



# Portfólio de Projetos de Marketing e Negócios

Conselho Deliberativo do Esporte Clube Bahia  
Comissão de Marketing e Negócios



ESQUADRÃO

SÓCIO  
ESQUADRÃO



SEU PONTUÁRIO DE ATENDIMENTO AO SÓCIO

# ÍNDICE

- 4** Apresentação
- 6** Eixos Estratégicos
- 9** Projetos
- 24** Fatos Relevantes  
(SAF, Lei do Mandante, Tokens)
- 27** Ficha Técnica

# APRESENTAÇÃO

Manter um alto nível de competitividade em um cenário onde o futebol consolidou-se como um grande negócio em escala mundial é um dos maiores desafios que o Bahia pode ter.

Até um passado recente, a principal fonte de receitas do futebol limitava-se as rendas de bilheteria. Bastava ter um estádio com grande capacidade e uma legião assídua de torcedores para montar um time competitivo.

Hoje, a realidade é muito diferente. Além da venda de ingressos, falamos em patrocínios, merchandising, direitos de transmissão, premiações, planos de sócios, licenciamento, vendas de camisas, venda de direitos econômicos de atletas, NFTs. Tudo isto para possibilitar aumento de receitas para que o clube fortaleça seu elenco e ganhe torneios.

Por outro lado, futebol é paixão e o torcedor do Bahia é reconhecidamente um dos mais apaixonados. O torcedor tricolor tem a emoção em sua essência e as cores azul, vermelho e branco forjam sua alma.

Não podemos também perder de vista nosso contexto histórico, “um clube que



nasceu para vencer”; nossa identidade, traduzida na baianidade, nas qualidades do jeito baiano de ser, na alegria, na música e nas artes; e, por fim, no contexto socioeconômico de uma torcida plural em sua formação, mas com uma parcela significativa desta torcida com dificuldades reais de acesso as mais variadas formas de entretenimento.

Isto tudo deve nos inspirar a buscar soluções cada vez mais inovadoras, capazes de equilibrar paixão e negócios para conquistar os resultados esportivos que queremos.

Com isto em mente, nasceu este Portfólio de Projetos: da necessidade de reunir ideias e sugestões que contribuam com a alavancagem de novos negócios e ampliação da visibilidade do Bahia e de seu torcedor.

O portfólio tem duas características importantes.

A primeira delas é que não é um documento finalizado, ao contrário, deve estar

em constante revisão com a incorporação de novas ideias ou mesmo a exclusão daquelas que perdem sua razão de ser. Para isto, é necessário estar permanentemente ouvindo os torcedores e acompanhando tendências relacionadas ao mercado do futebol e do entretenimento.

A segunda característica é que se trata de um documento generalista, ou seja, o objetivo de fato não é detalhar cada projeto de forma minuciosa, mas apresentar um farol capaz de servir de guia para a identificação de projetos relevantes em cada contexto. Para sua efetiva implementação, aí sim, faz-se necessário um estudo detalhado com avaliação de investimentos e retornos como preconizam as principais práticas de análise de viabilidade existentes.

Em nosso entendimento, com a publicação deste portfólio, o Conselho Deliberativo do Esporte Clube Bahia cumpre seu papel de contribuir com o clube na apresentação de ideias e sugestões que melhorem a administração do clube.

[Comissão de Marketing e Negócios 2021 - 2023](#)



# EIXOS ESTRATÉGICOS

Inicialmente, para organizar os projetos de marketing e negócios, identificamos 5 eixos estratégicos onde estão concentradas as possíveis fontes de receitas, engajamento com o torcedor e divulgação da marca do clube no mercado.

O mapa mental com estes eixos estratégicos pode ser visto na próxima página, mas são os seguintes:

**Eixo Negócios consolidados:** envolve as fontes de receitas tradicionais relacionadas ao futebol, como bilheteria, direitos de transmissão, receitas obtidas nos dias de jogos (matchday), programas de sócios e modalidades de acesso aos jogos. Chamar este grupo de negócios consolidados não significa ausência de espaço para inovação. Ao contrário, existem lacunas importantes a serem tratadas como novos canais para transmissão de jogos, multite-la, alternativas para aumento da presença de público aos estádios.

**Eixo Produtos & Licenciamento:** este eixo reúne as iniciativas de exploração comercial relacionadas a marca do clube. Inclui também a própria atividade de comercialização e divulgação destes produtos.



