



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS I
RELAÇÕES PÚBLICAS**

YURI CONCEIÇÃO DE JESUS

**A BAHIA É BAHÊA: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS E DISCURSOS
PARA FIDELIZAR E AMPLIAR A BASE DE TORCEDORES**

Salvador
2025

YURI CONCEIÇÃO DE JESUS

**A BAHIA É BAHÊA: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS E DISCURSOS
PARA FIDELIZAR E AMPLIAR A BASE DE TORCEDORES**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Relações Públicas da Universidade do Estado da Bahia, na modalidade Monografia, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel.

Nome do Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Maurício Freire Soares.

Salvador

2025



ATA DE DEFESA – PROJETO EXPERIMENTAL II

Aos 12 dias do mês de dezembro do ano de 2025, reuniu-se nas dependências do Departamento de Ciências Humanas – DCH, Campus I, da Universidade do Estado da Bahia, situado à Avenida Silveira Martins, nº 255, bairro Cabula, Salvador/BA, a Banca Examinadora composta pelo orientador Prof. Rodrigo Maurício Freire Soares, avaliadora Profa. Lidiane Pinheiro e avaliadora Profa. Janine Oliveira, para julgar o trabalho de conclusão de curso intitulado “A Bahia é Bahêa: um estudo das práticas e discursos para fidelizar e ampliar a base de torcedores”, de autoria do discente Yuri Conceição de Jesus. Após a apresentação e arguições, a Banca deliberou, segundo os critérios estabelecidos nas Normas de Projetos Experimentais do Curso de Relações Públicas, concluindo pela:

A – aprovação (x);

B - aprovação condicionada a reparos ();

C - não aprovação (),

com a nota final 10,0 (DEZ)

Para constar fica lavrada a presente ata, que vai datada e assinada pelos examinadores.

Orientador (a) Rodrig M. f. Soares

Avaliador (a) Janine Oliveira

Avaliador (a) Lidiane Pinheiro

Salvador, 12 de dezembro de 2025

À Rita de Cássia e Antônio Carlos de Jesus, que enfrentaram sóis intensos para que eu pudesse seguir sob sombras brandas. Essa conquista também é deles. E à memória de Dona Lurdes, que, ao apostar em mim ainda no primário, enxergou em mim um futuro maior do que eu próprio imaginava. Sigo estudando para estar à altura da aposta que ela fez em mim.

AGRADECIMENTOS

Em uma oportunidade, o teólogo francês João Calvino afirmou: “Tudo o que você vê de bom em mim é Cristo. Tudo de mal, sou eu mesmo”. Este imperativo guia cada dimensão de minha vida, confiando, conferindo e entregando a Cristo todas as dimensões que atravessam minha existência. Nesta graduação, não seria diferente.

Nisso, agradeço a Deus, fundamento de tudo o que sou e de tudo o que sonho. Sem Sua graça, nenhuma porta se abriria, nenhum caminho faria sentido e nenhuma conquista seria possível.

Aos meus pais, Rita de Cássia e Antônio Carlos de Jesus, meu chão e meu norte. Vocês me ensinaram, desde menino, que o estudo é a herança mais preciosa, e que dignidade é construída com mãos calejadas. Este trabalho carrega a fé de vocês em mim, o esforço que nunca coube em palavras, o amor que sustentou os dias difíceis e a coragem que me trouxe até aqui. Tudo que sou é continuidade de vocês. Esta conquista os pertence também.

Ao meu pai, especialmente, por ter me legado o Bahia como herança hereditária. Estudar o Esquadrão de Aço foi, também, estudar aquilo que nos conecta desde sempre.

À Dona Lurdes, minha primeira professora e diretora, que ao perceber meu desenvolvimento, me avançou de série. Ela dizia que estava “apostando em mim”. Graças a ela, concluo minha primeira graduação aos 21 anos. Hoje, este trabalho é uma parte do retorno dessa aposta. Agradeço profundamente pela visão, pela coragem e pelo carinho dessa educadora que marcou minha vida e que já não está entre nós, mas permanece em tudo que alcancei.

Ao meu pastor, Ivo Assis, e à minha igreja, Igreja Batista Manancial, que não só sustentaram a minha fé, mas também acompanharam meu crescimento – pessoal, profissional e espiritual –, orando por mim e me lembrando, sempre, que a graça de Deus me precede e me acompanha.

Ao meu tio, Jaime, cuja generosidade foi abrigo e chão firme. Ele me deu um notebook, uma impressora, uma mesa e uma cadeira. Mais do que ferramentas de estudo, ofereceu possibilidade. Com seu gesto, abriu em minha casa um espaço

para que eu pudesse escrever, pensar e existir academicamente. Não apenas apoio, foi um voto de confiança que levarei para sempre comigo.

A Caio, Hemyll e Raildo, que foram mais que colegas: foram porto seguro, companhia de caminhada, força nos dias turbulentos e celebração nos dias bons. Dividimos ansiedade, conquistas, dúvidas e prazos. Vocês, meus amigos, fizeram a universidade ser casa, e não apenas instituição.

À professora Lidiane, minha “orientadora-mãe”, que mudou minha história ao me dar uma oportunidade que me levou a voar – literalmente. Por sua generosidade, pude conhecer o mundo além das fronteiras da periferia e acreditar que meus passos poderiam ir mais longe. Obrigado por me enxergar quando eu ainda aprendia a me ver.

Ao orientador deste trabalho, professor Rodrigo, que além de torcedor do Bahia, assim como eu, compreendeu a complexidade afetiva, social e discursiva deste objeto. Sua orientação foi precisa, generosa e leve. Sou imensamente grato por cada encontro, cada retorno e cada abertura de caminho.

À minha namorada, Ailla, cujo amor esteve presente em cada fase deste processo. Você, meu amor, foi descanso quando a mente pesava, foi incentivo quando a insegurança apertava e foi festa nas pequenas vitórias – digo, triunfos. Obrigado por dividir comigo. Este trabalho é, também, fruto da sua ternura e do seu cuidado.

À todos aqueles que, direta ou indiretamente, fizeram esta jornada possível – amigos, professores e colegas –, deixo aqui um agradecimento sincero e emocionado.

Por fim, agradeço ao menino que fui. Ele caminhou com coragem mesmo quando tudo e todos pareciam maior do que ele. Pensando nele, e em todos os outros como ele, que vieram de onde ele veio, que sigo acreditando que estudar ainda transforma destinos.

59, 88 e 2025 são nossos. *Soli Deo Gloria.*

“A vitória é um degrau, não o topo.”

- BK’.

JESUS, Yuri Conceição de. *A Bahia é Bahêa: um estudo das práticas e discursos para fidelizar e ampliar a base de torcedores*. Orientador: Rodrigo Maurício Freire Soares. 2025. 107f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Relações Públicas) – Departamento de Ciências Humanas I, Universidade do Estado da Bahia, Salvador-BA, 2025.

RESUMO

O presente trabalho analisa a identidade de marca e as estratégias de engajamento do Esporte Clube Bahia junto aos torcedores a partir da aquisição pelo Grupo *City* (*City Football Group – CFG*) e o lançamento da campanha “A Bahia é Bahêa”. O objetivo geral busca compreender como o clube, sob a administração do *CFG*, adapta sua marca e desenvolve estratégias de comunicação para o público do interior do estado. A pesquisa aplica uma abordagem qualitativa, focando na compreensão de fenômenos sociais e comunicacionais em profundidade, e utiliza a Análise do Discurso como percurso metodológico, investigando as estratégias de enunciação e o *ethos* projetado nos vídeos institucionais da campanha, produzidos pela TV Bahêa, além de uma entrevista semiestruturada com a gestão do projeto, a fim de validar a estratégia. Os resultados da análise demonstraram que o clube projeta um *ethos* que articula a modernização global da gestão SAF/*CFG* com a tradição popular e o pertencimento territorial. A campanha “A Bahia é Bahêa” manifestou-se como uma jornada de reaproximação e uma estratégia de expansão territorial de longo prazo, visando tornar o Bahia a principal paixão do futebol em todo o estado. O discurso da campanha buscou ativamente reforçar o sentimento de pertencimento entre os torcedores distantes de Salvador, acionando o imaginário do “time-povo” e do “Bahia do interior”. Os achados indicam que o sucesso do projeto não se limitou às métricas tradicionais, pois o foco principal residiu no engajamento emocional e na conexão afetiva, embora tenha gerado resultados comerciais concretos, como a adesão de mais de 600 novos sócios-torcedores e a troca de mais de 1.200 camisas de outros clubes. Somado a isso, observa-se a protagonização da ação presencial e física em um contexto onde as resoluções e o engajamento de marca frequentemente migram para o digital, considerando o contato sensorial e afetivo como fator proveitoso para fidelização. A conclusão principal do trabalho sustenta que a estratégia do clube gerencia com sucesso a tensão Global X Local, utilizando o fervor popular e o vínculo afetivo como um motor semiótico para legitimar a nova gestão e alcançar metas corporativas. O trabalho conclui que a campanha reafirma o senso de identidade e de comunidade, transformando o risco de descaracterização em valor de marca e fortalecimento do pertencimento, reiterando a filosofia de que o Bahia existe para o torcedor.

Palavras-chave: Esporte Clube Bahia; Análise do Discurso; Identidade de Marca; Comunicação; Marketing Esportivo.

ABSTRACT

This study analyzes the brand identity and fan-engagement strategies of Esporte Clube Bahia following its acquisition by the City Group (City Football Group – CFG) and the launch of the campaign “A Bahia é Bahêa.” The general objective is to understand how the club, under CFG management, adapts its brand and develops communication strategies directed at fans living in the interior regions of the state. The research adopts a qualitative approach, focusing on an in-depth comprehension of social and communicational phenomena, and uses Discourse Analysis as its methodological framework. It examines the enunciative strategies and the ethos projected in the institutional videos of the campaign, produced by TV Bahêa, in addition to an interview with the project’s management team to validate the strategy. The results indicate that the club constructs an ethos that articulates the global modernization brought by the SAF/CFG governance model with popular tradition and territorial belonging. The “A Bahia é Bahêa” campaign emerges as a journey of re-engagement and a long-term territorial expansion strategy aimed at making Bahia the leading football passion throughout the state. The campaign’s discourse actively reinforces a sense of belonging among supporters far from Salvador, drawing on the imaginaries of the “people’s team” and the “Bahia of the interior.” Findings also show that the project’s success goes beyond traditional metrics, as its primary focus lies in emotional engagement and affective connection, although it did yield concrete commercial results – such as the addition of more than 600 new club members and the exchange of over 1,200 shirts from other teams. Moreover, the campaign highlights the importance of physical, in-person action in a context where branding efforts and engagement often migrate to digital environments, emphasizing sensory and emotional contact as a valuable resource for loyalty building. The study concludes that the club successfully manages the Global vs. Local tension by using popular fervor and emotional bonds as semiotic drivers to legitimize the new management and achieve corporate goals. Ultimately, the campaign reinforces a sense of identity and community, transforming the potential risk of loss of tradition into brand value and strengthened belonging, reaffirming the philosophy that Bahia exists for its supporters.

Keywords: Esporte Clube Bahia; Discourse Analysis; Brand Identity; Communication; Sports Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Manchete do jornal anuncia a conquista do Bahia	21
Figura 2 – Captura de tela da aba principal do site oficial da campanha	29
Figura 3 – Logo oficial da campanha “A Bahia é Bahêa”	29
Figura 4 – A Bahia é Bahêa – Porto Seguro	31
Figura 5 – Torcida Organizada Bamor	56
Figura 6 – TOB homenageia torcedores símbolo em bandeirão	57
Figura 7 – Embaixada Tricolor de Alagoinhas realiza Natal Solidário	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conjugação das ações que configuram a identidade organizacional	47
Quadro 2 – Síntese dos principais resultados da pesquisa	95

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Análise do Discurso

CBD – Confederação Brasileira de Desportos

CEO – *Chief Executive Officer*

CFG – *City Football Group*

ECB – Esporte Clube Bahia

PL-RJ – Partido Liberal do Rio de Janeiro

PSD-MG – Partido Social Democrático de Minas Gerais

SAF – Sociedade Anônima do Futebol

RJ – Rio de Janeiro

RP – Relações Públicas

SP – São Paulo

TOB – Torcida Organizada Bamor

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. O ESPORTE CLUBE BAHIA E A CAMPANHA “A BAHIA É BAHÊA”	19
2.1. NASCIDO PARA VENCER.....	19
2.2. A CONSAGRAÇÃO NACIONAL DE 1959: PIONEIRISMO E CONQUISTA.	20
2.3. O ÉPICO DE 1988: A GLÓRIA DO POVO.....	22
2.4. DEMOCRACIA TRICOLOR: A REFUNDAÇÃO PELA PARTICIPAÇÃO.....	23
2.5. SAF E O GRUPO <i>CITY</i>	25
2.6. A BAHIA É BAHÊA: FORTALECIMENTO NO TERRITÓRIO BAIANO.....	28
3. CAMPANHAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	34
3.1. CAMPANHAS: FUNDAMENTOS E POTENCIAL ESTRATÉGICO.....	34
4. MARCAS, <i>BRANDING</i> E MARKETING ESPORTIVO NA CONTEMPORANEIDADE.....	37
4.1. A MARCA COMO PRODUTORA DE SENTIDOS.....	38
4.2. <i>BRANDING</i> E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	44
4.3. MARKETING ESPORTIVO.....	49
4.4. ORGANIZAÇÕES E AFETOS: A TORCIDA DO BAHIA.....	53
5. DISCURSO, ENUNCIÇÃO E <i>ETHOS</i>.....	60
5.1. A ANÁLISE DO DISCURSO: PRINCÍPIOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES....	61
5.2. ENUNCIADOR, ALOCUTÁRIO E OS MODOS DE DIZER.....	64
5.3. A NOÇÃO DE <i>ETHOS</i> DISCURSIVO: A IMAGEM DE QUEM FALA.....	65
6. ANÁLISE DOS DISCURSOS DO ESPORTE CLUBE BAHIA.....	69
6.1. DESCRIÇÃO ENUNCIATIVA DA CAMPANHA.....	71
6.2. MAPEAMENTO DE VOZES E POLIFONIA.....	82
6.3. CONTRATO DE COMUNICAÇÃO E OS IMAGINÁRIOS SOCIODISCURSIVOS ACIONADOS.....	85
6.4. EIXOS DE TENSÃO E REGIMES DE SENTIDO.....	90
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97

REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	106

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o futebol transcende a dimensão esportiva, consolidando-se como um dos símbolos mais fortes da cultura nacional, além de ser uma parte constitutiva de identidades e de mobilizações socioculturais. No estado da Bahia, o Esporte Clube Bahia (ECB) apresenta-se como representante da paixão pelo esporte, firmando-se como um dos maiores clubes do nordeste e estabelecendo uma relação única com seus torcedores, reconhecidos pelo seu engajamento. Ao longo de sua história, o Bahia construiu uma marca que dialoga com valores locais e reflete o orgulho e a identidade cultural baiana.

