado: Sobre direitos de TV do Campeonato Brasileiro.** Salvador, 2 mar. 2016b. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/comunicado-31/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Resolução CD 01/2016.** Salvador, 18 julho 2016c. Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Resolucao\\_CD\\_01-2016.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Resolucao_CD_01-2016.pdf). Acesso em: 23 mar. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Nota Oficial: Acordo é assinado e CT's ficam mais próximos.** Salvador, 26 dez. 2016d. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/nota-oficial-28/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Comunicado: Mais uma etapa para ampliação de patrimônio.** Salvador, 8 maio 2017a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/comunicado-50/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Título: Confirma a campanha do Tricolor até o título.** Salvador, 25 maio 2017b. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/a-campanha-3/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Reta final: Clube se aproxima da retomada de seu patrimônio.** Salvador, 2 ago. 2017c. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/perto-do-fim/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Cidade Tricolor: Esquadrão ganha posse de terreno e do novo CT.** Salvador, 26 set. 2017d. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/cidade-tricolor/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Resolução CD Nº 01/2017**. Salvador, 8 out. 2017e. Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Resolucao\\_CD\\_01-2017.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2013/12/Resolucao_CD_01-2017.pdf). Acesso em: 23 mar. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Empossados: Diretoria e Conselho Deliberativo iniciam nova etapa**. Salvador, 19 de dezembro de 2017f. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/posse-oficial/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Guilherme Bellintani**. Salvador, 19 dez. 2017g. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/diretoria/guilherme-bellintani-2/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Presidente**. Salvador, 19 dez. 2017h. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/presidentes>. Acesso em: 13 de mar. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **O estatuto tricolor é considerado um dos mais modernos entre os clubes brasileiros**. Salvador, 17 mar. 2018a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/estatuto/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Regimento interno da comissão de ética**. Salvador, 17 mar. 2018b. Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/RI\\_Comissao-de-Etica\\_CD.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/RI_Comissao-de-Etica_CD.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Bermuda e Camiseta: Novo plano de sócios dá acesso a jogos por R\$ 45**. Salvador, 9 jul. 2018c. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/bermuda-e-camiseta/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Regimento interno do Conselho Fiscal**. Salvador, 15 ago. 2018d. Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2018/07/RI\\_CF.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2018/07/RI_CF.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Inauguração da Loja do Esquadrão**. Salvador, 20 dez. 2018e. Disponível em: <https://www.flickr.com/photos/bahiaoficial/45481659205/in/album-72157704834523144/>. Acesso em: 20 jan. 2021.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Regulamento do voto à distância nas assembleias gerais**. Salvador, 17 abr. 2019a. Disponível em: [https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Regulamento\\_Voto\\_Distancia\\_AGs.pdf](https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Regulamento_Voto_Distancia_AGs.pdf). Acesso em: 20 jan. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Bahia da Massa: Chegou a hora de voltar!** Salvador, 25 abr. 2019b. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/bahia-da-massa/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Apresentação: Detalhes da sobre a estrutura do novo CT tricolor**. Salvador, 15 janeiro 2020a. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/apresentacao-3/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

pausa

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Consultoria: Empresa mundialmente conhecida realiza consultoria na base tricolor.** Salvador, 11 mar. 2020b. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/consultoria/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Fazendão: CT recebe intervenções para ajudar no combate ao coronavírus.** Salvador, 25 mar. 2020c. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/fazendao-2/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **#JuntosVenceremos: Clube vai homenagear sócios com monumento no CT.** Salvador, 26 mar. 2020d. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/juntosvenceremos/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Promoção: Loja Esquadrão dá novos descontos para sócios em dia.** Salvador, 15 abr. 2020e. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/promocao-9/>. Acesso em: 24 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Participe: Tricolor faz ação especial para reprise de jogo histórico.** Salvador, 21 abr. 2020f. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/88euvou/>. Acesso em: 25 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Nota de pesar: homenagem a Fernando Schmidt.** Salvador, 4 maio 2020g. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/nota-de-pesar-61/>. Acesso em: 4 maio 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Novo pacote de vantagens para o sócio.** Salvador, 3 jun. 2020h. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/juntosvenceremos-4/>. Acesso em: 4 jun. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Regulamento das Embaixadas.** Salvador, 17 out. 2020i. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2020/10/REGULAMENTO-DAS-EMBAIXADAS.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Transparência.** Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/o-clube/transparencia/>. Acesso em: 27 mar. 2021.

ESPORTE CLUBE BAHIA. (@ECBahia). **Tá chegando a hora! Compre o ingresso simbólico a R\$ 5 e ganhe mais de R\$ 200 em cupons de desconto! Você ainda estará ajudando o programa Dignidade aos Ídolos. Acesse o App BBMP (seção de cupons).** Salvador, 25 abr. 2020a. Disponível em: <https://twitter.com/ECBahia/status/1254059880559886337>. Acesso em: 28 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA (@ECBahia). **Cerca de 10 mil ingressos vendidos pra retransmissão das 14h30, no Sportv, além de mais de 17 mil cervejas da promoção. E atenção galera de fora da Bahia! Estamos buscando alternativas pra que vocês também possam assistir.** Salvador, 25 abr. 2020b. Disponível em: <https://twitter.com/ECBahia/status/1254035601994776578>. Acesso em: 28 abr. 2020.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Demonstrações Financeiras Auditadas 2012 e 2013.** Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2016/03/2013-ECB-Dem-Fin-Auditadas-Lei-Pel%C3%A9.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Demonstrações Financeiras Auditadas 2013 e 2014.** Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2016/03/2014-ECB-Dem-Fin-Auditadas-Lei-Pel%C3%A9.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Conselho Fiscal.** Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/conselho-fiscal/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ESPORTE CLUBE BAHIA. **Balanço Geral e Relatório Completo Diretoria Executiva – 2018/2020.** Disponível em: <https://www.esportclubebahia.com.br/wp-content/uploads/2021/04/ECB-Balanco-de-Gestao-2018-a-2020.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

DOGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, n.14, p. 375-394. 1993.

ESTADÃO. **Em entrevista exclusiva, Carlinhos Brown fala sobre a Caxirola.** São Paulo, 1 fev. 2013. Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/classificacao/futebol/campeonato-brasileiro-serie-b/2016>. Acesso em: 13 de mar. 2020.

ESTADÃO. **Tabela do Campeonato Brasileiro 2016.** São Paulo, 26 nov. 2016. Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/classificacao/futebol/campeonato-brasileiro-serie-b/2016>. Acesso em: 13 mar. 2020.

FERREIRA, Marcelo Andrade. Democratização da Gestão e Governança Corporativa no Futebol Brasileiro - Um Estudo de Caso sobre o Esporte Clube Bahia. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 181-198, jul./dez. 2019.

FERREIRA, Marcelo Andrade. **Um golaço de gestão: administrando o futebol.** Curitiba: Appris, 2021.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; DOS SANTOS, N.; DA COSTA MITIDIERI, T. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-industrial.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEMING, M. **Safety culture maturity model Health and Safety Executive.** Colegate: Norwich, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. **Um Modelo de Sistema de Gestão do Conhecimento para Grupos de Pesquisa e Desenvolvimento**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

FRIEDMAN, V. J.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. Creating Conditions for Organizational Learning. *In*: DIERKES, M.; *et al.* (ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003. p.757-774.

FRÓES BURNHAM, Teresinha, *et al.* Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento. *In*: FRÓES BURNHAM, Teresinha (org.). **Análise Cognitiva e Espaços Multirreferenciais de Aprendizagem**. Salvador: EDUFBA, 2012.

FUKUNAGA, F. **Gestão do Conhecimento: Conceitos e Definições**. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/4.gest%C3%A3o-do-conhecimento-conceitos-e-defini%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf>. Acesso em: 30 maio 2022.

GALÁTICOSONLINE.COM. **Portela lembra goleadas e afirma**: "Me arrependo daquele 5 a 1 e 7 a 3 que eu dei no Bahia". Salvador, 18 jun. 2020. Disponível em: <https://www.galaticosonline.com/noticia/18/06/2020/92331,portela-lembra-goleadas-e-afirma-me-arrependo-daquela-5-a-1-e-7-a-3-que-eu-dei-no-bahia.html>. Acesso em 21 jun. 2020.