O **Eixo Identidade & Cultura** agrupa os aspectos históricos, da paixão e formação de identidade do que é “ser Bahia” e da própria baianidade em si. São iniciativas que têm o objetivo de fortalecer a auto-estima, o orgulho e o engajamento, não apenas do torcedor, mas de mobilizar, inclusive, pessoas que torcem para outros clubes ou mesmo não gostam de futebol.

Por sua vez, o **Eixo Economia Solidária** traz ações e projetos capazes de mobilizar artesãos, cooperativas e associações na produção de bens e serviços que estimulem uma produção sustentável, inclusiva, de alto impacto social e fomento a aspectos culturais e ambientais importantes.

Por fim, o **Eixo Novos Negócios**, que traz um conjunto de projetos em áreas ainda pouco exploradas, mas com forte potencial de crescimento nos próximos anos, principalmente relacionados às novas tecnologias e novos costumes.

Obviamente, estes eixos não formam uma *camisa de força*, ao contrário, algumas iniciativas podem perpassar mais de um eixo. Desta forma, os eixos estratégicos têm um caráter didático e estrutural capazes de nos orientar e ajudar a mapear o contexto das diversas ações desenvolvidas pelo clube ou, ainda, perceber lacunas importantes que precisam ser observadas.







# PROJETOS

- 10** Marca Esquadrão no Marketplace
- 12** O Bahia é Arte
- 13** Reformulação de Uniformes Femininos
- 14** Coleções Identidade Bahêa
- 15** A Bahia é Bahia
- 16** Mensagem do ídolo
- 17** Torcedor Aluno Nota 10
- 18** Rolé Tricolor
- 19** Dia do Sócio Esquadrão
- 20** Heróis Tricolores
- 21** Loja Esquadrão - Promoções e Fidelidade
- 22** Revisão do e-commerce da Loja Esquadrão
- 23** Projetos em Gestaçã

# Marca Esquadrão no Marketplace

Marketplace é uma plataforma virtual que conecta vendedores e compradores em um único ambiente integrado, composto por um conjunto de ferramentas para gerenciar as transações de vendas.

Alguns dos principais marketplaces que atuam no Brasil têm bases de clientes acima de 50 milhões de usuários.

O Mercado Livre (considerado o maior marketplace da América Latina e terceiro maior do mundo) e a Amazon (maior alcance global com cerca de 5 bilhões de visitas/mês) são exemplos de alternativas.

Algumas das vantagens de se utilizar um marketplace são:

- (i) fonte adicional de receita
- (ii) diminuição dos custos de marketing;
- (iii) internacionalização da marca;
- (iv) aproveitamento do tráfego;
- (v) logística integrada e soluções sob medida para distribuição e logística reversa;
- (vi) pagamento com base em taxas ou percentuais de venda.

Vantagem adicional: a estratégia de vendas pode combinar o site de e-commerce da Loja Esquadrão com a presença em um ou mesmo vários marketplaces.

A entrada da Loja Esquadrão em um marketplace resolveria de imediato questões de entrega em outros países e estados e, principalmente, ampliaria a venda de produtos.



ESQUADRÃO

Online  
Shopping



## O Bahia é Arte

Oferecer produtos diversos desenvolvidos por artesãos, pequenos produtores e cooperativas locais que sejam ofertados no catálogo de produtos do clube e fabricados sob demanda.

Os produtos seriam avaliados por curadoria específica em parceria com entidades como Instituto Mauá e Sebrae e teriam o clube como principal elo temático. Os produtos estariam disponíveis para venda no e-commerce, no marketplace, em feiras e exposições promovidas pelo Clube, durante jogos nos espaços externos da Fonte Nova.





## Reformulação de Uniformes Femininos

Reavaliar modelagem dos uniformes femininos que são bastante criticados pelas torcedoras.

É preciso revisão com relação a corte, acinturamento, tamanho do escudo, adequação do espaço dos seios, caimento, opções de tamanho. Falta de padrão juvenil feminino.

Os comentários também valem para as camisas casuais.



## Coleções Identidade Bahêa

O lançamento de coleções cria e estabelece um conceito ou estilo e as camisetas são uma das mais poderosas formas de expressão. Elas apresentam traços de nossa identidade, gostos, revelam um pouco do que somos e do que pensamos.