Em dezembro de 2022, o clube, um dos mais tradicionais do futebol nordestino, passou por uma transformação histórica com sua aquisição pelo *City Football Group (CFG)*, o Grupo *City*, uma multinacional com reconhecimento internacional por sua expertise na gestão de clubes de futebol. Neste processo, os sócios do Esquadrão de Aço – uma das alcunhas do clube – aprovaram com 99% dos votos a adequação do estatuto do clube à Lei 14.193/2021, que o permitiu constituir uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF)¹. Após isto, a mesma categoria aprovou, por 98,6% dos votos válidos, a venda de 90% da SAF ao Grupo *City*, oficializando o processo em maio de 2023².

A mudança provocou novos desafios e oportunidades, especialmente no que se refere ao posicionamento da marca e às estratégias de engajamento da torcida, considerando a adaptação a uma gestão com padrões globais de *branding*. Pode-se afirmar que, com a transição, o Bahia torna-se parte importante de uma rede de clubes ao redor do mundo, apresentando uma interessante tensão entre o global e local: a nova gestão busca ampliar e modernizar o alcance da marca, ao tempo em que tenta manter a conexão cultural com os torcedores locais, considerando ainda aqueles do interior do estado, que frequentemente se encontram distantes das principais ações do time, mas onde o clube também possui uma base significativa de apoio.

¹ Informação disponível em: [Sócios do Bahia aprovam reforma do estatuto e vão votar sobre venda de 90% da SAF ao Grupo City](#). Acesso em: 01 de novembro, 2024.

² Informação disponível em: [Bahia conclui venda da SAF para o City, e CEO garante: "Vai ser o segundo maior clube do grupo"](#). Acesso em: 01 de novembro, 2024.

Diante disso, em julho de 2024, o clube lança a campanha “A Bahia é Bahêa”³, uma estratégia de reforço da identidade do time e de ampliação do sentimento de pertencimento entre os torcedores mais distantes da capital, Salvador. A caravana, construída por ações próprias, buscou estreitar o vínculo com torcedores e potenciais torcedores do interior da Bahia, aproximando o clube de seus adeptos. Entretanto, a questão central reside em como o Esquadrão, sob a nova gestão, está orientando suas estratégias de comunicação para atender as expectativas desse público.

Nesse sentido, a pergunta que norteia esta pesquisa é: “como o Esporte Clube Bahia, após a aquisição pelo Grupo *City* em 2022, tem posicionado a sua marca junto aos torcedores do interior do Estado por meio da campanha ‘A Bahia é Bahêa’?”. Pretende-se, assim, compreender como o Bahia, sob a administração do *CFG*, está adaptando sua marca e desenvolvendo estratégias de engajamento, tendo como objeto principal a campanha “A Bahia é Bahêa” e observando questões como o objetivo da campanha – de que forma ela procura ampliar o alcance do clube, tanto em termos de pertencimento quanto em noções territoriais – a integração cultural – se e como o time está considerando os valores culturais locais em sua comunicação e nas práticas de fidelização de torcedores. O fato do Bahia ser administrado por um grupo estrangeiro, e apenas agora ter ações mais estruturadas com foco em seus torcedores do interior do estado, reforça a identidade e o local como valores globais sob o ponto de vista da comunicação.

Assim, faz-se necessário validar a consideração de que a nova administração pelo *CFG* apresenta ao time um modelo de gestão global que, apesar de trazer investimentos em uma configuração profissional, pode confrontar valores enraizados na cultura local. Nessa lógica, percebe-se que a campanha “A Bahia é Bahêa” surge como uma estratégia elaborada para reafirmar a identidade regional do Bahia e validar sua presença em todo o estado, além da capital. A compreensão das produções de sentido dessa campanha é fundamental para avaliar a capacidade do clube de preservar sua identidade local dentro de um cenário internacional.

Somado a isto, a campanha fornece uma oportunidade de análise de aplicações práticas de *branding* e comunicação culturalmente sensíveis. Pode-se afirmar que um dos grandes desafios de qualquer marca é o de manter relevância e

³ Informação disponível em: [A Bahia é Bahêa na Fonte](#). Acesso em: 01 de novembro, 2024.

autenticidade em um ambiente em constante mudança, o que, para o Bahia, significa desenvolver estratégias de comunicação que atinjam tanto o caráter global da nova gestão quanto às expectativas e valores de sua base de torcedores. Ao investigar como a marca Esporte Clube Bahia é posicionada para manter-se relevante para esse público específico, este trabalho contribui para os estudos de marca, apresentando como uma organização de caráter tradicional lida com a necessidade de adaptação em um cenário globalizado.

O estudo da comunicação do clube é feito a partir de uma perspectiva de Análise do Discurso (AD), permitindo compreender como o discurso institucional do Bahia é orientado a partir da lógica de reforço do senso de identidade e de comunidade entre os torcedores. A AD é aplicada na investigação das estratégias de enunciação presentes nos materiais da campanha, com atenção ao uso de linguagem, valores ideológicos subjacentes e à relação entre o clube, enquanto enunciador, e os torcedores, enquanto destinatários. A campanha é examinada identificando os sentidos propostos pela marca e como eles são compartilhados com os públicos, considerando, também, aspectos visuais e simbólicos.

Noções de estudo sistemático da linguagem em uso, considerando contextos sociais, culturais e políticos, colaboram com a análise da coerência no posicionamento do clube, buscando entender se a campanha em destaque se apresenta de forma integrada e fiel à identidade do clube e confirmando se os elementos discursivos refletem a realidade e os valores do Bahia, além de identificar se há ajustes nas práticas para tornar o clube um ponto de convergência identitária entre torcedores da capital e do interior.

É válido mencionar que o foco desta investigação se concentra na perspectiva enunciativa da Análise do Discurso, fundamentada nos trabalhos de autores como Benveniste, Maingueneau e Charaudeau, que se mostraram mais eficazes para desvendar a performance de identidade e os vínculos afetivos mobilizados na campanha em questão. Essa escolha permite que o estudo ultrapasse o enunciado para analisar a enunciação, concentrando-se nos modos de dizer e nos processos de legitimação do sujeito no ato da fala.

Este trabalho também contribui para o campo de Relações Públicas (RP) no momento em que evidencia a necessidade de estratégias de comunicação que consideram a diversidade de expectativas e percepções dentro de um público

heterogêneo. Sabe-se que através do fator estratégico das relações públicas, uma organização pode construir relações mútuas de confiabilidade a longo prazo com seus públicos, de forma que ao considerar como o Esporte Clube Bahia comunica seu valor e pertencimento a públicos diversos, esta pesquisa ilustra o papel das Relações Públicas no reforço de uma identidade de marca representativa.

Nisto, este trabalho pode contribuir para a compreensão do papel das campanhas no fortalecimento de marcas de relevância cultural no contexto esportivo, propondo-se a enriquecer a literatura acadêmica sobre a intersecção entre *branding*, Análise do Discurso e Relações Públicas a partir de um exemplo prático e contemporâneo sobre as dinâmicas de uma marca desportiva local sob gestão global, além de compreender como essas dinâmicas influenciam as práticas de comunicação.

Como objetivo geral, a pesquisa analisa o posicionamento de marca e as estratégias de engajamento do Esporte Clube Bahia junto aos torcedores, especialmente após a aquisição pelo Grupo *City* e a campanha “A Bahia é Bahêa”. Para isso, como objetivos específicos, esta produção propõe-se a identificar as principais práticas discursivas que estruturam a campanha “A Bahia é Bahêa”; analisar, a partir de tais práticas, a influência do Grupo *City* sobre a identidade e a comunicação do Bahia; e avaliar as estratégias de fidelização empregadas pelo clube, especialmente a campanha “A Bahia é Bahêa”.

A partir disso, usa-se uma abordagem qualitativa, considerando que busca a compreensão de fenômenos sociais e comunicacionais em profundidade, se propondo a interpretar práticas discursivas, simbólicas e narrativas que caracterizam o posicionamento do clube e sua interação com seus diversos públicos. O foco recai sobre o polo de produção de sentidos e a relação entre as estratégias comunicacionais da campanha e o posicionamento de marca do clube.

A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pelo envolvimento de identidades culturais, práticas discursivas e estratégias de marca presentes no objeto do trabalho, ao tempo em que a combinação dos métodos supracitados permite uma compreensão mais robusta das dinâmicas apresentadas na relação entre o Esporte Clube Bahia e seus torcedores.

Para a coleta de dados, é feita uma análise documental a partir de materiais institucionais e promocionais da campanha em específico. O corpus da pesquisa foi

constituído prioritariamente pelos vídeos institucionais produzidos pela TV Bahêa e publicados no canal oficial do clube, por apresentarem densidade discursiva e multimodalidade, permitindo a análise de enunciação, *ethos*, polifonia e contratos comunicacionais. As postagens no X são utilizadas aqui de forma complementar e exploratória, como material auxiliar para fins de contraste entre registros discursivos institucionais e informativos. A coleta de dados no X foi realizada por meio do levantamento de publicações do perfil oficial do clube que utilizaram a *hashtag* #ABahiaÉBahêa, amplamente acionada para identificar e referenciar conteúdos relacionados à campanha. A partir dessa marcação, foram reunidas algumas postagens institucionais vinculadas ao projeto. Somado a esses, fez-se uma entrevista semiestruturada com uma representante do setor de marketing do clube, com perguntas elaboradas para explorar percepções sobre a identidade do Esquadrão e os efeitos da campanha em questão.

Dessa forma, a estrutura deste trabalho foi pensada para evidenciar como o percurso histórico do Esporte Clube Bahia, aliado a estratégias de *branding* e marketing esportivo, fundamenta a análise do discurso da campanha em questão. No próximo capítulo, será apresentada a trajetória do clube, enfatizando episódios que marcaram sua relevância no cenário nacional, como os títulos de 1959 e 1988, a Democracia Tricolor, a transformação em Sociedade Anônima do Futebol com a entrada do Grupo *City* e, por fim, a campanha “A Bahia é Bahêa”. O terceiro capítulo dedica-se à discussão teórica sobre marcas, *branding* e marketing esportivo, explorando a marca como produtora de sentidos, a identidade organizacional, as especificidades do marketing esportivo e as formas de engajamento afetivo que se estabelecem entre o Bahia e sua torcida.

No quarto capítulo, são trabalhadas as noções de discurso, enunciação e *ethos*, fundamentais para a compreensão da análise discursiva, destacando conceitos como enunciador, alocutário e a imagem de quem fala. O quinto capítulo, por sua vez, apresenta a análise das práticas e discursos do Esporte Clube Bahia empregados na campanha, à luz dos referenciais teóricos discutidos, culminando nas considerações finais, onde são sintetizados os principais achados da pesquisa, apresentada limitações e apontadas possíveis contribuições para os estudos sobre comunicação, esporte e marcas.

2. O ESPORTE CLUBE BAHIA E A CAMPANHA “A BAHIA É BAHÊA”

É possível inferir que o Esporte Clube Bahia não é apenas uma agremiação esportiva: é também um fenômeno cultural e social que atravessa décadas de história, moldando e sendo moldado pela identidade baiana. A relevância do Bahia não depende apenas de títulos: sua trajetória carrega o peso simbólico de representar um povo, de afirmar uma identidade e de resistir em nome da coletividade.