GAMA, Ulisses; ARAGÃO, Leandro. Com fim de gestão, Marcelo Sant'Ana fala sobre conquistas e promessas não cumpridas. **BN Esportes**, Salvador, 19 dez. 2017. Disponível em: <https://www.bahianoticias.com.br/esportes/entrevista/271-com-fim-de-gestao-marcelo-santana-fala-sobre-conquistas-e-promessas-nao-cumpridas.html>. Acesso em: 14 mar. 2020.

GARVIN, D. A. Construindo a organização que aprende. *In*: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 50-81 (Coleção Harvard Business Review).

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBOESPORTE.COM. **Retrô Bahia – Fracassos em campo e refundação fora dele: o 2013 tricolor**. Salvador, 11 dez. 2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2013/12/retro-bahia-fracassos-em-campo-e-refundacao-fora-dele-o-2013-tricolor.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

GLOBOESPORTE.COM. **Fernando Schmidt diz que faltou profissionalismo na gestão do Bahia**. Salvador, 11 dez. 2014a. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2014/12/fernando-schmidt-diz-que-faltou-profissionalismo-na-gestao-do-bahia.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

GLOBOESPORTE.COM. **Com 41% dos votos, Marcelo Sant'Ana é eleito novo presidente do Bahia.** Salvador, 13 dez. 2014b. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2014/12/marcelo-santana-e-eleito-novo-presidente-do-bahia.html>. Acesso em: 7 mar. 2020.

GLOBOESPORTE.COM. **Em busca de quitar dívidas fiscais, Bahia solicita adesão ao Profut.** Salvador, 13 nov. 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2015/11/em-busca-de-quitar-dividas-fiscais-bahia-solicita-adesao-ao-profut.html>. Acesso em: 10 mar. 2020.

GLOBOESPORTE.COM. **Cidade Tricolor: Bahia transfere Transcons da antiga sede de praia.** Salvador, 11 out. 2017. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/cidade-tricolor-bahia-transfere-transcons-da-antiga-sede-de-praia.ghtml>. Acesso em: 29 mar. 2020.

GLOBOESPORTE.COM. **Em apoio ao combate ao coronavírus, Hospital Fazenda recebe primeiros paciente.** Salvador, 30 mar. 2020a. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/em-apoio-ao-combate-ao-coronavirus-hospital-fazendao-recebe-primeiros-pacientes.ghtml>. Acesso em: 20 abr. 2020.

GLOBOESPORTE.COM. **Bahia faz torcida reviver campanha de 88 e movimentação a internet.** Salvador, 24 abr. 2020b. Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/bahia-faz-torcida-reviver-campanha-de-88-e-movimentacao-a-internet.ghtml>. Acesso em: 25 abr. 2020.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HEY, J. **The data, information, knowledge, wisdom chain:** The metaphorical link. Relatório técnico, Intergovernmental Oceanographic Commission (UNESCO). 2004.

IGARASHI, W. **Aprendizagem organizacional:** proposta de um modelo de avaliação. 2022. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Wagner-Igarashi.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

INKPEN, A. C.; CROSSAN, M. M. Believing is seeing: joint ventures and organizational learning. **Journal of Management Studies**, 1995.

JESUS, Nadja Maria Amado de Jesus. **Difusão do Conhecimento na Política de Colaboração Implementada pelo Programa de Apoio a Educação Municipal em Itatim-Ba.** 2020. Tese (Doutorado em Difusão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Difusão do Conhecimento, Salvador, 2020. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/33374/1/Tese%20de%20Doutorado\\_NADJA%20AMADO%20%281%29.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/33374/1/Tese%20de%20Doutorado_NADJA%20AMADO%20%281%29.pdf). Acesso em: 30 maio 2021.



JORGE, Carlos Francisco Bitencourt Jorge; VALENTIM, Marta Lúgia Pomim. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n.1, p.152-172, jan./mar. 2016.

KE, W.; WEI, K. K. Organizational learning process: Its antecedents and consequences in enterprise system implementation. **Journal of Global Information Management**, 2006

KFOURI, Juca. Devolva meu Bahia! **Blog do Juca**, 24 nov. 2006. Disponível em: <https://blogdojuca.uol.com.br/2006/11/devolva-meu-bahia/>. Acesso em: 30 nov. 2006.

KIESER, A.; BECK, N.; TAINIO, R. Rules and Organizational Learning: The Behavioral Theory Approach. *In*: DIERKES, M.; et al. (ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LEONARD, D. A.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2185>. Acesso em: 30 abr. 2020.

LEWIS, M. **Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game**. São Paulo: Intrínseca, 2015.

LIANG, D.; MORELAND, R.; ARGOTE, L. Group versus individual training and group performance: The mediating effects of transactive memory. **Personality Social Psych Bull**, v. 21, n. 4, p. 384-393, 1995. Disponível em: <http://psp.sagepub.com/content/21/4/384.abstract>. Acesso em: 1 maio 2020.

LOSS, L. **Um arcabouço para o aprendizado de redes colaborativas de organizações**: uma abordagem baseada em aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia Elétrica) – Pós-graduação em Engenharia Elétrica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

MAIA, Aroldo. **A verdadeira história do Esporte Clube Bahia (1931-1940)**. Salvador: Mensageiro da Fé, 1969.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

McCALLUM, Cecília. Women out of place ? A Micro-historical Perspective on the Black Feminist Movement in Salvador da Bahia, Brazil. **Journal of Latin American Studies**, n. 39, p. 55-80, 2007.

MCDERMOTT, R. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. **California Management Review**, v. 41, n. 4, p. 103-117. 1999. Disponível em:

[http://www.moderntimesworkplace.com/good\\_reading/GRKnowledgeWork/IT\\_Knowledge\\_Management.McDermott.1999.pdf](http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRKnowledgeWork/IT_Knowledge_Management.McDermott.1999.pdf). Acesso em: 30 abr. 2022.

McELROY, M. **The knowledge life cycle. Presented at the ICM Conference on KM**. Miami: FL, 1999.

MENDES JÚNIOR., Nestor. **Esporte Clube Felicidade: Bahia – 70 anos de Glórias**. Salvador: MIR Editora, 2001.

MENDES JÚNIOR., Nestor. **Nunca Mais! – 25 Anos de luta pela liberdade no Esporte Clube Bahia**. Salvador: MIR Editora, 2014.

MENON, T.; PFEFFER, J. Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 497-513, apr. 2003, Disponível em:

[http://www.jstor.org/stable/4133953?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/4133953?seq=1#page_scan_tab_contents). Acesso em: 1 maio 2022.

MEYER, B.; SUGIYAMA, K. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 17-15, 2007.

MINAYO M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MIRO, Palma. Troféus de 59 e 88 do Bahia são achados em sacos de lixo, largados em sala. **Correio da Bahia**, Salvador, 19 set. 2013. Disponível em:

<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/trofeus-de-59-e-88-do-bahia-sao-achados-em-sacos-de-lixo-largados-em-sala/>. Acesso em: 6 mar. 2020.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas (SP)**, v. 5, n. 2, p. 53-66, jan./jun. 2008.

Disponível em: <http://143.106.108.14/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/380/257>. Acesso em: 16 jan. 2022.

MORESI, E. A. D. **Apostila de metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

MORIN, Edgar. **A inteligência da Complexidade**. 3. ed. Trad. Nuremar Maria Falci. São Paulo: Petrópolis, 2003.

NERY, **Gestão Do Conhecimento Como Ferramenta Para A Gestão Do Esporte: O Fluxo De Conhecimentos Como Agente Potencializador De Inovação Organizacional**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, UERJ, 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc., 1995.

PARANHOS, R. *et al.* Uma introdução aos métodos mistos. **Interface. Sociologia**, Porto Alegre, ano 18, n. 42, p. 384-411, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/v18n42/1517-4522-soc-18-42-00384.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.