Seja através de palavras ou imagens, as camisas de nossas coleções casuais devem ser uma expressão da torcida, sua paixão, o humor, a imortalização de um gol ou de uma conquista, devem reforçar nossas raízes e enaltecer nossos ídolos.

O projeto propõe que seja aberto espaço para designers criarem peças temáticas que irão compor as coleções casuais disponibilizadas na loja com remuneração atrelada às vendas de cada peça vendida com sua arte.





## A Bahia é Bahia

Fomentar o desenvolvimento da região do entorno da Arena Fonte Nova como um território de identidade do Bahia no cenário sociocultural da cidade de Salvador.

O estádio, o museu e a loja seriam os núcleos desta expansão da presença do clube nos espaços privados desde o Campo da Pólvora, aproveitando a facilidade de chegada pelo Metrô, até as margens do Dique.

Estimular a caracterização de casas nas cores do clube, criação de uma identidade visual para lojas comerciais, abertura de bares e restaurantes, aproveitando a proximidade com o Pelourinho e a beleza do Dique do Tororó.

Desenvolver o espaço como área de lazer para a população (prática de esportes), feiras, exposições e pequenos shows.



## Mensagem do Ídolo

Serviços de mensagens personalizadas com ídolos do clube, personalidades e torcedores para envio em datas comemorativas como aniversários, casamentos, Natal, Dia do Amigo, etc.







## Torcedor Aluno

### Nota 10

Levar estudantes das redes públicas de ensino ao estádio, selecionados com base no desempenho escolar, com direito a visitar o Museu, assistir ao jogo e foto digital do grupo.

Cada aluno estaria acompanhado de um pai ou responsável. Seria uma experiência memorável na vida destes alunos com fortalecimento dos laços entre pais e filhos e reconhecimento do esforço de cada um deles.

## Rolé Tricolor

Passeio pela cidade de Salvador, visitando pontos turísticos importantes, com roteiro baseado na história da cidade e do Esporte Clube Bahia.

O passeio inclui a recepção de turistas com mascotes e fanfarra tricolor, ida a pontos turísticos e visitação a Arena Fonte Nova, Museu do Bahia e Loja do Esquadrão.

Este seria um roteiro especial que poderia se beneficiar, em especial, dos cruzeiros que chegam a Salvador.

Resultados esperados:

- (i) Potencialização financeira do clube
- (ii) Enriquecimento e valorização cultural do clube
- (iii) Beneficiamento e valorização da Cultura do Estado
- (iv) Formação de mão de obra e de cursos profissionalizantes ligados aos setores do Turismo e Artes
- (v) Incentivo e fomento do turismo regional, nacional e Internacional, ligado ao esporte





## Dia do Sócio Esquadrão

Estabelecer o Dia do Sócio Esquadrão a cada estação do ano.

Um momento para recepcionar novos associados em um evento aberto com solenidade de entrega simbólica de carteiras de sócios, atrações, feira de artesanato, encontro com ídolos, propiciando uma experiência única para novos sócios e fortalecendo os laços do clube com seu torcedor.

## Heróis Tricolores

Criação da linha de miniaturas colecionáveis, conhecidos por figuras de ação (ou action figures) com réplicas de ídolos do Bahia voltado para colecionadores de todas as idades.

Forma de eternizar os jogadores que se destacaram defendendo as cores do clube e marcar gerações de torcedores com fortalecimento do vínculo com a história do Bahia.

Segundo o Sebrae-SC este é um mercado em expansão impulsionado pela cultura geek e a popularização dos games. Dados do NPD Group mostram que este é um dos segmentos que mais crescem na indústria de brinquedos e com forte expansão no Brasil e na América Latina.





## Loja Esquadrão – Promoções e Fidelidade

Disponibilizar cupons de desconto na loja para novos associados com validade limitada.

Aproveitar a ocorrência de datas comemorativas como aniversário do clube, conquistas expressivas, Dia da Democracia, etc. para semanas promocionais, o que fortalece também o orgulho de ser Bahia.

## Revisão do e-commerce da Loja Esquadrão

Melhorar a atratividade e navegabilidade do site da Loja.

Corrigir/revisar problemas com rotinas de cancelamento, pois há relatos que existem situações em que o cliente cancela a compra, o pagamento é estornado, mas, mesmo assim, a entrega do produto é feita.

Melhorar a apresentação de novos produtos com vídeos e imagens bem elaborados.