Este capítulo propõe percorrer os principais marcos históricos do clube, desde sua origem até os dias atuais, passando por episódios emblemáticos como o movimento “Bahia da Torcida” e o processo de redemocratização interna, que culminou na Democracia Tricolor. Com a venda da SAF ao Grupo *City*, o clube entrou em uma nova fase, marcada por tecnologias de profissionalização e expansão da marca. Nesse contexto, ganha destaque a campanha “A Bahia é Bahêa”, iniciativa que evidencia um novo modelo de engajamento.

O objetivo deste tópico não é apenas narrar os fatos, mas também evidenciar como essas transformações institucionais são atravessadas por discursos e estratégias que constroem – e, pode-se afirmar, continuamente reconstroem – a imagem e a marca do Esporte Clube Bahia.

2.1. NASCIDO PARA VENCER

O nascimento do ECB não foi apenas a fundação de uma nova agremiação esportiva na capital baiana. A história do Esporte Clube Bahia é atravessada por marcos simbólicos que o consolidaram não apenas como um dos maiores clubes do Nordeste, mas como um protagonista nacional nos campos esportivo e cultural. Fundado oficialmente em 1º de janeiro de 1931 e sob o lema “Nascido para vencer”, o Tricolor é resultado direto da mobilização de ex-atletas e dirigentes inconformados com a extinção dos departamentos de futebol de seus clubes anteriores: o Clube Bahiano de Tênis e a Associação Atlética da Bahia.⁴

⁴ Todas as informações sobre o começo do Esporte Clube Bahia foram retiradas de: [O Começo – Esporte Clube Bahia](#). Acesso em: 02 de junho, 2025.

O gesto inaugural se deu ainda em dezembro de 1930, quando cinco jogadores se reuniram casualmente para discutir a criação de um novo clube. A conversa rapidamente ganhou força e mobilizou um grupo social diverso – dezenas de ex-atletas, profissionais liberais, comerciantes, jornalistas e estudantes –, unido pelo desejo de construir um clube que fosse expressão direta da Bahia. A reunião oficial de fundação contou com a escolha das cores azul, vermelho e branco – em alusão à bandeira do estado –, e a nomeação de Waldemar Costa como primeiro presidente do clube.

Poucos meses após sua fundação, em março de 1931, o Bahia conquistava seu primeiro título – o Torneio Início de 1931 – ao vencer o Ypiranga por 2 a 0. Em outubro do mesmo ano, sagrou-se campeão estadual com duas rodadas de antecedência com uma campanha de invencibilidade mantida até a rodada final. O feito consolidou o clube como uma força emergente no futebol da capital: a ascensão no futebol baiano antecipava a relevância que, décadas mais tarde, se projetaria nacionalmente.

Entretanto, torna-se válido afirmar que o que diferencia a fundação do Tricolor de Aço não é apenas sua trajetória precoce de triunfos, mas o gesto de refundação social do futebol na Bahia suportado por um apelo de pertencimento. O clube surge como um projeto coletivo e plural, valores que mais tarde ganharam contornos políticos importantes, principalmente nos processos democráticos da década de 2010.

2.2. A CONSAGRAÇÃO NACIONAL DE 1959: PIONEIRISMO E CONQUISTA

O ano de 1959 marcou não apenas a história do Bahia, mas a própria história do futebol brasileiro. Quase três décadas após sua criação, o clube “nascido para vencer” tornou-se, ao conquistar a Taça Brasil daquele ano, o primeiro campeão brasileiro de futebol. A competição inédita, organizada pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD), objetivava definir o representante nacional na recém-criada Copa Libertadores da América, feito conquistado pelo Esquadrão. O tento, até hoje carregado de reverência pela torcida, ganha dimensão ainda maior quando se considera o contexto da conquista: o Bahia superou, em 14 partidas, gigantes do

futebol nacional, como Vasco da Gama e Santos – este último já estrelado por Pelé e em plena ascensão⁵.

Figura 1: Manchete do jornal anuncia a conquista do Bahia.



Fonte: ACERJ, 2015⁶.

Dos 14 jogos, foram 9 triunfos, 2 empates e 3 derrotas, além de 25 gols marcados. A final contra o Santos foi decidida em três jogos. Após um triunfo na Vila Belmiro e uma derrota na Fonte Nova, o tricolor venceu por 3 a 1 no Maracanã lotado. A taça, inédita e monumental, colocou o Bahia na história como o pioneiro: o primeiro clube brasileiro a disputar a Copa Libertadores da América. O feito transcende os limites do campo, reafirmando a capacidade dos clubes do Nordeste de rivalizar com os centros históricos do eixo Sul-Sudeste, desafiando a geopolítica do futebol nacional e abrindo caminho para o reconhecimento de uma torcida numerosa, orgulhosa e mobilizada.

⁵ Todas as informações sobre o título nacional de 1959 foram retiradas de: [Especial 1959](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

⁶ Imagem retirada de: [Bahia, Primeiro Campeão Brasileiro – ACERJ](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

2.3. O ÉPICO DE 1988: A GLÓRIA DO POVO

Se 1959 deu ao Bahia o pioneirismo, 1988 deu-lhe a mística. A campanha que culminou no bicampeonato brasileiro é até hoje considerada por muitos como a maior feita da história do clube. Não apenas pelos resultados, mas pela narrativa de superação, pelos embates dramáticos contra grandes equipes.

A edição daquele ano foi marcada por uma série de inovações. O campeonato teve início em setembro de 1988 e se estendeu até fevereiro de 1989, com “mata-matas”⁷ realizados após o carnaval. Os 24 clubes foram divididos em dois grupos, com jogos entre grupos no primeiro turno e dentro dos grupos no segundo, totalizando 23 rodadas. Em caso de empate no tempo regulamentar, havia disputa por pênaltis para definir um ponto extra, o que adicionava um componente ainda mais tenso e imprevisível à competição⁸.

A semifinal contra o Fluminense, marcada por um empate no Rio de Janeiro e por uma virada na Fonte Nova diante de 110 mil pessoas, já anunciava uma campanha singular do Esquadrão. Na final, contra o Internacional, notava-se a evolução tática do time. Mesmo diante de uma equipe estrelada, com nomes feito Taffarel, o Bahia venceu o jogo de ida em casa por 2 a 1, com dois gols de Bobô⁹ e segurou o empate em 0 a 0 em Porto Alegre para garantir o título nacional.

Mais do que uma vitória esportiva, o título de 1988 consolidou o Bahia como um dos poucos clubes fora do eixo Sul-Sudeste a conquistar múltiplos títulos nacionais, reafirmando sua relevância no futebol brasileiro. Mas também simbolizou o valor tricolor marcado pela resiliência, pelo improvável, e por um sentimento que transcende resultados – algo que ainda hoje é mobilizado na marca.

⁷ O termo “mata-mata” no futebol refere-se a um formato de competição em que as equipes se enfrentam em jogos eliminatórios. O objetivo é simples: vencer ou ser eliminado.

⁸ Informações sobre o título nacional de 1988 retiradas de: [1988: Com elegância sutil, Bahia triunfa :: Brasileirão :: ogol.com.br](https://ogol.com.br). Acesso em: 04 de junho, 2025.

⁹ Ídolo máximo da conquista, imortalizado por Caetano Veloso no verso “Quem não amou a elegância sutil de Bobô”, da música Reconverso.

2.4. DEMOCRACIA TRICOLOR: A REFUNDAÇÃO PELA PARTICIPAÇÃO

Os títulos de 1959 e 1988 marcaram o auge esportivo do clube, mas o ano de 2013 inaugurou o que pode ser considerado uma refundação institucional e simbólica do Bahia. 2013 é visto como um dos anos mais emblemáticos da história recente do clube, não pelos resultados esportivos – marcados por vexames e instabilidade –, mas por uma virada institucional sem precedentes: após décadas de gestões fechadas, marcadas por escândalos e colapsos financeiros, o clube viveu um processo de intervenção judicial que culminou no nascimento da Democracia Tricolor – um modelo de gestão baseado na eleição direta de dirigentes, na participação efetiva dos sócios e na transparência institucional¹⁰.

Ao longo daquele ano, o Bahia enfrentou uma sucessão de crises dentro e fora de campo. No Campeonato Baiano, o time sofreu derrotas históricas, a exemplo da final, quando perdeu por 7 a 3 para o seu maior rival, o Vitória. A eliminação precoce na Copa do Nordeste e a campanha instável no Brasileirão agravaram o descontentamento da torcida. Em paralelo, cresciam os protestos contra a direção gerida por Marcelo Guimarães Filho.

Em meio à pressão popular, surge o movimento Bahia da Torcida, liderado pelo publicitário Sidônio Palmeira, que se tornou um símbolo da insurgência contra o modelo fechado e concentrado de gestão representado por gestões anteriores. O clamor por mudança resultou em manifestações massivas: de acordo com uma matéria da VAVEL Brasil¹¹, mais de 6 mil torcedores se reuniram na Fonte Nova, um dia após a campanha Público Zero na partida contra o Luverdense pela Copa do Brasil. A presença de ídolos históricos, como Bobô, Paulo Rodrigues¹² e Élcio Nogueira, o “Sapatão”¹³, além de artistas, ex-dirigentes, representantes de movimentos culturais e enviados de figuras políticas como o então governador

¹⁰ Informações sobre a Democracia Tricolor retiradas de: [Democracia Tricolor](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

¹¹ Matéria disponível em: [Bahia 2013: humilhações, democracia e permanência na primeira divisão - VAVEL Brasil](#). Acesso em: 04 de junho, 2025.

¹² Ex-futebolista, eleito melhor volante do Brasileirão de 1988 e campeão brasileiro pelo Esporte Clube Bahia. Informação disponível em: [Achei! Campeão brasileiro pelo Bahia, Paulo Rodrigues relembra conselhos de Telê e confusão com Zico no Japão](#). Acesso em: 05 de setembro, 2025.

¹³ Ex-zagueiro e heptacampeão baiano entre 1973 e 1979, Sapatão ganhou espaço no coração da torcida do Bahia. Foi um dos símbolos de um período marcante na história do tricolor da “Boa Terra”. Faleceu em 05 de junho de 2020, após contrair Covid-19. Informação disponível em: [Ídolo do Bahia, Sapatão morre após contrair covid-19](#). Acesso em: 05 de setembro, 2025.

Jaques Wagner e o prefeito ACM Neto, evidenciou a amplitude social e simbólica do movimento.

Durante o evento, Sidônio Palmeira expressou, em um discurso emocionado, o que seria a síntese simbólica do clamor tricolor: “Nossa primeira estrela é de 1959. Nossa segunda estrela é de 1988. Nossa terceira estrela vai ser de quando o Bahia for para as mãos da torcida. Acabou a capitania hereditária no Bahia. Tem que acabar a era dos Guimarães” (Palmeira, 2013, online)¹⁴. A referência à “capitania hereditária” sintetizava não apenas o modelo concentrado de poder, mas também a ideia de um clube administrado como herança privada, sem transparência, participação efetiva dos torcedores e alheio aos princípios de uma gestão ética.

A crise institucional levou à judicialização da disputa. Em 9 de julho de 2013, o Tribunal de Justiça da Bahia determinou a intervenção no clube, destituindo Marcelo Guimarães Filho e todo o conselho deliberativo. O advogado Carlos Rátis foi nomeado interventor, com a missão de conduzir o clube à sua primeira missão democrática. Durante dois meses, Rátis e sua equipe realizaram auditorias, revelando dívidas superiores a R\$83 milhões, evasão fiscal de ingressos, vendas irregulares de jogadores da base, pagamentos sem comprovação e outras irregularidades. Para garantir ampla participação dos torcedores, Rátis reduziu a jóia¹⁵ para associação de R\$300 para R\$10, o que impulsionou a entrada de mais de 17 mil sócios em poucos dias¹⁶.

No dia 17 de agosto daquele ano, mais de 3 mil torcedores compareceram à assembleia que aprovou o novo estatuto do clube. Entre as mudanças mais significativas estavam a instituição de eleições diretas para presidente, a redução do número de conselheiros de 300 para 100, e a exigência da ficha limpa para cargos diretivos e conselheiros. A consolidação simbólica da nova era aconteceu em 7 de setembro de 2013, quando quase 5 mil sócios foram às urnas e elegeram Fernando Schmidt como presidente do clube – a primeira eleição direta da história tricolor.

¹⁴ Trecho retirado de: [Com seis mil pessoas na Fonte Nova, oposição lança 'Bahia da Torcida' | globoesporte.com](http://globoesporte.com). Acesso em: 04 de junho, 2025.

¹⁵ Em contexto de associações, "jóia" refere-se a uma taxa de admissão, um valor pago por um novo associado para se tornar membro da entidade. Esta taxa pode ser utilizada para cobrir despesas iniciais de associação e pode ser definida por regulamento ou assembleia geral. Fonte: <https://www.apemeta.pt/wp-content/uploads/2021/06/Regulamento-de-Joias-e-Quotizacoes.pdf>. Acesso: 04 de junho, 2025.