PEREIRA, Thiago; CARNEIRO, Raphael. O candidato: as principais ideias de Fernando Schmidt para gerir o Bahia. **Globo Esporte**, Salvador, 5 set. 2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2013/09/o-candidato-principais-ideias-de-fernando-schmidt-para-gerir-o-bahia.html>. Acesso em: 3 mar. 2020.

PEREIRA, Thiago. De jornalista a presidente: cem dias de gestão de Marcelo Sant'Ana no Bahia. **Globo Esporte**, Salvador, 27 mar. 2015. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/ba/futebol/times/bahia/noticia/2015/03/de-jornalista-presidente-cem-dias-de-gestao-de-marcelo-santana-no-bahia.html>. Acesso em: 9 mar. 2020.

PERFORMANCE AUDITORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Diagnóstico Operacional e Financeiro** de 01 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013. Salvador, 2013.

PORTAL METRO 1. Rádio MetrÓpole. Jornal da Cidade. Guilherme Bellintani. **Youtube**, 28 abr. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=JAV97MHVLBY&feature=youtu.be>. Acesso em: 4 maio 2020.

PORTAL TERRA. **Bahia divulga nome e logo de marca própria para uniformes**. 11 set. 2018. Disponível: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/brasileiro-serie-b/bahia-divulga-nome-e-logo-de-marca-propria-de-uniformes,6044c6c6c7f6e01db7ef63faa999f7091mi0cyfd.html> Acesso em: 26 mar. 2022.

REVOLUÇÃO TRICOLOR. **Apresentação de Guilherme Bellintani - Plano Bahia 3.1 parte 1**. Salvador, 2017a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TgZu2uQK6s8>. Acesso em: 17 mar. 2020.

REVOLUÇÃO TRICOLOR. **Apresentação de Guilherme Bellintani - Plano Bahia 3.1 parte 2**. Salvador, 2017b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3IZ5hfXHA2Y&t=18s>. Acesso em: 18 mar. 2020.

REVOLUÇÃO TRICOLOR. **Apresentação de Guilherme Bellintani - Plano Bahia 3.1 parte 3**. Salvador, 2017c. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-Muq6v1bB2I>. Acesso em: 19 mar. 2020.

RICHARD, J. F. **Les activités mentales**: comprendre, raisonner, trouver des solutions. Paris: Armand Colin, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Henrique S. Representações de um clube: O Esporte Clube Bahia de 1931 a 1960. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4., 2008, Salvador. **Anais eletrônicos [...]**. Salvador: Ritos produções, 2008. v. 1. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14146.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020,

SANTOS, P. L. V. A. C.; SANTANA, R. C. G. Transferência da informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. **DataGramZero: Revista da Ciência da Informação**, 2002.

SANTOS, Raimundo Antônio dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCHREIBER, Guss, *et al.* **Knowledge Engineering and Management**: The CommonKADS Methodology. Cambridge, Massachusetts, England: The MIT Press, 2000.

SENGE, P. M. *et al.* **A quinta disciplina**: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SENGE, P. M. *et al.* **A quinta disciplina**. Arte e prática da organização que aprende. 31. ed. Tradução de Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Seller, 2016.

SERRA, Fernando A. Ribeiro, *et al.* **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e estudos de caso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Manual de orientação**. Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao> Acesso em: 24 abr. 2019.

SILVEIRA, Henrique; TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora da UNB, 2001.

SNYDER, W.; CUMMINGS, T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.

SÓCIO ESQUADRÃO. **Parceiros de Aço**. Salvador, 2018. Disponível em: <https://www.socioesquadrao.com.br/beneficios/parceiros/>. Acesso em: 28 abr. 2020.

TARAPANOFF, K. (org.) **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: InterSaberes, 2012. v. 1

TEODOROSKI, R; SANTOS, J.; STEIL, A. Aprendizagem Organizacional e Inovação: uma análise bibliométrica da produção científica internacional. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA*, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves, 2013. p. 19-21. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es393.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 1-14, abr. 2008. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/abr08/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/abr08/Art_04.htm). Acesso em: 14 abr. 2022.

TV BAHÊA. **Carta histórica de agradecimento**. Disponível em: <https://youtu.be/hjpZPWj344k>. Acesso em: 14 maio 2020.

URIARTE JÚNIOR, Filemon, A. **Introduction to Knowledge Management**. Jakarta Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

VALENTIM, C. **Modelagem de Conhecimento Estratégico nos Processos de Negócio**: Proposta de um Modelo Suportado pela Metodologia CommonKADS. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n. 1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>. Acesso em: 27 maio. 2022.

VALLEJOS, R. V. **Um Modelo para Formação de Empresas Virtuais no Setor de Moldes e Matrizes**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

VARELA, Fernanda. **Um Grito de Liberdade – O processo de democratização do Esporte Clube Bahia**. Salvador: Faculdade Social da Bahia, 2015.

VARELA NOTÍCIAS. **“O maior legado que deixamos no Bahia é a credibilidade”, afirma Pedro Henriques**. Salvador, 18 dez. 2017. Disponível em: <https://varelanoticias.com.br/o-maior-legado-que-deixamos-no-bahia-e-a-credibilidade-afirma-pedro-henriques/>. Acesso em: 14 mar. 2020.

VIEIRA JÚNIOR, Cleosvaldo G. **Sistema de Apoio à Aplicação da Metodologia CommonKADS em Projetos de Engenharia do Conhecimento**. 2005. Monografia

(Bacharelado em Sistemas de Informação) – Departamento de Informática e Estatística, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

WANG, C.; AHMED, P. The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network. **Handbook of Business Strategy**, v. 6, n. 1, p. 321-326, 2005.

WEGNER, D. M. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. *In*: MULLEN, B.; GOETHALS, G. R. (org.). **Theories of Group Behavior**. New York: Springer-Verlag, 1986. p. 185-205.

WIIG, K. **Knowledge management foundations: thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WIIG, K. M. Knowledge Management: an introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, sept. 1997.

WORDNET. **WordNet**: a lexical database for English Language. Disponível em: <http://wordnet.princeton.edu>. Acesso em: 5 nov. 2021.

**ANEXOS**

**ANEXO A**

---

**ATA DE ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA PARA ALTERAÇÃO DO  
ESTATUTO DO ESPORTE CLUBE BAHIA\***

---

\* O documento, na íntegra, encontra-se disponível na sede do Esporte Clube Bahia.



## ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA PARA ALTERAÇÃO DO ESTATUTO DO ESPORTE CLUBE BAHIA.

Aos dezessete dias do mês de agosto do ano de dois mil e treze, na Itaipava Arena Fonte Nova, nesta capital, reuniram-se os associados do Esporte Clube Bahia, inscrito no CNPJ/MF sob nº. 15.193.923/0001-84, identificados na lista de presença obtida através do controle de acesso digital por meio das catracas da Itaipava Arena Fonte Nova, além da lista assinada pelos dos sócios antigos que votaram, as quais ficam fazendo parte integrante da presente ata para todos os fins de direito, com o objetivo de deliberar alteração do estatuto da associação, na forma proposta do edital de convocação disponibilizado a todos os associados através do site oficial [www.esportclubebahia.com.br](http://www.esportclubebahia.com.br). Assumiu a presidência da Assembléia o Interventor Dr. Carlos Eduardo Behrmann Rátis Martins, que convidou os membros da equipe de apoio da intervenção os Drs. Danilo Pessoa de Souza Tavares e Jaime Barreiros Neto para acompanharem a reunião e o Dr. Cyrano Vianna Neto para secretariar a reunião, ficando assim constituída a mesa. A 1ª convocação foi realizada às 10:00 horas, quando foi verificado que não havia a presença de um terço dos sócios para abertura dos trabalhos. A 2ª convocação ocorreu uma hora depois às 11:00 horas, sendo instalada a assembléia com a presença de 3.287 (três mil duzentos e oitenta e sete) associados. Após explanação inicial do interventor Carlos Rátis, a palavra foi transmitida ao membro da comissão, Jaime Barreiros Neto, que apresentou as propostas de reforma estatutária as quais seriam objeto de deliberação pela assembléia. Realizada a apresentação das propostas, não houve a solicitação do uso da palavra por qualquer sócio, tendo sido a mesma devolvida ao interventor Carlos Rátis, que encerrou a discussão e iniciou o processo de deliberação, com a abertura das urnas de votação, às 12:10 horas. Atendendo a determinação judicial, os sócios novos votaram em urnas separadas dos sócios antigos. Às 15:20 horas, o interventor encerrou o processo de votação, convocando então os membros da intervenção na presença de três testemunhas, os jornalistas Antonio da Silva (Rádio Sociedade da Bahia), Bruno Britto de Queiroz (Rádio CBN) e Fernanda Varela (Correio da Bahia), para iniciar a apuração dos resultados, tendo sido realizada, inicialmente, a apuração em separado dos votos consignados pelos sócios antigos. Na ocasião, o interventor avisou que as cédulas não assinadas seriam consideradas como nulas no processo de deliberação. Após a apuração dos votos dos sócios antigos, constatou-se o seguinte resultado, quanto a esta categoria de sócios: 347 votos SIM, 01 voto NÃO e 08 votos nulos. Iniciou-se, então, a apuração dos votos dos sócios novos, após a qual constatou-se o seguinte resultados: 2.742 votos SIM, 05 votos NÃO e 17 votos nulos. Divulgados os resultados da votação dos sócios novos, foi proclamado o resultado geral final, tendo sido as propostas de alteração do estatuto aprovadas com 3.089 votos a favor, 06 votos contra e 25 votos nulos. Nada mais havendo a discutir ou deliberar, o interventor agradeceu a presença de todos e declarou encerrada a assembléia, às 17:00 horas e, para constar, eu, Cyrano Vianna Neto, secretário nomeado da referida assembléia, lavrei a presente ata.

Carlos Eduardo Behrmann Rátis Martins  
Presidente - Interventor

Cyrano Vianna Neto  
Membro da Equipe de Intervenção  
Secretário

Danilo Pessoa de Souza Tavares  
Membro da Equipe de Intervenção

Jaime Barreiros Neto  
Membro da Equipe de Intervenção

Antonio da Silva  
Testemunha

Bruno Britto de Queiroz  
Testemunha

Fernanda Varela  
Testemunha

OFÍCIO CIVIL PESSOAS JURÍDICAS  
1.º OFÍCIO  
Comunicação com a Fototeca de  
ROL nº 306  
Certidão de Id. nº 107  
OFICIAL

**ANEXO B**

---

**DIAGNÓSTICO OPERACIONAL E FINANCEIRO PERÍODO DE 01 DE JANEIRO  
DE 2012 A 30 DE JUNHO DE 2013\***

---

\* O documento, na íntegra, encontra-se disponível na sede do Esporte Clube Bahia.

# ESPORTE CLUBE BAHIA

Diagnóstico Operacional e Financeiro  
Período de 01 de janeiro de 2012 a  
30 de junho de 2013

**SALVADOR**

Av. Tancredo Neves, 1632, Torre Sul, CJ 1301  
Caminho das Árvores, CEP 41820-020 Salvador - BA  
Tel +55 71 3113-4530 Fax +55 71 3113-4500

**SÃO PAULO**

Alameda Ribeirão Preto 130, CJ 51  
Bela Vista CEP 01331-000 São Paulo - SP  
Tel +55 11 2539-0632 Fax +55 11 2539-0633

**RIO DE JANEIRO**

Rua do Ouvidor, 60, CJ 701  
Centro CEP 20040-030 Rio de Janeiro - RJ  
Tel +55 21 2221-9243 Fax +55 21 2221-0032



Salvador, 09 de setembro de 2013

Ilmos Srs. Interventores Judiciais do ESPORTE CLUBE BAHIA

**Nesta**

**Att.: Sr. Carlos Ratis**

### **ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL**

Prezados Senhores,

Nos termos da nossa carta proposta datada de 26 julho de 2013, executamos os trabalhos relacionados com a realização de Diagnóstico Operacional e Financeiro sobre as atividades desenvolvidas pelo ESPORTE CLUBE BAHIA relativas ao período de 01 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013.

Entendemos que as informações e comentários aqui apresentadas contribuirão substancialmente para fornecer a V.Sas. uma avaliação global da situação econômico e financeira do ESPORTE CLUBE BAHIA em 30 de junho de 2013, além de contribuir para uma reflexão a respeito de aperfeiçoamentos que se mostram necessários sobre o ambiente de governança corporativa e sobre os procedimentos contábeis e os controles internos praticados por esta Entidade.

Enfatizamos que os trabalhos relativos ao Diagnostico Operacional e Financeiro do ESPORTE CLUBE BAHIA foram realizados com base nos documentos que nos foram disponibilizados e, suplementarmente, com base nas informações obtidas junto aos colaboradores do ESPORTE CLUBE BAHIA que se encontravam operacionalizando as suas atividades a partir da data da intervenção. Desta forma, ao longo deste relatório apresentamos algumas limitações quanto à realização dos trabalhos e obtenção de informações, em função, principalmente das deficiências no ambiente de controle (inclusive no que se refere à guarda sistematizada de documentos que comprovam e esclarecem sobre as operações realizadas) e da impossibilidade de termos acesso a informações que seriam obtidas junto às pessoas chave da Administração do ESPORTE CLUBE BAHIA, as quais se encontravam afastadas dos seus cargos e das suas atividades gerenciais em decorrência da intervenção ocorrida a partir de 09 de julho de 2013. Em consequência, neste momento alguns assuntos deixaram de ser completamente esclarecidos em função de insuficiência de informações.

Devido à natureza e ao escopo limitado e específico dos nossos trabalhos, este relatório é destinado ao uso exclusivo da Administração do ESPORTE CLUBE BAHIA para tomar conhecimento, principalmente, da sua atual situação financeira e patrimonial e não deve ser utilizado para outros fins. Além disso, ressaltamos que este relatório contém comentários de assuntos complexos e de natureza sensível, decorrentes de análises que ainda precisam ser aprofundadas para serem conclusivas. Desta forma, recomendamos o devido cuidado profissional na divulgação das informações contidas neste relatório.



Permanecemos à disposição de V. Sas. para quaisquer esclarecimentos adicionais julgados necessários.

Atenciosamente,

**PERFORMANCE**  
**AUDITORIA E CONSULTORIA EMPRESARIAL SOCIEDADE SIMPLES**  
**CRC-2BA – 00710/O**

*José Renato Mendonça*  
**JOSÉ RENATO MENDONÇA**  
**CRC-1BA 9.709/O-9**



## **SUMÁRIO**

Seção I – Introdução.....	5
Seção II – Sumário Gerencial.....	10
Seção III – Balanço Proforma (Ajustado Extra Contabilmente).....	14
Seção IV – Detalhamento dos exames sobre os saldos de 30 de junho de 2013 .....	20
Seção V – Outros assuntos relevantes .....	60



## SEÇÃO I – INTRODUÇÃO

---

### Objetivo e escopo dos trabalhos

O objetivo dos nossos trabalhos consistiu na realização de Diagnóstico Operacional e Financeiro sobre as atividades desenvolvidas pelo ESPORTE CLUBE BAHIA no período de 01 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013. Portanto, nossos trabalhos tiveram como objetivo primário a revisão das atividades operacionais relevantes ocorridas no período acima mencionado e a análise do adequado registro contábil do impacto financeiro destas operações.

Nos termos das práticas gerais de gestão de qualquer Entidade, de qualquer natureza, é da responsabilidade da Administração do ESPORTE CLUBE BAHIA a manutenção de adequados procedimentos operacionais e de controle interno que propiciem segurança razoável, embora não absoluta, quanto à salvaguarda e adequada gestão dos seus ativos, bem como sobre o adequado registro contábil das suas operações, de acordo com as práticas contábeis aplicáveis às Entidades Desportivas.