Explorar estratégias de marketing digital para ampliar as vendas na loja, com o uso do Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads e automação de e-mail marketing.





## Projetos em Geração

- \$bbmp (token do Bahia)
- Fortalecer a comunicação por conteúdo (conteúdo de marca/"branded content")
- Melhorar o posicionamento do Bahia nas redes sociais
- Plano de atração para parceiros de negócios
- Seminário e ações para disseminação de informações e conhecimento do tema SAF entre os conselheiros



# FATOS RELEVANTES

## Lei da SAF (atualização quadrimestre 2021/3)

A Lei 14.193 de 6/ago/2021 instituiu a Sociedade Anônima do Futebol (SAF) que define normas para constituição, governança, controle, meios de financiamento da atividade profissional do futebol, fazendo o regramento de como deve ser feito o tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas, estipula um regime tributário específico, entre outras.

Este novo formato jurídico permite que os atuais clubes de futebol, em sua maioria associações sem fins lucrativos, possam captar investidores que podem vir a adquirir cotas, inclusive a aquisição integral e definitiva do clube SAF (atividades relacionadas ao futebol profissional).

Apesar de recente, dois clubes tradicionais (Cruzeiro e Botafogo) adotaram o modelo e estão em processo de formalização da passagem das respectivas SAFs para investidores que demonstraram interesse nas operações nas condições definidas pelos clubes.

Outros clubes avaliam a *transformação* em SAF, muitos destes motivados pela possibilidade de renegociarem altas dívi-





das e adotarem o regime centralizado de execuções (RCE).

Há que se conhecer a lei, as possibilidades de beneficiar-se de alguns de seus dispositivos e monitorar qual será o seu efeito entre os clubes de futebol no Brasil daqui para frente.

Dada a importância deste tema, esta comissão iniciou o monitoramento de notícias e identificou a necessidade de organizar seminário e coordenar ações de divulgação de informações e debates de ideias sobre o tema SAF no âmbito do CD para equalizar o entendimento e, assim, termos massa crítica e capacidade de discutir este tema com propriedade entre os conselheiros.

### **Lei do Mandante** (atualização quadrimestre 2021/2)

Em 20/09/2021 foi publicada no Diário Oficial a Lei 14.205, conhecida como a Lei do Mandante, definindo que cabe exclusivamente ao clube mandante a prerrogativa de negociar a transmissão ou a reprodução de imagens da partida de futebol, por qualquer meio ou processo.

Antes da nova lei, o chamado “direito de arena” era distribuído entre o clube mandante e o visitante, assim, a empresa interessada em transmitir partidas de futebol precisava entrar em acordo com as duas equipes participantes da partida.

A Lei do Mandante não impacta os atuais

contratos do Bahia com a Globo (TV Aberta), TNT (TV fechada) e Premiere, porém possibilita que o clube venda de imediato em outras plataformas. Após o vencimento dos contratos em vigor, o clube deve negociar em outras condições com os interessados pelas transmissões.

Especialistas sugerem que a maioria clubes deve negociar os direitos de arena em bloco e não individualmente para obter negociações mais vantajosas.

### **Tokens Não Fungíveis e Tokens de Utilidades** (atualização quadrimestre 2021/2)

Impulsionados pelo crescimento das soluções baseadas na tecnologia blockchain, o mundo esportivo tem adotado o uso de tokens não fungíveis (NFT) e tokens de utilidades como forma de engajar os torcedores e fãs do esporte.

O NFT é um ativo digital com algumas características especiais como: é único, não copiável e indivisível.

Já os tokens de utilidade, onde o mais conhecido é o Fan Token de propriedade da Socios.com, prometem experiências exclusivas como participar de enquetes exclusivas do clube, prêmios especiais, participar de chats e fóruns, etc. Três times brasileiros já fazem parte da Socios.com, são eles: Atlético-MG, Corinthians e Flamengo.



# FICHA TÉCNICA

Portfólio Versão 1.0 de 27/01/2022

## Membros Comissão de Marketing e Negócios

Francisco Gonçalves de Paula

José Rabelo Menezes Neto

Paulo Adriano Seixas Moreira

Paulo Rogerio Britto de Campos

Wendel Barreto Marques

## Agradecimentos especiais a

Iago Peixoto

Juaneysson Silva

Maíra Santos

Tiago César

Ulisses Neto

que participaram de reuniões com a comissão e ajudaram na compilação de ideias que compõe este portfólio.