¹⁶ Informações sobre a Democracia Tricolor retiradas de: [Bahia 2013: humilhações, democracia e permanência na primeira divisão - VAVEL Brasil](http://vavel.com.br). Acesso em: 04 de junho, 2025.

A Democracia Tricolor, portanto, não foi apenas um triunfo organizacional, mas uma constituição da reconfiguração institucional do clube, pautado a partir de então pela valorização do torcedor como sujeito político e agente participativo na condução do Bahia. Este marco será decisivo, anos mais tarde, para os debates em torno da venda da SAF, quando novamente os sócios foram chamados a decidir os rumos do clube.

2.5. SAF E O GRUPO CITY

A entrada do Esporte Clube Bahia no Grupo *City*, oficializada em 2023, foi o capítulo mais recente e talvez mais polêmico da história recente do clube. É possível observar que a transformação apresentou, por um lado, a entrada em um novo patamar de investimento e estrutura, e por outro lado, colocaram em questão a continuidade do modelo democrático que havia sido celebrado nos anos anteriores¹⁷.

Em maio de 2023, o Esporte Clube Bahia tornou-se o 13º clube a integrar oficialmente o portfólio do *City Football Group*, conglomerado internacional de clubes que inclui, entre outros, o *Manchester City* (Inglaterra), *Girona* (Espanha) e *New York City* (EUA). A operação resultou na transformação do clube em uma Sociedade Anônima do Futebol (SAF), com a venda de 90% das ações da nova empresa para o grupo estrangeiro. O evento de oficialização foi realizado na Arena Fonte Nova e contou com a presença do CEO global do Grupo *City*, Ferran Soriano, além do então presidente do Bahia, Guilherme Bellintani.

É válido mencionar que a possibilidade de transformação dos clubes brasileiros em empresas é relativamente recente. Foi apenas em 2021, com a promulgação da Lei nº 14.193, conhecida como Lei da Sociedade Anônima do Futebol, que se institui no país tal modelo¹⁸.

A Lei da SAF incentiva a mudança para o formato de clube-empresa, que dispõe de normas de governança, controle e meios de financiamento específicos para a atividade do futebol. Clubes podem ser fundados diretamente nessa

¹⁷ Todas as informações sobre a SAF e o Grupo *City* foram retiradas de: [SAF – Esporte Clube Bahia](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

¹⁸ Informações sobre o que é SAF e quando foi possível no cenário brasileiro estão disponíveis em: [O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro](#). Acesso em: 14 de setembro, 2025.

estrutura, podem ser convertidos de associação civil para SAF¹⁹ ou podem realizar a cisão de seu departamento de futebol, transferindo todos os ativos relacionados à prática futebolística para a nova empresa. Uma vez constituída, a SAF pode ter parte majoritária, minoritária ou todo o seu capital vendido a novos proprietários, sejam empresários, fundos de investimento ou até mesmo via abertura de capital na Bolsa de Valores. Os primeiros casos de grande repercussão no Brasil foram John Textor, com o Botafogo, Ronaldo Nazário – o Ronaldo “Fenômeno” –, com o Cruzeiro e a *777 Partners*, com o Vasco da Gama.

Ainda sobre a lei, seus mentores intelectuais foram os advogados Rodrigo Monteiro de Castro e José Francisco Manssur, que desde 2015 se dedicavam a estudar estruturas empresariais aplicadas ao futebol. O marco desse esforço foi o livro “Futebol, Mercado e Estado”, de 2016, em que apresentaram propostas e referências internacionais. Em 2019, esse conteúdo foi levado ao Congresso Nacional pelo senador Rodrigo Pacheco (PSD-MG), que apresentou o Projeto de Lei 5.519/2019. A relatoria coube ao senador Carlos Portinho (PL-RJ), e o resultado foi a aprovação da Lei da SAF. Em poucos meses após sua sanção, surgiram as primeiras experiências concretas de clubes que se transformaram em empresas nesse novo formato jurídico²⁰.

Voltando ao Bahia, sob a ótica da governança, o acordo representou uma profunda reestruturação do modelo administrativo, com a migração da operação futebolística para a SAF e manutenção da associação civil como detentora de 10% da nova empresa. Embora o controle da gestão tenha sido transferido para o Grupo *City*, o processo incluiu a consulta e aprovação dos sócios, em uma Assembleia Geral realizada em dezembro de 2022 – o que aponta que a base democrática instituída em 2013 permanece, em alguma medida, como marco do clube. O discurso oficial da transição, por Bellintani, buscou articular a SAF como continuidade e ampliação do projeto da Democracia Tricolor, e não como ruptura:

Momento de poucas palavras, mas um dos mais importantes de minha vida. Vivi momentos de tristezas e muitas alegrias, mas jamais de

¹⁹ Historicamente, a maioria dos clubes brasileiros se estruturou como associações civis, organizações privadas e sem fins lucrativos formadas pela união de sócios, que elegem representantes para os Conselhos Deliberativo e Fiscal, além de um presidente. Por esse motivo, esses clubes não poderiam ser vendidos a investidores, diferentemente do que acontece em boa parte da Europa, onde são constituídos como empresas que podem ser compradas e negociadas. Informação disponível em: [O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro](#). Acesso em: 18 de setembro, 2025.

²⁰ Informações disponíveis em: [O que é SAF? Entenda formato que mudou o futebol brasileiro](#). Acesso em: 18 de setembro, 2025.

arrependimentos. O que a gente traz hoje é que nos mostra que valeu à pena. A caminhada valeu à pena. Não apenas estamos transferindo ao Grupo City a responsabilidade do projeto. O que estamos dizendo é que nós vamos, junto com o Grupo City, construir esse projeto (Bellintani, 2023, online).²¹

Essa tentativa de conciliação, no entanto, coloca em cena algumas questões: como manter a imagem de um clube popular, democrático e enraizado localmente, ao mesmo tempo em que passa a integrar uma holding multinacional com padrões corporativos de gestão e performance? A própria estrutura da SAF reafirma essas tensões ao, frequentemente, deslocar o torcedor do lugar de agente político para o de consumidor/investidor.

O CEO do Grupo City, Ferran Soriano, reforçou que o Bahia não seria apenas um “clube satélite”, mas um dos pilares estratégicos do grupo, com papel relevante no futebol sul-americano e com atenção especial à sua função social na Bahia:

Celebramos hoje o primeiro dia de um relacionamento, de uma viagem, uma viagem que tem objetivo de levar o Bahia até o máximo do seu potencial. É muita responsabilidade. Todos os nossos times, com o Bahia são 13, todos têm uma história, todos têm seu valor, mas o Bahia é excepcional. É excepcional pelo tamanho, pelo tamanho da torcida. O Bahia vai ser o segundo clube maior do grupo. E também pela sua função social. A gente entende muito bem que o Bahia faz parte do tecido social de Salvador e da Bahia. Entendemos isso muito bem. Entendemos a responsabilidade que o clube tem, que as pessoas que vão gerenciar o clube nos próximos anos, as pessoas que serão os guardiões da história (Soriano, 2023, online).²²

Além disso, Soriano reconhece a singularidade da torcida do Bahia ao afirmar que “Cada um dos nossos clubes têm uma coisa singular. O do Bahia é o tamanho da torcida, é muito grande, colocamos 55 mil pessoas em *Manchester*. Cinquenta mil pessoas vão na Fonte Nova” (Soriano, 2023, online)²³.

Essa transição, portanto, exige ser lida em chave discursiva e política. Se por um lado a Democracia Tricolor representou o ápice da autonomia popular na gestão de um clube, a SAF representa um novo regime de governança, mediado por interesses de mercado e racionalidades globais. Trata-se de uma tendência que sinaliza um novo momento para o futebol brasileiro, mas que, pode-se afirmar, também pode acarretar alguns riscos – que não se aplicam, necessariamente, ao Bahia –, como o de enfraquecer identidades locais, ao submeter símbolos e tradições à lógica empresarial. Somado a isso, pode haver um deslocamento do eixo

²¹ Trecho do discurso de Guilherme Bellintani retirado de: [SAF – Esporte Clube Bahia](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

²² Trecho do discurso de Ferran Soriano retirado de: [SAF – Esporte Clube Bahia](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

²³ Trecho do discurso de Ferran Soriano retirado de: [SAF – Esporte Clube Bahia](#). Acesso em: 03 de junho, 2025.

do pertencimento popular para racionalidades de mercado, reduzindo o espaço da participação coletiva, além de gerar tensões entre a modernização globalizada e a preservação das características que sustentam a memória e a cultura dos clubes.

Embora o resultado tenha sido favorável à venda, o processo reacendeu debates sobre autonomia. De certo modo, a venda da SAF foi possível porque havia uma cultura institucional prévia de participação, o que fez com que a decisão, mesmo controversa para alguns setores da torcida, ocorresse dentro dos ritos democráticos estabelecidos.

2.6. A BAHIA É BAHÊA: FORTALECIMENTO NO TERRITÓRIO BAIANO

A campanha “A Bahia é Bahêa” foi lançada oficialmente em julho de 2024 pelo clube, já sob o modelo de Sociedade Anônima do Futebol. Em depoimento concedido por uma integrante da equipe de marketing do clube, a gestora detalha a gênese do projeto, afirmando que ele nasceu com o objetivo central de aproximar o Bahia de sua torcida, especialmente no interior do estado. A concepção ia muito além de uma simples estratégia de marketing, tratando-se de uma missão de reconexão e reaproximação entre o clube e sua gente que, em muitos casos, se mantinham à margem da vivência cotidiana do time. Nesse sentido, ainda de acordo com o depoimento, a ideia-força central da caravana é ativar a conexão emocional e o sentimento de pertencimento em diferentes cidades.

Figura 2: Captura de tela da aba principal do site oficial da campanha.



Fonte: Site oficial da campanha²⁴.

Conforme fala do Diretor de Marketing, Negócios e Conteúdo do Bahia SAF, a iniciativa surge num contexto de reformulação estrutural do clube e, pode-se afirmar que representa uma ação concreta de aproximação territorial, voltada ao fortalecimento da identidade tricolor em diferentes regiões da Bahia:

‘A Bahia é Bahêa’ é um projeto que nasce para fortalecer o vínculo com a nossa torcida do interior do estado, que muitas vezes não consegue frequentar a Fonte Nova por uma questão de distância. Estamos promovendo uma série de ações e experiências, fazendo com que a marca do Bahia chegue forte em todo o território baiano (Soares, 2024, online).

Figura 3: Logo oficial da campanha “A Bahia é Bahêa”.



Fonte: Site oficial da campanha.

²⁴ <https://abahiaebahea.com.br/>.

Torna-se válido mencionar que a ação não foi implementada exclusivamente pelo Esporte Clube Bahia, mas contou com a parceria da agência *End To End*, sediada em São Paulo e fundada em 2017, cuja proposta é aproximar torcedores, clubes, marcas e entidades esportivas, pensando novos modelos e soluções para a indústria do esporte²⁵. Em entrevista ao podcast *Sport Market Makers (2025)*²⁶, o cofundador da agência, Reginaldo Diniz, destacou que a concepção da ideia partiu do clube, sobretudo sob a liderança de Rafael Soares. Segundo Diniz:

A gente tem que dar crédito que a ideia original não é nossa (...). No caso do 'A Bahia é Bahêa', essa é uma ideia original do Bahia, capitaneado pelo Rafael Soares. Mas o grande barato é, com base nessa ideia do desdobramento e feita a quatro mãos, a execução é nossa (Diniz, 2025, 0:21).

O principal eixo da campanha foi a realização da caravana itinerante – que leva o mesmo nome do projeto – que percorreu seis cidades estratégicas do interior do estado: Porto Seguro, Ilhéus, Vitória da Conquista, Juazeiro, Lençóis e Feira de Santana. Em cada uma dessas cidades, foram realizados eventos presenciais com programação voltada para todas as idades, estruturada a partir de elementos que buscavam oferecer uma experiência imersiva da marca Bahia, como a exibição de jogos ao vivo, apresentações musicais, o Bahêa Móvel, ações culturais, atendimento ao sócio, loja oficial, museu tricolor com troféus históricos, presença de mascotes e ídolos do clube, área *kids* e distribuição de brindes.

É válido afirmar que, segundo informações obtidas em entrevista com uma profissional do departamento de marketing do Bahia, a escolha das cidades não era meramente logística, mas uma curadoria cuidadosa. Fatores determinantes incluíam cidades “famosas” e simbólicas – a exemplo de Porto Seguro, cidade conhecida como a “terra do descobrimento” – e a presença de Embaixadas Tricolores.

²⁵ Informação retirada de: [End to End](#). Acesso em: 04 de setembro, 2025.

²⁶ Podcast disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=oFkG1Qqy7ac&ab_channel=SportsMarketMakers. Acesso em: 04 de setembro, 2025.

Figura 4: A Bahia é Bahêa – Porto Seguro.



Fotografia: Letícia Araújo, 2024.