Nossas análises foram efetivadas com base nas informações obtidas junto a funcionários e dirigentes do ESPORTE CLUBE BAHIA, bem como na análise dos registros contábeis e dos documentos e demais informações que suportam estes registros.

Nos termos da nossa carta proposta nossos trabalhos foram realizados em base a teste, e com o objetivo de obter um panorama geral da situação financeira e operacional da Entidade, restringindo-se exclusivamente à realização das seguintes principais atividades:

1. Revisão analítica do balanço patrimonial elaborado pela Administração do **ESPORTE CLUBE BAHIA** na data base de 30 de junho de 2013 e verificação da adequação dos critérios contábeis utilizados na sua elaboração, bem como a verificação da propriedade dos saldos de ativos e passivos na data base dos exames e das receitas auferidas e despesas incorridas para o período de 01 janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013.
2. Atestar a existência e propriedade dos documentos suporte para o registro contábil das operações.
3. Verificar o adequado registro contábil das principais movimentações de pagamentos e recebimentos conforme registros contábeis, após as conciliações com os extratos bancários;
4. Verificar se as despesas incorridas estão de acordo com as atividades do ESPORTE CLUBE BAHIA;
5. Avaliar a adequada manutenção em arquivo, sob controle da Entidade, de todos os documentos associados às operações do Clube;
6. Verificar a adequação dos procedimentos para elaboração das folhas de pagamento de 03 meses escolhidos aleatoriamente com o objetivo de avaliar a adequação dos valores pagos aos funcionários e das retenções legais e contratuais que deveriam ser efetivadas;
7. Verificar o adequado registro funcional dos funcionários incluídos nas folhas de pagamento examinadas;
8. Analisar e avaliar a adequação do registro contábil de provisão para contingência relativa aos processos administrativos e judiciais em curso, através de relação fornecida pela



Administração do ESPORTE CLUBE BAHIA e das informações sobre tais processos, fornecidas pelos consultores jurídicos responsáveis pelos processos;

9. Obter e analisar as certidões negativas de impostos e contribuições sociais;
10. Analisar o adequado provisionamento e/ou recolhimento dos impostos e contribuições sociais devidos, inclusive aqueles decorrentes de retenções na fonte, referentes ao período sob exame;
11. Examinar os contratos de qualquer natureza vigentes no período sob exame, inclusive os adiantamentos financeiros de receitas contratuais a serem auferidas no futuro (antecipações financeiras de receitas).

Em virtude do nosso trabalho ter sido realizado com base em testes seletivos, sobre aspectos que tenham impacto relevante sobre a compreensão/avaliação da situação econômico e financeira do ESPORTE CLUBE BAHIA, bem como sobre sua estrutura de gestão operacional, é possível que em trabalhos especiais que tenham maior profundidade, venham a serem reveladas outras áreas passíveis de melhoria ou de observações pertinentes.

#### Limitações

Ao ler este relatório o leitor deve levar em consideração os aspectos mencionados a seguir, os quais representam limitações ao escopo geral dos trabalhos ou limitações ao alcance de conclusões sobre saldos ou aspectos específicos.

#### **Limitações gerais ao escopo do trabalho**

Nos termos da nossa carta proposta, os procedimentos aplicados (acima resumidos) não representam uma auditoria sobre as demonstrações contábeis do ESPORTE CLUBE BAHIA encerradas em 30 de junho de 2013, nos termos das normas brasileiras e internacionais de auditoria. Desta forma, não estamos emitindo uma opinião de auditoria sobre estas demonstrações contábeis.

Adicionalmente, este relatório não proporciona asseguração sobre o alcance de informações futuras (como por exemplo, a capacidade do ESPORTE CLUBE BAHIA obter desempenho operacional e financeiro que permita manter a sua liquidez e sua continuidade operacional futura) e sobre informações descritivas que são sujeitas a avaliação subjetiva (por exemplo, o desfecho de processos judiciais em curso).

1. No que se refere às demonstrações contábeis do ESPORTE CLUBE BAHIA encerradas em 31 de dezembro de 2012, apresentadas no “balanço pro forma”, para fins meramente comparativos, não efetuamos quaisquer procedimentos de auditoria sobre estas demonstrações contábeis. Estas demonstrações contábeis foram objeto de auditoria, por outros auditores independentes, nos termos das normas brasileiras e internacionais de auditoria, cujo relatório do auditor independente, datado de 16 de abril de 2013, contém ressalvas:
  - (1) quanto à ausência de respostas de circularização de alguns clientes, fornecedores e bancos;





- (2) quanto à falta de respostas dos advogados sobre a situação dos processos judiciais em andamento, nos quais O ESPORTE CLUBE BAHIA figura como réu; e
- (3) quanto à não realização de avaliação dos bens móveis do ativo imobilizado para fins de adequação das taxas de depreciação e do teste de recuperabilidade.

Além disso, o relatório do auditor independente contém parágrafos de ênfase:

- (1) sobre o fato de, naquela data, o patrimônio líquido do ESPORTE CLUBE BAHIA estar negativo em R\$ 46.805 mil, o que poderia comprometer a sua liquidez operacional;
- (2) sobre o registro de impostos e contribuições sociais e respectivos encargos na rubrica "Amortizações Timemania", no montante de R\$ 4.606 mil; e
- (3) sobre o registro da baixa de imóvel (sede de praia) com valor residual de R\$ 5.015 mil e valor da negociação de R\$ 12.929 mil, recebidos em Transcon – Transferência do Direito de Construir.

2. Não foi objeto do escopo deste trabalho a identificação e análise de operações que não tenham registro contábil, não sendo efetuados também os seguintes procedimentos:
  - Confirmação dos saldos bancários diretamente com os bancos;
  - Confirmação de saldos a receber / a pagar diretamente com os respectivos devedores / credores;
  - Análise dos saldos de abertura das contas patrimoniais em 01 de janeiro de 2012, os quais foram objeto de revisão por auditores independentes;
  - Elaboração de descritivos de instruções de trabalho e/ou normas e procedimentos operacionais;
  - Avaliação ou auditoria de sistemas ou de instrumentos de processamento eletrônico de dados;
  - Avaliação da estrutura organizacional e da estrutura de pessoal, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo.
3. Nos termos da nossa carta proposta nossos exames não contemplaram qualquer julgamento sobre a adequação dos valores provisionados e/ou pagos pelo ESPORTE CLUBE BAHIA em relação aos valores praticados no mercado para produtos e/ou serviços semelhantes.
4. No que se refere ao ESPORTE CLUBE BAHIA S.A. (BAHIA S.A.), empresa da qual o ESPORTE CLUBE BAHIA é detentor da totalidade das ações ordinárias (portanto o único acionista com direito a voto), as suas operações estão paralisadas e o último balancete contábil emitido, datado de 31 de dezembro de 2010, aponta um Patrimônio Líquido negativo no valor de R\$ 64.907.762,27. O ESPORTE CLUBE BAHIA vem liquidando as obrigações tributárias do BAHIA S.A., as quais foram incluídas no programa de parcelamento denominado Timemania. Tendo em vista que não existem informações contábeis atualizadas do BAHIA S.A., não efetuamos qualquer análise sobre as suas demonstrações contábeis e não temos condições de concluir quanto ao saldo do patrimônio líquido negativo desta Companhia em 30 de junho de 2013. Este saldo, quando adequadamente apurado, será liquidado pelo ESPORTE CLUBE BAHIA.



### Limitações à execução dos trabalhos

No decorrer dos nossos trabalhos nos deparamos com algumas limitações referentes à obtenção de informações e esclarecimentos de determinados assuntos/operações, em tempo hábil, que nos permitisse concluir de forma satisfatória quanto aos objetivos e escopo dos trabalhos que nos propusemos a realizar. Resumimos abaixo as principais limitações:

- (1) **Informações contábeis:** Somente no último dia da última semana de execução dos trabalhos, ou seja, em 06 de setembro de 2013, sexta-feira, é que nos foram disponibilizados o balancete, os razão e as composições contábeis do período de 06 meses findo em 30 de junho de 2013.
- (2) **Informações referentes aos processos judiciais em curso:** Não obtivemos a relação dos processos judiciais e administrativos de qualquer natureza (trabalhistas, tributários, cíveis) em que o ESPORTE CLUBE BAHIA é parte ativa ou passiva, incluindo os valores envolvidos, o prognóstico de êxito e a situação atual da tramitação destes processos.  
  
Adicionalmente, não obtivemos resposta à carta de circularização enviada ao escritório de advocacia responsável pelos processos administrativos e/ou judiciais em que o ESPORTE CLUBE BAHIA é parte ativa ou passiva. Desta forma, não temos condições de concluir quanto à provisão para contingências que deveria estar contabilizada em 30 de junho de 2013 para fazer frente aos desembolsos futuros relacionados com os processos em andamento naquela data.
- (3) **Controle do Imobilizado:** O ESPORTE CLUBE BAHIA não mantém controle individualizado dos bens do seu ativo imobilizado, o que impossibilita verificar a existência física dos bens registrados, bem com a razoabilidade das taxas de depreciação e dos valores de realização destes ativos.
- (4) **Documentação suporte das operações financeiras de pagamentos no período:** Devido às visíveis deficiências no ambiente de controle e da inadequada estrutura para organização e guarda da documentação relativa aos pagamentos, diversos dos documentos solicitados não foram localizados pelo Clube até a data de finalização dos trabalhos.
- (5) **Controle de contratos:** Não obtivemos garantia de que nos foram fornecidos para análise todos os contatos com atletas, fornecedores, clientes e bancos informando o número de contratos, valores envolvidos e conciliados com os registros contábeis.
- (6) **Declarações e informações fiscais solicitadas:** Não recebemos para análise e avaliação nenhuma das declarações fiscais obrigatórias por nós solicitadas, destacando-se: as DCTF's – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais, a DIRF – Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte e a DIPJ – Declaração de Informações Econômico – Fiscais da Pessoa Jurídica.

Segundo informações da área contábil, as DCTF's do período de 2012 e de outros períodos, foram entregues zeradas, somente para atender ao prazo formal de entrega das



mesmas. Desta forma, não houve informação adequada ao Fisco acerca das retenções efetuadas e não recolhidas.

- (7) **Passivos tributários parcelados (REFIS e Timemania)** – Estes passivos decorrem de débitos tributários e previdenciários de exercícios anteriores a 2010 e foram incluídos nos programas de parcelamento de acordo com os levantamentos e declarações apresentadas aos órgãos responsáveis de fiscalização federais, pela Administração do Clube. Estes parcelamentos ainda não foram homologados (consolidados) pelos órgãos gestores, podendo, quando da sua conclusão, ter seus valores alterados, alterando o Patrimônio Líquido e o Passivo.
- (8) **Registros formais contendo informações sobre as políticas e procedimentos administrativos internos do Clube:** Não obtivemos para análise e avaliação os seguintes documentos previstos nos artigos 65 e 66 do Estatuto do Clube, vigente em 30 de junho de 2013: Regulamento do Clube e Regimento Interno. Além disso, não obtivemos Manuais de Procedimentos Internos que orientem sobre os procedimentos e práticas operacionais.
- (9) **Atas de reuniões da Administração do Clube:** Não recebemos cópia das atas das reuniões dos órgãos da Administração do Clube do período analisado, conforme solicitado.



## SEÇÃO II – SUMÁRIO GERENCIAL

---

Para facilitar o entendimento do contexto geral deste relatório, elaboramos este Sumário Gerencial resumindo as informações apresentadas detalhadamente nas Seções III a V, onde documentamos os trabalhos relacionados com a Revisão Operacional e Financeira sobre as atividades desenvolvidas pelo ESPORTE CLUBE BAHIA (ECB) relativas ao período de 01 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013.

O escopo dos serviços e suas limitações estão descritas na Seção I deste relatório.

**Este Sumário Gerencial representa tão somente um resumo dos aspectos mais relevantes reportados ao longo deste relatório. Portanto, não substitui a necessidade de leitura integral deste relatório para se alcançar o adequado entendimento do ambiente de controle operacional e suas deficiências, bem como alcançar adequado entendimento da atual situação financeira e patrimonial do Clube. Portanto, recomendamos a leitura completa deste relatório.**

### No que se refere ao contexto em que o trabalho foi realizado

Nosso trabalho de levantamento, análise e avaliação de dados e informações foi realizado no período de 30 de julho a 07 de setembro de 2013, período em que a Administração do Esporte Clube Bahia encontrava-se sob intervenção judicial. Durante a execução dos trabalhos nos deparamos com algumas dificuldades na sua realização, resumidas como segue:

1. Tendo em vista que a Administração do Esporte Clube Bahia encontra-se sob intervenção, a antiga Diretoria deixou de frequentar regularmente as instalações destinadas à administração do Clube, no Mundo Plaza. Desta forma, não tivemos oportunidade de discutir e esclarecer com os Dirigentes/Executivos do Clube algumas operações que seriam do domínio dos mesmos e que não são de domínio dos colaboradores da área operacional, particularmente da área financeira. Portanto, alguns aspectos constantes deste relatório preliminar oportunamente deverão ser objeto de análise e avaliação complementar.
2. Não conseguimos obter informações concretas e conclusivas a respeito dos processos administrativos e/ou judiciais em curso contra o Esporte Clube Bahia (trabalhistas ou de qualquer outra natureza). Isto porque os advogados internos, empregados do Clube, afirmam não possuir qualquer controle sobre as ações em curso e os advogados externos, responsáveis pelos processos, não nos enviaram a relação de processos em curso, contendo a estimativa de valor que se espera ser desembolsado pelo ECB. Por força destas limitações de informações não temos conhecimento sequer do número de processos em curso.
3. O Ambiente geral de controle interno do ECB é bastante deficiente, não existindo políticas, normas e procedimentos formalizados, que garantam o adequado controle e registro das operações e, particularmente, que garantam a elaboração de informações contábeis fidedignas e tempestivas para a adequada informação sobre o desempenho operacional e sobre a situação financeira e patrimonial do ECB. É importante ressaltar que



a implementação de um adequado ambiente de controle interno é de inteira responsabilidade da Administração da Entidade.

4. O balancete contábil referente à data base de 30 de junho de 2013 somente nos foi entregue para exame no dia 06 de setembro de 2013, portanto com apenas 01 dia útil em relação à data de entrega deste relatório (09 de setembro de 2013).

#### **No que se refere aos aspectos relevantes observados ao longo dos trabalhos**

Resumimos a seguir os principais comentários e observações (mais sensíveis e/ou de maior relevância) apresentados detalhadamente ao longo das Seções a seguir deste relatório:

1. Conforme consta das demonstrações de resultado apresentadas na Seção III deste relatório, o ECB vem apurando recorrentes prejuízos contábeis, como segue:

• Exercício findo em 31 de dezembro de 2011 -	R\$ (18.545.893)
• Exercício findo em 31 de dezembro de 2012 -	R\$ (2.801.738)
• Período de seis meses findo em 30 de junho de 2013 -	R\$ (20.032.214)
2. Conforme consta dos Balanços Patrimoniais apresentados na Seção III deste relatório o Patrimônio Líquido contábil do ECB é negativo, ou seja, o ECB possui passivos (obrigações) em valores superiores aos seus ativos (bens e direitos), com segue:

• Na data base de 31 de dezembro de 2011 -	R\$ (43.737.834)
• Na data base de 31 de dezembro de 2012 -	R\$ (46.804.278)
• Na data base de 30 de junho de 2013 -	R\$ (66.836.492)

Considerando-se o “Balanço Pro Forma” (elaborado a partir de informações ainda não registradas contabilmente para fins de consideração dos ajustes que identificamos e conseguimos quantificar ao longo dos nossos trabalhos), o valor do Patrimônio Líquido seria negativo em R\$ (132.933.863). Em relação a este “Balanço Pro Forma” ressaltamos que provavelmente existirão outros ajustes ainda não considerados até o momento, visto que algumas informações importantes não puderam ser obtidas para podermos quantificá-los. A título de exemplo destacamos a provisão para contingências que será necessária para fazer frente aos desembolsos futuros com os processos trabalhistas em curso.