O primeiro evento da caravana aconteceu em 21 de julho de 2024, no Complexo Mamagaya, em Porto Seguro, no extremo sul da Bahia, onde torcedores se reuniram para acompanhar a partida entre Bahia e Corinthians. Esta primeira parada já apresentava os elementos centrais da campanha: a ambientação que reproduz a atmosfera da Fonte Nova, ações voltadas à família, comércio oficial do clube e a popular troca de camisas (torcedores que levassem camisas de outros times poderiam trocá-las por uma camisa oficial do Bahia, reforçando a identidade tricolor).

Seguindo o cronograma, em 24 de julho de 2024, a caravana aportou em Ilhéus, na Praia do Cristo. A cidade recebeu as mesmas ativações da etapa anterior e serviu de palco para a transmissão da partida contra o Atlético-GO (Atlético Goianiense).

A terceira cidade foi Vitória da Conquista, no sudoeste baiano, um dos centros urbanos mais influentes do interior, no dia 27 de julho de 2024. O evento ocorreu no estacionamento do Shopping Conquista Sul e promoveu a transmissão de Bahia x Internacional.

Em 4 de agosto de 2024, a cidade de Juazeiro, localizada no norte do estado, recebeu a caravana no Juá Garden Shopping, às margens da BR-407. A transmissão do jogo contra o Fluminense ancorou as atividades, que seguiam o modelo das demais etapas.

Em 11 de agosto de 2024, a jornada seguiu para a Chapada Diamantina, com o evento em Lençóis, na Avenida Senhor dos Passos. A cidade turística foi cenário para a transmissão do clássico entre o Bahia e Vitória, onde a ambientação festiva expressa o potencial do clube de integrar lazer, turismo e esportes no mesmo projeto.

Em 17 de agosto de 2024, Feira de Santana, considerada a principal cidade do interior baiano, foi a sexta e penúltima etapa da caravana. Além das atrações habituais, Feira foi o primeiro município do interior a contar com uma loja oficial do Bahia, inaugurada no Shopping Boulevard.

A celebração final da campanha aconteceu na Praça Sul da Arena Fonte Nova, antes da partida contra o Botafogo, pelo Campeonato Brasileiro. A festa marcou o retorno da caravana à capital após percorrer mais de 3 mil quilômetros. A estrutura do evento incluiu a presença de embaixadas do interior, reafirmando o espírito regional da campanha. Também contou com a ativação do Bahêa Móvel, loja e museu itinerante, apresentações culturais e ações voltadas à celebração da campanha como um marco institucional.

O impacto da campanha foi significativo em diversos aspectos: mais de 10 mil torcedores participaram presencialmente das etapas da caravana; houve a troca de mais de 1.200 camisas de outros clubes por camisas oficiais do Bahia; cerca de 900 camisas foram vendidas durante os eventos e houve a adesão de mais de 600 novos sócios torcedores. A ação mobilizou mais de 200 profissionais e envolveu shows com artistas locais e DJs em todas as cidades visitadas²⁷.

A campanha foi conduzida pelo setor de Marketing, Negócios e Conteúdo do Bahia SAF. O diretor Rafael Soares, principal porta-voz institucional da ação, destacou reiteradamente que a campanha tem como foco estreitar os laços com torcedores que não costumam ter acesso frequente à capital e, ao mesmo tempo, deixar “um legado duradouro da marca no interior” (Soares, 2024, online), com

²⁷ Todas as informações sobre a campanha foram retiradas de: [A Bahia É Bahêa](#). Acesso em: 04 de junho, 2025.

atenção especial à abertura de lojas, produtos segmentados, expansão do programa de sócio e articulação com as embaixadas locais:

Com este projeto buscamos aumentar a aproximação com nosso torcedor que está em todo o Estado e também com todos os demais torcedores que, por algum motivo, ainda não torciam para o Bahia mas podem passar a se identificar com nosso clube e, quem sabe, se tornar um torcedor ferrenho do Esquadrão (Soares, 2024, online).

Percebe-se que a ativação da marca se dá em múltiplas frentes: institucional (com presença do clube), comercial (com lojas e produtos), simbólica (por meio da troca de camisas e museu itinerante), e comunitária (fortalecendo vínculos com as embaixadas tricolores e lideranças locais). Pode-se pressupor que a campanha opera com elementos do *ethos* discursivo tricolor, preparando o campo para uma análise mais aprofundada da performance do Bahia enquanto sujeito discursivo e institucional.

3. CAMPANHAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Dado que este trabalho tem como objeto de análise uma campanha de comunicação, torna-se válido incorporar uma fundamentação teórica específica sobre campanhas de Relações Públicas. Essa escolha permite delimitar o lugar que essas ações ocupam no campo da comunicação organizacional e compreender seus fundamentos, etapas e objetivos.

Diferentes de ações isoladas, as campanhas constituem práticas planejadas, temporárias e estratégicas, orientadas para a construção e o fortalecimento de vínculos entre organizações e seus públicos. Assim, ao abordar o caso da campanha “A Bahia é Bahêa”, este capítulo se ancora em referenciais que tratam das campanhas como instrumentos de produção de sentidos e de engajamento social, ampliando a compreensão de seu papel na consolidação de posicionamentos institucionais.

3.1. CAMPANHAS: FUNDAMENTOS E POTENCIAL ESTRATÉGICO

As campanhas de comunicação, pode-se afirmar, configuram-se como instrumentos fundamentais para a consolidação de estratégias institucionais, organizacionais e mercadológicas. Nota-se que são planejadas a partir de objetivos específicos e buscam mobilizar recursos e públicos para a produção de resultados comunicacionais que ultrapassam a simples divulgação de mensagens.

Para Públio (2000), uma campanha corresponde a um conjunto de peças criadas para divulgar um produto ou serviço, todas articuladas em torno de um mesmo objetivo comunicacional. Nesse sentido, cada peça compõe um esforço integrado, onde a força está justamente na repetição e complementaridade das mensagens que circulam em diferentes meios e linguagens.

A pluralidade de formas que uma campanha pode assumir é ressaltada por Lupetti (*apud* Bilharda, 2016) ao afirmar que elas variam em função do objetivo da comunicação e do público a ser atingido. Isso evidencia que a campanha, enquanto ferramenta, é flexível e adaptável a diferentes contextos, atuando como estratégia de convencimento.

Assim, é possível afirmar que as campanhas possuem um papel estratégico na manutenção da imagem das organizações, pois ultrapassam a simples função de divulgação e passam a atuar como mediadoras de identidade, não apenas transmitindo mensagens, mas afirmando valores, crenças e modos de ser que caracterizam a organização diante de seus públicos. Rego (1986) evidencia essa consideração, adicionando à noção de que, na campanha, o esforço institucional se dirige à criação de uma personalidade organizacional, que confere legitimidade e proximidade simbólica com seus diferentes públicos:

As campanhas institucionais, além de conferirem uma identidade, estabelecem a personalidade organizacional por meio de uma gama de atributos, celebrando o caráter da instituição. A exaltação, como discurso final, tende a cobrir, como um guarda-chuva, os produtos fabricados para o mercado (Rego, 1986, p.85)

Esse entendimento reforça que, ao se pensar em campanhas, é necessário compreender a dimensão simbólica que as constitui, uma vez que não se trata apenas de comunicar produtos, mas de consolidar narrativas identitárias que sustentam a relação entre organizações e públicos.

No campo específico das Relações Públicas, Kunsch (2003) lembra que a comunicação nas organizações deve ser pensada de forma integrada. Nesse sentido, ao considerar uma campanha como a materialização de um percurso anterior de análise e organização, é necessário que esta técnica reflita coerentemente os valores e a identidade da instituição, potencializando o vínculo com os públicos estratégicos.

Partindo da consideração que uma campanha é precedida por um planejamento, é possível observar, a partir de Kunsch (2003) que o planejamento em comunicação possui também uma dimensão política, “em que estão implícitas as relações de poder que, fatalmente, condicionam todo o processo” (Kunsch, 2003, p.210). Assim, confirma-se que o processo de conceber e executar campanhas institucionais não se reduz à técnica, mas envolve disputas, decisões e escolhas que se relacionam com os contextos sociais, culturais e até econômicos em que a organização está inserida.

Nesse sentido, pensar em campanhas no âmbito esportivo – aqui, especificamente, o futebol – evoca uma singularidade, pois o futebol carrega sentidos coletivos, paixões e tradições. Pensar uma campanha nesse campo significa também lidar com representações simbólicas e afetivas, que vão além da

lógica de mercado. E no caso do Esporte Clube Bahia, isso se mostra particularmente relevante, uma vez que a campanha “A Bahia é Bahêa” se articula com um discurso mais amplo de afirmação da marca do clube, alinhando comunicação, posicionamento, valores regionais e engajamento de torcedores.

Dessa forma, é possível compreender campanhas como ações planejadas, integradas e estratégicas, que não apenas projetam uma imagem para o mercado, mas consolidam a identidade organizacional e mobilizam sentidos partilhados pelos públicos. Essa noção ajuda a sustentar a análise do caso “A Bahia é Bahêa” ao inscrever as campanhas como dispositivos válidos na comunicação contemporânea e ao observar que a campanha do clube se constrói a partir da articulação da imagem da marca Bahia à valores culturais e afetivos que estão presentes na relação do time com sua torcida.

4. MARCAS, *BRANDING* E MARKETING ESPORTIVO NA CONTEMPORANEIDADE

Em um cenário onde produtos, serviços e organizações disputam a atenção dos públicos, a marca assume um papel central como mediadora de significados, articulando vínculos simbólicos. Essa perspectiva torna-se ainda mais densa quando aplicada ao universo esportivo, campo no qual os laços emocionais e afetivos muitas vezes se sobrepõem à lógica utilitária do consumo.

Neste capítulo, investiga-se o conceito de marca como um fenômeno comunicacional capaz de gerar valor simbólico por meio da construção de identidades e da negociação contínua de sentidos com seus públicos. Aborda-se como as marcas organizacionais ultrapassam a função comercial para se tornarem narrativas inscritas na cultura e moldadas por ela, aprofundando-se na compreensão de como o *branding* apresenta-se como estratégia articuladora da identidade institucional, responsável por sustentar coerência e legitimidade nas interações entre marca e públicos diversos.

Nesse percurso, o foco volta-se à marca Esporte Clube Bahia, entendida aqui como uma noção que ultrapassa os limites do campo esportivo e se inscreve no imaginário social da Bahia e do Brasil. Nesse sentido, observa-se que compreender o “Bahia” como marca implica notar não apenas sua dimensão institucional, mas também os sentidos afetivos, políticos e culturais que ela – a marca – mobiliza junto aos seus torcedores.

Para além disso, a partir da noção de que, no campo específico do futebol, o marketing esportivo se insere como um vetor importante na consolidação de marcas fortes, capaz de engajar torcedores, captar investimentos e ampliar a sua base de apoio, resultando em um ambiente onde clubes deixam de ser meras associações desportivas para se tornarem organizações que operam como marcas altamente simbólicas e, especialmente, afetivas, compreender a lógica do marketing esportivo é também compreender os modos como se constroem vínculos de pertencimento, fidelização e ativação de públicos.

Assim, este capítulo se organiza em quatro momentos: primeiro, discutem-se os fundamentos da marca como produtora de sentidos, resgatando dimensões simbólicas e comunicacionais; em seguida, adentra-se o campo do *branding* e da

identidade organizacional, abordando como se estrutura e se projeta uma imagem institucional coerente; no terceiro momento, trata-se do marketing esportivo como estratégia contemporânea de fortalecimento de marcas e captação de públicos; por fim, dedica-se um subcapítulo próprio ao fenômeno da torcida, explorando suas dimensões históricas, culturais e organizacionais, com especial atenção à Torcida Organizada Bamor e às Embaixadas Tricolores, como expressões de engajamento e afetividade em torno do clube.

4.1. A MARCA COMO PRODUTORA DE SENTIDOS

Mager (2011) aponta a marca em seu sentido etimológico: “o sinal do ato de marcar, de identificar, em princípio, a procedência dos produtos de um fabricante” (Mager, 2011, p.26). A autora afirma que o Comitê de Definições da *American Marketing Association*, em 1960, definiu o conceito de marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles concorrentes” (Pinho, 1996, p.14 *apud* Mager, 2011, p.27). Nesse sentido, a marca apresenta-se como um meio fundamental para que as organizações manifestem-se visualmente e sejam fixadas rapidamente na mente das pessoas (Mager, 2011). Válido ressaltar que as marcas não existem isoladamente: o produto em si, a embalagem, o nome da marca, a publicidade e a apresentação como um todo são componentes que sustentam a noção de que a marca é a síntese dos elementos físicos e abstratos que a rodeiam (Mager, 2011, p.27).

Pode-se afirmar que a marca, no contexto contemporâneo, ultrapassa em muito o papel de simples sinal distintivo entre produtos ou serviços: ela se consolida como uma produtora de sentidos, capaz de propor significados compartilhados com os públicos com os quais se relaciona. Essa perspectiva amplia o olhar para além da função utilitária da marca, situando-a como uma instância de mediação simbólica entre organizações e sujeitos sociais.