3. O fato de o patrimônio líquido estar negativo em valor relevante, representa que o ECB possui um endividamento global que, se não for tempestivamente equacionado, aumentará os atuais problemas de liquidez (incapacidade de pagar suas obrigações) que podem até vir a comprometer a continuidade operacional da Entidade.
4. O balanço patrimonial do ECB indica a existência de obrigações no valor de R\$ 23.389.907, decorrentes de retenções na fonte de impostos e contribuições sociais que não foram recolhidas. Este fato, legalmente caracterizado como apropriação indébita, representa um ato ilícito que pode acarretar graves penalidades para a Entidade e seus dirigentes.



5. O balanço patrimonial indica que o ECB recebeu antecipadamente e utilizou para financiar as suas operações cerca de R\$ 40.000.000, referentes a Bônus de contratos de Direito de Transmissão de Imagem com a Rede Globo para os exercícios de 2012 a 2018. Considerando (1) que os valores dos contratos com a Rede Globo representam recursos importantes para financiar as operações de cada exercício e (2) que estes valores já foram financeiramente utilizados nas operações atuais, é certo que nos exercícios vindouros haverá custos operacionais (salários e outras despesas) que não mais contarão com estes recursos para financiá-los.
6. O balanço patrimonial indica a existência de valores a receber relevantes, referentes a adiantamentos a supostos fornecedores ou terceiros, no valor de R\$ 3.169.152, alguns deles pendentes de liquidação desde 2010, para os quais não conseguimos identificar documentação (contratos de prestação de serviços, notas fiscais dos serviços realizados, evidências dos serviços realizados, etc.) que suporte tais adiantamentos. Não foi possível concluir se estes valores serão efetivamente realizados, seja através da devolução dos recursos ou através da realização dos serviços pelos fornecedores.
7. Em setembro de 2006 o ECB adquiriu da Ligafutebol S.A. a totalidade das ações ordinárias do Esporte Clube Bahia S.A. (Bahia S.A.), passando o ECB a ser o único acionista com direito a voto no Bahia S.A., empresa que se encontra com suas atividades paralisadas há vários anos. O ECB, por ser o responsável atual, assume os débitos (trabalhistas, tributários, previdenciários, etc) do Bahia S.A.. O balanço patrimonial do ECB em 30 de junho de 2013 apresenta um saldo a receber do Bahia S.A. no valor global de R\$ 24.647.317, o qual sugerimos ser baixado, visto que não mais representa um ativo realizável.
8. O balanço patrimonial em 30 de junho de 2013 apresenta um saldo de Ativo Intangível no montante de R\$ 13.674.218, o qual representa, de acordo com as práticas contábeis específicas para entidades desportivas, os custos acumulados com a formação de atletas. Conforme previsto nas normas contábeis, a Administração do ECB não elaborou estudos e análises que permitam concluir se os valores acumulados no ativo intangível serão, de fato, financeiramente recuperados no futuro. Os valores que não possuam expectativa de serem recuperados no futuro deveriam ser baixados como perda.
9. O balanço patrimonial em 30 de junho de 2013 indica a existência de empréstimos bancários no valor de R\$ 7.710.821. Estes empréstimos possuem garantias de liquidação através de vínculo com os valores a receber no futuro, decorrentes dos contratos de Direito de Transmissão de Imagem firmados com a Rede Globo. Ou seja, os recebimentos decorrentes dos contatos com a Rede Globo serão primariamente utilizados para liquidar os empréstimos bancários.
10. A Administração do ECB vem realizando frequentes pagamentos em dinheiro ou com cheques ao portador, de valores relevantes, o que enfraquece substancialmente os controles e aumenta significativamente o risco de existência de irregularidades.



11. O balanço patrimonial em 30 de junho de 2013 indica a existência de operações de empréstimos obtidos de pessoas físicas e jurídicas, não financeiras, cujos recebimentos e pagamentos foram efetivados em dinheiro. A documentação destas operações não é suficientemente clara e impede uma avaliação conclusiva sobre os mesmos.
12. Os procedimentos praticados pela área de pessoal para registro funcional dos colaboradores, para cumprimento de obrigações acessórias relacionadas com o pessoal, para elaboração das folhas de pagamento e para o cálculo e recolhimento das contribuições sociais indicam deficiências que, se não corrigidas, expõem o ECB ao riscos de incidências de multas e outras penalidades. Além disso, o ECB não possui controles de ponto efetivo da totalidade dos seus funcionários, conforme requerido pela legislação em vigor.
13. No que se refere à documentação suporte para evidenciação e registro contábil das operações realizadas pelo ECB, verificamos deficiências relevantes, principalmente no que se refere a:
  - Ausência total de documentação suporte para várias operações ;
  - Recibos sem assinaturas ou contendo apenas a assinatura do setor financeiro, sem qualquer evidência de aprovação por parte da Gerência e/ou Diretoria;
  - Cheques emitidos ao portador e sem cruzamento;
  - Notas fiscais sem data de emissão;
  - Notas fiscais sem descrição detalhada do serviço prestado, contendo, por exemplo, a descrição "Serviços de Consultoria Diversos"; e
  - Falta de evidência quanto à efetiva prestação dos serviços e/ou entrega de materiais, evidenciando a conferência dos serviços prestados e contendo autorizações e aprovações da Administração; e
  - Relatórios financeiros relativos aos desembolsos apresentam registros com os campos destinados à informação de razão social e/ou CNPJ/CPF em branco.



### SEÇÃO III – BALANÇO PROFORMA (AJUSTADO EXTRA CONTABILMENTE)

---

Conforme comentado na Seção I, o objetivo dos nossos trabalhos foi a realização de um Diagnóstico Operacional e Financeiro sobre as atividades desenvolvidas pelo ESPORTE CLUBE BAHIA relativas ao período de 01 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013.

Portanto, não fomos contratados para a realização de uma auditoria contábil sobre os saldos de 30 de junho de 2013 nos termos das normas brasileiras e internacionais de auditoria. Por esta razão não podemos e não estamos emitindo um relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis do ESPORTE CLUBE BAHIA daquela data.

Os trabalhos por nós desenvolvidos sobre os saldos contábeis de 30 de junho de 2013, como parte integrante do Diagnóstico Operacional e Financeiro sobre as atividades desenvolvidas pelo ESPORTE CLUBE BAHIA relativas ao período de 01 de janeiro de 2012 a 30 de junho de 2013, estão descritos ao longo da Seção IV, juntamente com os nossos comentários e observações decorrentes dos serviços por nós realizados.

Ao longo dos nossos trabalhos identificamos alguns ajustes que devem ser feitos sobre os saldos contábeis de 30 de junho de 2013 de forma a melhor refletir a posição financeira e patrimonial do ESPORTE CLUBE BAHIA naquela data. Desta forma, apresentamos a seguir os saldos do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do período de 06 meses findo naquela data ajustados pelos valores por nós identificados, os quais estão justificados ao longo da Seção IV.

Por outro lado, ao longo dos nossos trabalhos identificamos outras operações/ajustes que deveriam ser refletidos na posição financeira e patrimonial do ESPORTE CLUBE BAHIA na data de 30 de junho de 2013 mas que não o foram em decorrência de não termos obtido todas as informações necessárias para a proposição dos referidos ajustes. Entre as operações que deveriam estar refletidas na posição financeira e patrimonial do ESPORTE CLUBE BAHIA em 30 de junho de 2013 e não estão, destacamos:

- A venda do Fazendão para a OAS e a compra do Novo CT da OAS;
- A provisão para contingências, particularmente aquelas decorrentes dos processos trabalhistas em curso; e
- Eventuais passivos do Bahia S.A. ainda não quantificados e registrados pelo ECB até o momento.