Teresa Ruão (2003) afirma que a evolução do conceito de marca está atrelada ao desenvolvimento do próprio marketing ao longo do século XX, destacando que, a

partir dos anos 1950, passa-se a reconhecer nas marcas o potencial de veiculação de características intangíveis:

fariam a verdadeira distinção entre as marcas e seus produtos, constituindo elementos fundamentais para a orientação do comportamento do consumidor. Nesse momento, o recurso às marcas pelas empresas cresce, bem como o interesse intelectual pelo seu funcionamento psicológico (Ruão, 2003, p.180).

Para a autora, esse deslocamento conceitual inaugura a chamada “tendência idealista”, ao defender que o valor das marcas está ancorado na consciência dos consumidores, não apenas como distintivos visuais, mas como veículos de sentimentos, ideias e afetos que se sobrepõem às funcionalidades dos produtos. Nesta linha de entendimento, autores como Aaker, Keller e Kotler são mencionados por Ruão ao destacarem que as marcas estendem e sobrevalorizam os produtos com atributos simbólicos, emocionais e relacionais.

A partir dessa noção, o produto e a marca consistiriam em elementos distintos, visto que enquanto o primeiro seria aquilo que a empresa fabrica, o segundo seria aquilo que a empresa vende (Ruão, 2003, p.180). A marca, aqui, exerce um papel central na decisão de compra, não por suas qualidades físicas ou funcionais, mas pela forma como é percebida pelos consumidores – percepção essa construída a partir das estratégias de marketing da empresa:

Seriam construções teóricas, muito para além das características físicas do produto, pois fundadas em elementos intangíveis, identificados como os únicos capazes de traduzir a verdadeira unicidade da oferta. Embora a qualidade do produto fosse uma premissa importante, não era por aí que a empresa se conseguia afirmar no mercado, mas através dos valores e ideias que procuraria insuflar na marca, trabalhando os seus suportes de marketing (Ruão, 2003, p.180).

Semprini (2006 *apud* Mager, 2011, p.47) identifica quatro fases na evolução das marcas a partir da década de 1950. A fase 1 corresponde de 1958 a 1973, onde definem-se as noções que afirmam que as marcas substituem os produtos, acompanhando a evolução do consumo e se instalando nos supermercados com uma função mais simples: nomear, identificar e diferenciar. Aqui, a marca está restrita ao consumo. A fase dois aborda de 1973 a meados dos anos 1980, onde após a crise do petróleo, surgem questões relacionadas ao consumo supérfluo. Críticos sociais apresentam as lógicas ideológicas do consumo, voltando os olhares ao consumo e não às marcas. A terceira fase contempla de 1987 a 2002, onde

ocorre a ascensão exponencial da marca, seguida de uma recessão. A década de 1980, caracterizada especialmente pelo grande crescimento econômico e pela difusão dos meios de comunicação, antecede o início dos anos 90, caracterizado por uma recessão que coincide com a primeira guerra do Golfo, a queda do bloco comunista, o desenvolvimento tecnológico e a globalização. Aqui, a mídia norte-americana estimula a discussão polarizada entre marca e produto ao anunciar a “morte” das marcas e o retorno à era dos produtos, ao tempo em que começam as pesquisas com a marca como objeto de estudo. Essa discussão refere-se à dicotomia alimentada por dois grupos de gestores: um grupo acreditava que o foco das atenções deveria ser o produto, de modo que sua qualidade iria se refletir nas vendas, não precisando de investimento na criação de uma imagem de marca. O outro grupo acreditava que a gestão da marca seria o principal motor do êxito comercial (Mager, 2011, p.46).

A fase 4 compreende de 2002 até os dias atuais. Aqui, a marca passa a ser criticada pelo seu poder, onde as razões comerciais e industriais são insuficientes para entender esse fenômeno na sociedade contemporânea. As marcas passam por um momento de fragilidade e instabilidade, visto que, ao tempo em que atingiram o ápice, são atacadas, criticamente, pela forma de produção: trabalho infantil, condições subumanas de trabalho, manipulação, escândalos financeiros, entre outros. Mager (2011) aponta que

O que entrou em crise foi a legitimidade das marcas e sua credibilidade na vida cotidiana das pessoas. Um ‘arranhão’ na imagem da marca. As grandes marcas têm se adaptado a esta nova forma de atuação, em que ela se torna uma entidade autônoma de comunicação que seduz (Mager, 2011, p.50).

Diante dessa nova realidade, Semprini propõe uma nova lógica da marca, liberada da função comercial tradicional: a forma-marca, uma “lógica abstrata de gestão, de direção e de valorização dos significados” (Semprini *apud* Mager, 2011, p.52). Nessa reflexão, a forma-marca é um dispositivo semiótico que vai além da representação tradicional, mas é entendida como uma configuração discursiva e simbólica que organiza uma rede de sentidos compartilhados entre a marca e seus públicos. Ela é composta por narrativas, experiências e valores que se articulam

para projetar uma identidade que ultrapassa o produto/serviço e atinge dimensões afetivas, culturais e sociais.

Essa perspectiva encontra ressonância na atuação do Bahia e na construção da sua marca que, nesse contexto, ultrapassa – e independe – do futebol jogado dentro de campo para se firmar como uma plataforma que dialoga com o sentimento dos torcedores. Pressupõe-se que a forma-marca do Bahia se expressa nos diversos dispositivos acionados durante a campanha em questão, onde o clube apresenta-se como um campo de experiências emocionais e de afirmação de identidade, projetado de várias formas. A marca Bahia é acionada na campanha para além de sua representação institucional ou, até mesmo, esportiva: existe uma sintetização de um imaginário coletivo, operando como mediadora de valores sociais, afetivos e culturais.

No cenário da pós-modernidade, Semprini (2006) propõe três etapas fundamentais para compreender a transformação do conceito de marca. Na primeira, a antiga abordagem publicitária cede espaço para uma lógica comunicacional mais ampla, onde os termos “publicidade” e “comunicação” passam a se confundir. Aqui, enquanto a publicidade passa a ser vista apenas como uma técnica voltada à promoção de certas expressões da marca, a comunicação se torna a base da própria identidade da marca, compreendida como produtora de sentidos (Semprini, 2006, p.76). Na segunda etapa, emerge a capacidade da marca de gerar significados compartilháveis com os consumidores, onde a comunicação deixa de ser apenas veículo e passa a operar como um “motor semiótico”, ou seja, um sistema de seleção, organização e concretização de um projeto de sentido que se realiza na interação com seus públicos (Semprini, 2006, p.77). Por fim, na terceira etapa, a marca se emancipa das amarras comerciais convencionais e passa a se configurar como uma verdadeira estrutura de organização de sentidos. Semprini (2006) argumenta que mais do que uma estratégia promocional, o projeto de marca deve ser pensado como um horizonte discursivo, capaz de propor sentidos que dialoguem com os públicos e ampliem a experiência simbólica em torno da marca.

No caso do Esporte Clube Bahia, a marca atua justamente nesse campo de produção de sentidos, direcionado ao pertencimento. Não se trata apenas de um clube de futebol, mas de uma identidade carregada de noções como história, luta, memória e afetividade. As campanhas de comunicação, como a “A Bahia é Bahêa”,

buscam ativar justamente esse universo simbólico, ressignificando os vínculos entre clube e torcedores, especialmente aqueles fora da capital, e convocando sentidos de identidade regional. O trabalho da marca, portanto, é tão cultural quanto mercadológico.

Nessa lógica, Aaker (1996 *apud* Raslan, 2014) compreende a marca como um sistema complexo de identidade, cujos elementos tangíveis – nome, logotipo, cores, tipografia – coexistem com dimensões intangíveis – valores, sensações, promessas –, onde a construção dessa identidade é, para o autor, fundamental para que a marca seja reconhecida, lembrada e, principalmente, associada a atributos desejáveis, o que lhe confere valor. Em sua abordagem, a marca só alcança solidez identitária quando se compromete com a qualidade e a coerência comunicacional, aspectos que promovem a lealdade do consumidor e a diferenciação competitiva:

A identidade da marca precisa ser posicionada e deve ser ativamente comunicada, construída e assim gerenciada para que consiga ser e manter uma marca de sucesso. O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser ativamente comunicada ao gerenciamento. Entendemos que o posicionamento se baseia na questão simbólica e o símbolo é facilmente entendido e não necessita de palavras, concentrando toda uma identidade organizacional, podendo ser abstrato, ícones, ideogramas ou fonogramas, figurativos. Elemento gráfico representativo que constitui na marca a realidade (in) visível, vai de uma ideia ou conceito ao objeto. Elemento de comunicação que busca dar representatividade na marca, difunde um cotidiano e determinado contexto religioso, cultural, político, etc. (Raslan, 2014, p.138).

Assim, a marca, por sua natureza, demanda identificação: ela precisa ser reconhecida, associada a traços como letras, sinais, cores ou ideias que possibilitem sua memorização no universo concorrencial (Raslan, 2014). Nas palavras de Raslan, “o consumidor deve conseguir identificar e relacionar um tipo de letra, sinal, cor ou até mesmo uma ideia com uma empresa ou produto” (Raslan, 2014, p.137).

Um dos aspectos fundamentais destacados pela autora (*apud* Ruão e Farhangmer, 2000) é a inseparabilidade entre identidade, imagem e comunicação no funcionamento das marcas. Os conceitos estão “inevitavelmente interligados, no domínio do marketing da imagem de marca. A imagem é algo inultrapassável, já que os públicos da marca construirão sempre uma percepção pessoal desta” (Raslan *apud* Ruão e Farhangmer, 2000, p.11). A identidade, nesse contexto, funciona como o núcleo simbólico da marca, aquilo que a organização pretende comunicar. Já a imagem é o resultado da recepção dessa identidade por parte do público. Assim, Raslan esclarece que, sendo a identidade da marca ainda uma aspiração, ela se

forma a partir da maneira como gostariam que fosse abrangida, de modo que “trabalhar a imagem de uma marca é fazer com que ela seja percebida” (Raslan, 2014, p.139) – o que exige coerência entre aquilo que a marca projeta e o que efetivamente é reconhecido pelos públicos. A autora destaca ainda que a identidade precisa ser cuidadosamente construída e mantida com base em atributos emocionais e simbólicos – não apenas nas qualidades tangíveis do produto ou serviço. A experiência sensível do consumidor, assim como a relação afetiva com a marca, tornam-se aspectos centrais da sua fidelização.

Pode-se observar essa noção aplicada na campanha em análise, como a caravana por cidades estratégicas do estado, a criação de lojas físicas fora da capital e a ação emblemática de troca de camisas de outros clubes por camisas do Bahia, gesto que torna literal a ideia de “conversão” ao Esquadrão de Aço. Nesse caso, o Bahia transforma-se em mais que um time: um campo de experiências emocionais, projetado de forma multimodal.

Somada à relação afetiva com a marca, a visibilidade é um fator crucial para o fortalecimento e a manutenção da marca no mercado. No entanto, essa visibilidade não pode ser confundida com mera promoção ou exposição publicitária. Ela precisa estar ancorada em um trabalho simbólico consistente que una a identidade projetada à imagem percebida, sustentando-se em valores.

Nesse processo, é fundamental a atuação estratégica dos programas de comunicação, que devem “compartilhar e passar o significado da oferta com os seus públicos através do marketing de marcas” (Raslan, 2014, p.146) O papel da marca, portanto, é estabelecer uma narrativa coerente que a torne relevante e memorável. Além disso, Raslan enfatiza que “a identidade da marca precisa ser posicionada e deve ser ativamente comunicada, construída e assim gerenciada para que consiga ser e manter uma marca de sucesso” (Raslan, 2014, p.139). Assim, compreende-se que o valor da marca não reside apenas em atributos objetivos, mas sobretudo em sua capacidade de criar conexões subjetivas com os consumidores.

É nesse sentido que, para o Bahia, essa capacidade de produção de sentidos, que extrapola o clube e ativa o pertencimento simbólico a uma comunidade torna-se a base sobre a qual se estrutura a força da marca do time no cenário comunicacional.

A autora ainda propõe que a marca seja entendida como parte de um processo cultural amplo, atravessado por representações coletivas, memórias e experiências sociais. A autora observa que “a identidade cultural da marca transparece no universo da marca”, (Raslan, 2014, p.146) articulando tradição, inovação e modernidade como dimensões simbólicas que qualificam sua personalidade. Esse entendimento implica reconhecer a marca como uma entidade viva, em constante mutação, que negocia sentidos com diferentes públicos. A autora menciona que a construção da identidade da marca deve levar em conta tanto as intenções internas da organização quanto a forma como ela é percebida e apropriada socialmente.

Diante dessas reflexões, pode-se compreender a marca na contemporaneidade como um recurso fundamental para a construção da identidade organizacional. Ela contribui ativamente para a forma como a organização deseja ser percebida por seus públicos, tratando-se de um elemento estratégico e simbólico que opera no âmbito da mediação entre organização e sociedade, articulando discursos, experiências e sentidos compartilhados.

Em suma, a marca é uma narrativa que se inscreve no espaço social com a intenção de significar. E, quando bem sucedida, ela consegue condensar em um nome, uma cor ou um símbolo, um conjunto de sentidos que vão além da sua materialidade. Ao compreender a marca como produtora de sentidos, reconhece-se seu papel mediador entre produtos e valores, entre consumo e cultura.

4.2. *BRANDING* E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O termo *brand*, derivado do nórdico antigo *brandr* (que significa “queimar” ou “tocha”), originou-se do ato de marcar fisicamente com fogo ou calor, daí seu sentido atual de “marca” ou “identidade de produto”. Em inglês, esse termo conflui semanticamente com *burn*, que compartilha a mesma raiz germânica, embora não seja seu ancestral direto. O uso do termo é fruto da prática de marcar objetos, mais especificamente o gado, pela queima com ferro quente. Dessa forma, iniciais e símbolos eram fundidos em um ferro que, ao ser aquecido, queimava o objeto, definindo propriedade (Mager, 2011, p.28). Entretanto, Ribeiro (2021) aponta que foi apenas a partir do século XI que a marca adquiriu um significado comercial mais

definido, impulsionado por uma sociedade estruturada na divisão do trabalho e em transações comerciais realizadas a longa distância. Com o distanciamento entre o produtor e o consumidor final, a marca passou a ser o único elo entre a origem do produto e seu destino, assumindo o papel de garantia de qualidade.

A autora afirma que um ponto de inflexão relevante na trajetória do *branding* foi a Revolução Industrial, que viabilizou a produção em larga escala e otimizou a distribuição dos bens. Nesse novo cenário, rapidamente surgiram expressivas campanhas publicitárias, com grandes cartazes, para promover as marcas que começavam a disputar a atenção dos consumidores de forma mais intensa (Ribeiro, 2021).

Nessa lógica, Ribeiro (2021) traz o fato de que a expansão significativa do comércio também ampliou a influência das marcas, que passaram a revelar seus primeiros sinais de valor não apenas econômico, mas também simbólico nas dinâmicas sociais. A partir desse momento, no cenário empresarial, as decisões de compra começaram a ser motivadas por percepções – por aquilo que se vê, se ouve ou se associa ao produto ou serviço – mesmo quando ainda não houve uma experiência direta com ele.

Mager (2011) aponta que, ao longo do século XX, diversas grandes corporações adotaram, em diferentes países onde estavam presentes, múltiplos nomes e identidades para suas filiais, produtos e serviços. Com o tempo, no entanto, essas empresas passaram a reconhecer que a criação de uma marca única, acompanhada de uma identidade organizacional nítida e consistente, era a forma mais eficaz de construir uma imagem global unificada junto aos seus públicos (Mager, 2011, p.56). Para viabilizar essa forma de reconhecimento e gerar visibilidade, o *branding* passou a desempenhar um papel essencial como estratégia de consolidação e projeção da marca.

A partir de Martins (2006), o *branding* pode ser entendido como o conjunto estruturado de práticas voltadas à administração estratégica das marcas. Essas ações, quando conduzidas com clareza e assertividade, elevam as marcas a uma dimensão que ultrapassa seu papel meramente econômico, inserindo-as na cultura e nas experiências que moldam o cotidiano das pessoas.

Também, o *branding* se configura como um sistema de gestão orientado pelo valor simbólico e pela capacidade de influência que a marca exerce sobre seu

público. Segundo Wheeler (2012 *apud* Ribeiro, 2021), o *branding* é um processo organizado que visa tornar a marca visível e relevante, conquistando novos consumidores e fortalecendo o vínculo com os já existentes, com o objetivo de torná-la insubstituível em seu segmento.

Nisto, percebe-se que gerir uma marca exige que os responsáveis implementem uma política de comunicação coerente, que reflita os valores institucionais e alinhe as diferentes áreas e serviços da organização. A gestão de marcas, nesse contexto, se ancora na capacidade de gerar experiências sensoriais e afetivas significativas, respondendo à complexidade e à competitividade do mercado contemporâneo.

Partindo dessas considerações, é possível inferir que – ao considerar o *branding* como a gestão estratégica da identidade, dos significados e da imagem que uma marca deseja construir, consolidar e sustentar na mente e no imaginário de seus públicos – a percepção do público junto a marca não é espontânea ou circunstancial, mas fruto de um trabalho contínuo e multidisciplinar de construção simbólica. Nesse sentido, ao operar sobre o campo da identidade organizacional, o *branding* mobiliza diferentes dimensões discursivas e sensoriais – como nome, logotipo, linguagem, cores, valores declarados, comportamentos institucionais e até a própria experiência dos públicos com a marca –, tornando a identidade da marca um projeto discursivo e institucionalizado.

Mager (2011) aponta que, ao tempo em que as organizações foram notando que o desenvolvimento de uma única marca e uma identidade nítida e coerente para ela, como um todo, era a melhor forma de gerar uma impressão global em seus públicos, a cultura empresarial passou a propagar a consideração de que um programa de Identidade Corporativa diferenciava a empresa positivamente, projetando uma personalidade única na memória do público e posicionando a empresa no mercado de forma adequada.

A Identidade Corporativa – aqui, para o termo “corporativo” usaremos “organizacional” – significa, segundo Mager (2011), que o perfil interno da organização, suas competências, atitudes e *know-how*²⁸ fossem igualados ao perfil

²⁸ O *know-how* de uma empresa diz respeito ao acúmulo de conhecimentos aplicados, competências técnicas, experiências adquiridas e práticas internas que foram sendo construídas ao longo do tempo. Esses elementos permitem que a organização execute suas atividades com eficiência e eficácia, destacando-se no mercado. Trata-se, essencialmente, da capacidade de realizar algo com domínio e agilidade, muitas vezes utilizando

externo. Ou seja, a identidade organizacional refere-se à noção de que o que a empresa é, ou o que quer ser, seja percebida da mesma forma na imagem pública. Bürdek (2006 *apud* Mager, 2011, p.57) afirma que a identidade organizacional “significa nada mais nada menos do que a unidade de conteúdos, declarações e comportamentos de uma empresa ou organização”. Nesse sentido, a construção da imagem organizacional deve apresentar a identidade de uma empresa a partir de duas áreas principais: design organizacional e comunicação organizacional. Essa configuração, representada visualmente no Quadro 1, se dá através da conjugação de ações de áreas do design, marketing, publicidade, assessoria de imprensa, administração, arquitetura e relações públicas (Mager, 2011, p.57).

Quadro 1: Conjugação das ações que configuram a identidade organizacional.



Fonte: Adaptado de Mager, 2011, p.58

Em todas essas dimensões, o público constrói uma imagem mental da empresa. Quando essas áreas comunicam de forma uníssonas uma identidade coerente e alinhada, pode-se inferir que o projeto de identidade organizacional foi bem desenvolvido. Entretanto, quando surgem divergências, apresentam-se contradições na forma como a empresa é percebida, gerando uma sensação de

métodos próprios, técnicas especializadas e informações estratégicas exclusivas. Informação disponível em: [O que é know-how? Entenda tudo sobre esse termo](#). Acesso em: 24 de junho, 2025.

desorganização, indo contra o ideal de ordem e clareza e, mesmo de forma indireta, representando uma perda de valor econômico da marca (Mager, 2011).

Pode-se, ainda, compreender a identidade organizacional a partir de uma outra perspectiva ao considerá-la como um processo contínuo de enunciação: a identidade, enquanto produção discursiva, é feita através de interações com os públicos, da memória institucional e da performance da sua comunicação. Nesse sentido, é possível enxergar o *branding* com o papel de garantir coesão simbólica entre as múltiplas faces dessa identidade, projetando para o exterior uma imagem que esteja em conformidade com os valores internos da organização ao mesmo tempo em que responde às expectativas dos diferentes grupos com os quais a organização se relaciona.

Mager (2011) aponta que o principal desafio para as organizações é garantir que os elementos visuais da identidade estejam de acordo com o que foi planejado, evitando distorções por uso inadequado, perda da força da marca e comprometimento da capacidade de se conectar simbolicamente com o público, aspecto essencial dentro do *branding*. A partir disso, infere-se que os recursos investidos na construção de uma marca têm como foco principal estabelecer uma conexão com o público de interesse, sendo o propósito central da estratégia de *branding*: conquistar e manter a fidelidade dos consumidores. Assim, a identidade da marca não apenas molda a cultura organizacional, mas também dialoga com públicos internos e externos, que têm o poder de, ao reconhecer seu valor simbólico, recomendar e divulgar a marca.

A posição que uma marca ocupa corresponde à percepção que o público tem dela, ao tempo em que o posicionamento é a estratégia usada para influenciar essa percepção. Nesse sentido, trata-se de ocupar um espaço específico dentro do universo simbólico e do imaginário coletivo da sociedade ao consolidar a fidelidade do sujeito. Mager (2011) aponta que essa fidelidade só se consolida quando o produto atende não apenas a necessidades práticas, mas também a desejos simbólicos mais profundos.

Essa consideração torna-se ainda mais complexa quando transportada para o campo do esporte, em especial no contexto de clubes e instituições esportivas. A marca de um clube não diz respeito apenas ao emblema, escudo ou a combinação das cores, mas carrega valores, paixões populares, memórias afetivas e até

identidades territoriais, articulando tradição, espetáculo, performance e pertencimento. O *branding*, nesse contexto, não atua apenas como ferramenta de diferenciação no mercado, mas como mecanismo de mediação entre o clube e sua torcida.

No caso do Esquadrão de Aço, pensar o *branding* – enquanto fruto de uma dinâmica mediada por narrativas, experiências, sensações e afetos – é compreender como se estrutura um projeto discursivo de identidade organizacional que une a dimensão do futebol às missões sociais, políticas e culturais do clube. É justamente nesse entrelaçamento entre comunicação, identidade e afeto que o marketing esportivo revela uma potencialidade singular como prática estratégica de construção de sentido e vínculo coletivo.

4.3. MARKETING ESPORTIVO

É possível afirmar que, nas últimas décadas, o marketing esportivo consolidou-se como um campo específico dentro do marketing, marcado por características próprias que o diferenciam de outras áreas de atuação. Somado a isso, a economia do esporte movimenta bilhões de reais em todo o Brasil: o Relatório PIB do Esporte Brasileiro – Relatório Nacional da Economia do Esporte, produzido pelo Instituto Sou do Esporte, aponta que, em 2023, a indústria do esporte movimentou R\$183,4 bilhões, o equivalente a 1,69% do PIB nacional²⁹.

No que tange ao futebol, percebe-se que, antes, as principais fontes de renda dos clubes brasileiros estavam limitadas à bilheteria de seus jogos e da transação de jogadores. Entretanto, pode-se observar que os clubes começaram a buscar novas fontes de receita, utilizando ferramentas de marketing esportivo para este fim. Nesse contexto, nota-se que houve o início da exploração mais profissionalizada do mercado nacional de futebol, buscando crescimento econômico e valorização da marca do clube. A partir do momento que assimila-se o futebol como o esporte mais popular do país – e, conseqüentemente, o maior responsável pela movimentação de sua indústria do esporte –, infere-se que organizações perceberam nos clubes de

²⁹ Informação retirada de: [Relatório 'PIB do Esporte Brasileiro' mostra potencial da indú... | Comitê Olímpico do Brasil](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

futebol vitrines para divulgarem suas marcas e estreitar relacionamentos com públicos de interesse.

O Brasileirão Betano³⁰ é a 6ª liga mais valiosa do mundo, estimada em € 1,63 bilhão, o equivalente a quase R\$10 bilhões. Além disso, é a competição mais relevante do futebol brasileiro: a CBF publicou um levantamento em abril de 2023, indicando que hoje existem 1.276 clubes que praticam o esporte em território nacional, entre profissionais (850) e amadores (426)³¹. Entre os 850 clubes profissionais, apenas 17 já foram campeões do Campeonato Brasileiro³², e no estado da Bahia, somente o Esporte Clube Bahia foi campeão duas vezes. Em uma lista com 34 competições, o Campeonato Brasileiro é a primeira fora da Europa, estando à frente das ligas de Portugal, Holanda, Estados Unidos, Turquia, Arábia Saudita e Argentina³³. Referindo-se ao Bahia, em maio de 2025 a renda do clube em bilheteria ultrapassou R\$20 milhões, destacando-se entre os clubes fora do eixo Rio-São Paulo, com uma média superior a 33 mil pagantes por jogo, números incomuns entre times do Nordeste³⁴. Nesse sentido, apesar da maior fatia da receita da maioria dos clubes da Série A do Brasileirão vir da venda dos direitos de transmissão de seus jogos – incluindo as premiações por desempenho nas competições – e dos contratos com patrocinadores, fornecedores de material esportivo e parcerias comerciais, a venda de ingressos e a adesão de torcedores aos programas de sócio-torcedor também geram receita relevante. Somado a isso, o Brasil ainda é um dos maiores exportadores de jogadores do mundo³⁵.