Desta forma, o “Balanço Patrimonial Pro Forma” apresentado a seguir, deve ser lido como uma informação provisória, meramente referencial, devendo o mesmo oportunamente ser ajustado para refletir, pelo menos, os assuntos comentados no parágrafo anterior.

Os saldos de 31 de dezembro de 2012 (revisado por auditor independente) e de 31 de dezembro de 2011 (não revisado por auditor independente) estão apresentados nos quadros a seguir para fins meramente comparativos e não sofreram qualquer revisão da nossa parte.





## ANÁLISE DA SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Através da análise das informações contábeis do Clube em 30 de junho de 2013, ajustadas para refletir alguns aspectos que não estavam apropriadamente demonstrados, verifica-se os seguintes principais aspectos:

- desempenho operacional negativo nos últimos exercícios: prejuízo de R\$ (20.032.214) no período de seis meses findo em 30 de junho de 2013 e de R\$ (2.801.738) no período de 12 meses findo em 31 de dezembro de 2012;
- situação financeira ilíquida, apresentando Patrimônio Líquido negativo de R\$ (66.836.492)
- Considerando-se o alto grau de endividamento, as dificuldades em operacionalizar suas movimentações financeiras através de contas bancárias, existem antecipações de receitas que comprometem o desempenho financeiro de exercícios futuros.
- Existem passivos (contingências) não registrados e dívidas fiscais e trabalhistas em curso.

Citamos abaixo um resumo de cada uma destas situações, considerando os números extraídos do balanço do Clube na data base de 30 de junho de 2013.

**Patrimônio Líquido negativo:** O Patrimônio Líquido Contábil do Clube apresenta-se negativo em R\$ (66.836.492), em função principalmente dos prejuízos apurados ao longo dos anos. De forma resumida, a situação de patrimônio negativo representa que os atuais ativos do Clube não são suficientes para honrar todos os seus passivos.

**Capital circulante negativo:** O capital circulante líquido (ativo circulante deduzido do passivo circulante) apresenta-se negativo em R\$ (61.799.671), isto representa que os recursos de curto prazo (caixa e equivalentes de caixa, acrescido dos ativos realizáveis em até um ano), são menores dos passivos (obrigações) de curto prazo (exigíveis em até um ano). Em outras palavras, a menos que medidas administrativas sejam tomadas para obter equilíbrio financeiro, o Clube terá sérias dificuldades de liquidar suas obrigações de curto prazo e manter as operações em continuidade.

**Endividamento:** O endividamento global do Clube (ativos circulantes + ativos realizáveis de longo prazo, deduzidos dos passivos circulantes + passivos exigíveis de longo prazo) apresenta-se negativo em R\$ (83.283.385). Este indicador fortalece o entendimento da situação ilíquida do Clube também numa perspectiva de longo prazo, ou seja, é necessária adoção de medidas administrativas que busquem viabilizar a situação financeira do Clube.

**Antecipação de receitas:** Verifica-se, no período analisado, que algumas receitas futuras foram antecipadas, com a intenção de viabilizar os recursos para financiar as atividades operacionais do Clube. Desta forma, o Clube está honrando passivos atuais comprometendo receitas futuras.

**Movimentação financeira em contas bancárias:** verifica-se que diante das dificuldades financeiras do Clube e das ordens de bloqueio judiciais, existe a prática rotineira do Clube em emitir cheques administrativos para retirar o dinheiro da conta, antes do fechamento das agências bancárias para posterior depósito no dia seguinte. Este procedimento tem por objetivo evitar que o recurso que entre na conta bancária seja bloqueado.



**Passivos ocultos:** a real situação econômico-financeira do Clube apresenta-se ainda distorcida em decorrência da falta de registro de passivos como, por exemplo, as contingências judiciais de processos em andamento, parcelas a pagar de contratos não provisionados, passivos de partes relacionadas como, por exemplo, tributos e despesas do Bahia S.A.

**Gastos ainda não reconhecidos nos resultados do Clube:** verificamos gastos relevantes classificados como ativos que por sua natureza e histórico não configuram-se como ativos e sim como despesas/perdas que já deveriam ter sido reconhecidas no balanço do Clube com consequente impacto no patrimônio líquido do clube.

**Dívidas fiscais e trabalhistas:** o Clube possui diversas dívidas tributárias municipais e federais sendo que parte destas dívidas estão parceladas, outras o parcelamento foi suspenso por falta de pagamento e existem ainda dívidas tributárias conforme já comentado em nome do Bahia S.A que estão sendo cobradas do Clube pelo Fisco. Além disto, existem tributos retidos de funcionários e prestadores de serviço que não estão sendo recolhidos.

**Inexistência de Planejamentos Financeiros e Orçamentários:** não tivemos conhecimento de nenhum plano orçamentário ou financeiro para o período analisado.

Em relação às dívidas trabalhistas existem passivos de rescisões, salários, férias, obrigações sociais e direito de imagem de jogadores em atraso. Além disto, existem acordos com a Justiça Trabalhista para pagamentos de diversos processos judiciais que já foram julgados com desfecho desfavorável ao Clube.

**ANEXO C**

---

**PLANO DE GESTÃO 2015-2017 DO CANDIDATO MARCELO SANT'ANNA\***

---

\* O documento, na íntegra, foi disponibilizado pelo ex-presidente Marcelo Sant'Anna.

# 91

★ ★  
M A R C E L O  
**Sant'Ana**

**PRESIDENTE**  
SUB: PEDRO HENRIQUES

# Plano de Gestão 2015-2017

## ÍNDICE

Introdução.....	3
Diagnóstico, Visão e objetivos.....	3
Ações a serem adotadas.....	5
✓ Gestão.....	5
✓ Futebol.....	5
✓ Área Social.....	13
✓ Financeiro .....	17
✓ Marketing e Negócios .....	18
✓ Projeto das Embaixadas .....	25
✓ Comunicação .....	27
✓ Patrimônio .....	28
✓ O Bahia e a sociedade .....	29
✓ Política de Transparência.....	30
Conclusões .....	33

**ANEXO D**

---

**TERMO DE CONCESSÃO**



## TERMO DE CONCESSÃO

Eu, Guilherme Cortizo Bellintani, responsável pelo Esporte Clube Bahia e consequente guarda dos documentos: Balanços, DRE, Balancete, Demonstrações Financeiras (Lei Pelé), Regularidade Fiscal e Certidões, Atas, Estatutos, Regimentos e Orçamentos, autorizo o acesso aos documentos que encontra se sob minha guarda para que sejam coletados todos dados necessários ao atendimento da pesquisa, os quais serão utilizados na execução do projeto intitulado **Modelagem do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de Caso no Esporte Clube Bahia nos anos de 2013 a 2020**, sob a responsabilidade do pesquisador **Antonio Ribas Reis** apenas com a finalidade acadêmica não comprometendo de nenhuma forma a integridade dos participantes da pesquisa os quais terão seu anonimato garantido conforme o que regulamenta a Resolução 466/12. Informo estar ciente dos objetivos do projeto de pesquisa os quais são em linhas gerais relatar os modelos e aprendizagem organizacional colaborativa no Esporte Clube Bahia nos anos de 2013 a 2020 e dos benefícios atuais e potenciais que podem ser gerados com a execução deste trabalho que são: Identificar como a socialização de conhecimentos do Esporte Clube Bahia nos anos de 2013 a 2020 modelaram e profissionalizaram a gestão. Descrever a combinação de conhecimentos e aprendizagem organizacional colaborativa no Esporte Clube Bahia nos anos de 2013 a 2020.

Declaro ainda estar ciente das normas, resoluções e leis brasileiras as quais normatizam a utilização de documentos para coleta de dados bem como da(s) justificativa(s) apresentada(s) pelos autores do presente protocolo de pesquisa para a coleta dos dados sem a obtenção do termo de consentimento livre e esclarecido assinados pelo Participante da pesquisa da pesquisa com a qual concordo.

Salvador, 04 de junho de 2020.



Guilherme Cortizo Bellintani

Presidente do Esporte Clube Bahia