Assim, pode-se afirmar que os clubes de futebol têm em seus torcedores e atletas os principais recursos de valor. Por isso, estão constantemente expostos a impactos que variam conforme as mudanças do mercado e o desempenho obtido nas competições. Nesse cenário marcado pela instabilidade característica da

³⁰ Em abril de 2024, a Confederação Brasileira de Futebol – CBF anunciou a Betano, casa de apostas esportivas on-line com sede na Grécia, como patrocinadora e parceira exclusiva do Campeonato Brasileiro. O acordo concedeu à Betano os *namings rights* da competição. Informação retirada de: [Campeonato Brasileiro terá outro nome após compra de naming rights, saiba mais | Exame](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

³¹ Informação retirada de: [Quantos times de futebol existem no Brasil?](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

³² Informação retirada de: [Conheça os maiores campeões do Campeonato Brasileiro | CNN Brasil](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

³³ Informação retirada de: [Brasileirão Betano é a sexta liga mais valiosa do mundo - Confederação Brasileira de Futebol](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

³⁴ Informação retirada de: [Renda do Bahia em 2025 ultrapassa R\\$ 20 milhões com bilheteria - BPMoney](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

³⁵ Informação retirada de: [Como os clubes brasileiros ganham dinheiro? Veja principais fontes de receita](#). Acesso em: 02 de setembro, 2025.

indústria do futebol, Gaspar (2014) aponta que as instituições recorrem a estratégias específicas para reduzir possíveis prejuízos financeiros, e é justamente nesse ponto que o marketing esportivo assume papel central.

Entendendo o Marketing a partir da noção de Rocha, Ferreira e Silva (2012 *apud* Gaspar, 2014), que abordam a noção como uma

orientação da administração, que reconhece que a tarefa primordial da organização é proporcionar maior satisfação ao consumidor, atendendo as suas necessidades, levando em conta seu bem-estar no longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização (Rocha et al. 2012, p. 4),

pode-se assumir que esta atuação pode ser adaptada a diferentes categorias de bens ou serviços. Entre essas possibilidades, existe o marketing esportivo, abrangendo tanto a prática esportiva em si quanto os produtos e serviços que dela derivam.

Mazzei (2013) aponta que a indústria do esporte pode ser organizada em diferentes segmentos, que se distinguem a partir dos produtos, serviços, organizações e públicos envolvidos. O primeiro segmento, ligado à prática esportiva, reúne instituições que oferecem atividades relacionadas diretamente ao esporte e ao entretenimento esportivo, como clubes, federações, academias e ligas. O segundo, denominado produção, corresponde às organizações voltadas para a fabricação e fornecimento de artigos e equipamentos esportivos, como é o caso das empresas de vestuário esportivo. Já o terceiro segmento, de promoção, envolve as entidades que trabalham o esporte como produto em si, além de utilizá-lo como meio para promover e comercializar outras marcas e serviços, por meio de eventos, ações midiáticas e patrocínios. Assim, o marketing esportivo preocupa-se com a comercialização de produtos e serviços diretamente aos consumidores e através de atividades esportivas.

O marketing esportivo é apontado por Melo Neto (2003 *apud* Gaspar, 2014) como um recurso estratégico voltado à comunicação com clientes, colaboradores e a comunidade em geral, utilizando o esporte como elo privilegiado de aproximação com o público de interesse – torcedores, em especial –, vinculando-o diretamente a noções de emoção e paixão. De modo complementar, Bertoldo (2000 *apud* Gaspar, 2014) define o marketing esportivo como o conjunto de ações que buscam promover a prática e a divulgação de modalidades esportivas, clubes e associações, seja por

meio da realização de eventos e torneios, seja pelo patrocínio de equipes e instituições esportivas.

No mesmo sentido, Melo Neto (2003 *apud* Gaspar, 2014) compreende como objetivo fundamental do marketing esportivo a criação de diferenciais que aproximem o consumidor da marca ou do produto, oferecendo, em comparação a outras estratégias, menores riscos, custos reduzidos e maiores chances de êxito. É nesse contexto que Morgan e Summers (2008 *apud* Gaspar, 2014) destacam as especificidades que diferenciam os produtos esportivos de outros bens de consumo: produtos com demanda altamente instável; de natureza intangível, efêmera, subjetiva e inseparável; produzidos e consumidos de forma simultânea; usufruídos publicamente, de modo que a satisfação está atrelada à experiência coletiva; sem controle direto sobre o conteúdo do produto principal (como os resultados dentro de campo); podendo assumir tanto a forma de bens de consumo como industrializados; e, finalmente, possuindo um apelo universal e sendo capaz de impactar distintas dimensões da vida individual e social.

Assim, pode-se compreender o marketing esportivo como uma estratégia que articula a singularidade das práticas esportivas com a construção de valor para os torcedores-consumidores, os quais não se limitam a agir de maneira racional, mas se vinculam ao clube por meio de laços emocionais, identitários e até territoriais. Daí, nota-se que as organizações esportivas enfrentam o desafio de administrar não apenas a performance em campo, mas também a relação simbólica que se estabelece com seus públicos. Em outras palavras, pode-se afirmar que a marca esportiva é, simultaneamente, performance e narrativa: uma combinação de resultados, história, valores e identidades compartilhadas.

No caso específico do EC Bahia, tais definições encontram materialidade na campanha em análise neste trabalho. Pode-se inferir que a campanha se configura como uma estratégia que vai além da promoção dos jogos: ela envolve caravanas por cidades do interior, museus itinerantes, troca de camisas, ativações de marca, inauguração de lojas oficiais e apresentações culturais.

Além disso, conforme mencionado anteriormente, observa-se que a iniciativa nasce de uma proposta estratégica interna do clube, mas ganha robustez a partir da expertise de mercado da *End To End*, responsável pela operacionalização da ação. Essa dinâmica evidencia uma tendência contemporânea do marketing esportivo: a

construção colaborativa entre clubes e agências especializadas, unindo, neste caso, a legitimidade do Bahia com a capacidade técnica de execução da agência.

Assim, ao se pensar o marketing esportivo como uma prática orientada por emoção, experiência e diferenciação, nota-se que o Bahia incorpora essas dimensões em sua estratégia, especialmente ao buscar integrar torcedores do interior do estado em ações que simulam a atmosfera da Fonte Nova em outros territórios. A teoria, nesse sentido, fornece o enquadramento necessário para compreender como clubes, ao aplicarem tais princípios, fortalecem sua identidade institucional e ampliam seus vínculos de pertencimento com a torcida.

O engajamento de torcedores se torna, assim, um dos eixos centrais para a consolidação de projetos de marketing esportivo bem-sucedidos. É notável que, diferentemente de outros segmentos de mercado, no esporte os consumidores não apenas adquirem bens ou serviços, mas participam ativamente da vida organizacional do clube, seja no estádio, seja nos espaços digitais.

4.4. ORGANIZAÇÕES E AFETOS: A TORCIDA DO BAHIA

No cenário brasileiro, Almeida (2024) ressalta que o futebol vai além de uma prática esportiva, constituindo-se como um elemento central da identidade nacional. O vínculo com um clube costuma ser iniciado na infância por meio da influência familiar e se fortalece durante a socialização secundária, na escola e nos grupos de amizade, momentos em que o indivíduo passa a exercer sua autonomia de escolha. Na adolescência, a necessidade de pertencimento leva à identificação com “tribos” que compartilham valores semelhantes. Woodward (*apud* Almeida, 2024) classifica os vínculos de identidade em essencialistas, quando há normas rígidas – como evitar cores de times rivais –, e não essencialistas, que se caracterizam por relações mais flexíveis, buscando validar a identidade, como ocorre em torcidas LGBTQIAPN+. Almeida (2024) observa que as torcidas se inserem nesse debate porque surgem a partir de grupos que se organizaram tendo o futebol e o clube como elementos de união e socialização. As torcidas de futebol acabam sendo mais visíveis e atraentes socialmente, devido ao grande impacto cultural e social que o esporte exerce no Brasil.

As primeiras torcidas organizadas no Brasil, conhecidas como “torcidas uniformizadas”, destacavam-se por trazer torcedores que se diferenciavam visualmente dos demais nas arquibancadas, criando uma verdadeira comunidade interna. Cada torcida possuía uma estrutura hierárquica composta por um líder, conselheiros, diretores e sócios responsáveis por coordenar todas as atividades na arquibancada durante as partidas (Almeida, 2024, p.40). Segundo Toledo (1996), essas torcidas fortaleciam nos membros um sentimento de identidade coletiva. Por meio de cantos, cores, camisas, bandeiras e escudos específicos, a sensação de pertencimento era tão intensa que, nas palavras do autor, esses torcedores “transcendem os padrões normais e, em grande parte, socialmente aceitos daquilo que se entende por torcer para times de futebol” (TOLEDO, 1996, p.119).

No que tange ao estádio, Lima (2015) traz a consideração de que os frequentadores das arenas podem ser entendidos, também, como clientes que precisam ser conquistados e mantidos. O principal bem oferecido nesses espaços é o chamado produto esportivo, que possui natureza singular: ele é ao mesmo tempo tangível, intangível e se reinventa a cada partida, não havendo duas experiências idênticas.

Nisso, para entregar esse produto de forma significativa, as arenas devem proporcionar ao público uma vivência esportiva completa, que extrapola os minutos de jogo. Essa experiência envolve a atmosfera do estádio, a qualidade da infraestrutura, os serviços oferecidos, a ambientação musical, os acessórios e até mesmo as atividades de entretenimento que antecedem e sucedem o evento. Dessa forma, o torcedor/cliente é convidado a se engajar não apenas com o clube, mas com todo o ecossistema emocional que a partida oferece (Lima, 2015).

Nesse sentido, torna-se possível afirmar que o torcedor não deve ser visto apenas como um espectador passivo, mas como um ator social que participa ativamente da construção de sentidos em torno do clube, principalmente ao considerar o futebol brasileiro como um campo privilegiado de produção de identidades, no qual o torcedor desempenha um papel legitimador das práticas esportivas e no fortalecimento da imagem institucional dos clubes. Ainda, pode-se destacar que o engajamento não se limita à presença física nos estádios, mas se manifesta em práticas diversas, como o consumo de produtos, a participação em campanhas de sócio-torcedor, a interação em plataformas digitais e a adesão a

eventos promovidos pelos clubes. Esse engajamento pode, também, ser compreendido como uma relação de troca simbólica: enquanto o clube oferece experiências e narrativas que reforçam a identidade coletiva, o torcedor responde com fidelidade, consumo e participação ativa. Ainda trata-se de uma dinâmica onde a emoção e a paixão são centrais, mas que também é mediada por estratégias de comunicação.

No caso do ECB, o engajamento de torcedores ultrapassa os limites geográficos de Salvador e se manifesta de forma organizada, destacando-se por meio da Bamor e das Embaixadas Tricolores.

A Torcida Organizada Bamor (TOB), fundada em 12 de agosto de 1978, destaca-se como a principal torcida do Esporte Clube Bahia, sendo reconhecida em 1995 pela Revista Placar como a maior torcida organizada do Nordeste. Com sede no bairro de Nazaré, em Salvador, local estratégico de concentração antes dos jogos, a Bamor tem se consolidado como um exemplo de engajamento de torcedores em múltiplas dimensões (Moraes, 2018). Ao considerar a Bamor como um fenômeno de engajamento, evidencia-se como as torcidas organizadas funcionam como instrumentos de socialização e fidelização, promovendo não apenas interação entre os membros, mas também consolidando práticas simbólicas que reforçam a identidade coletiva e a ligação afetiva com o clube.

Figura 5: Torcida Organizada Bamor.



Fonte: Foto: San Junior | Divulgação | EC Bahia.

As ações da Bamor ilustram como o engajamento pode se manifestar. No aspecto físico e emocional, eventos como a recepção do Bahia no aeroporto rumo à Libertadores³⁶, que reuniu centenas de torcedores reproduzindo o ambiente das arquibancadas por meio de cânticos, “batusques” e faixas, evidenciam a mobilização coletiva e a intensidade do vínculo afetivo com o clube. No plano simbólico, a torcida promove homenagens aos torcedores ícones do Bahia³⁷, como ocorreu antes do Ba-Vi³⁸ na Arena Fonte Nova, quando fotos de membros históricos foram exibidas em um grande bandeirão, reforçando a ideia de que a torcida é o “maior patrimônio” do clube. Por fim, no âmbito social, a Bamor realiza ações comunitárias, como a campanha de Páscoa na Rua Santa Clara³⁹, em que crianças e famílias participaram

³⁶ Informação disponível em: [Torcida que ganha jogo: A recepção do Bahia no aeroporto rumo à Libertadores | Jornal Correio](#). Acesso em: 03 de setembro, 2025.

³⁷ Informação disponível em: [Organizada do Bahia homenageia torcedores símbolo em bandeirão: "Maior patrimônio"](#). Acesso em: 03 de setembro, 2025.

³⁸ A expressão Ba-Vi resulta da junção das iniciais dos dois principais clubes de futebol da Bahia, Esporte Clube Bahia e Esporte Clube Vitória, e é usada para designar o clássico entre as equipes, considerado um dos maiores e mais tradicionais do futebol brasileiro.

³⁹ Informação disponível em: [Principal organizada do Bahia. Bamor realiza ação social de páscoa neste domingo: saiba detalhes](#). Acesso em: 03 de setembro, 2025.

de atividades gratuitas voltadas para lazer e solidariedade, demonstrando responsabilidade social e fortalecimento da identidade do clube na comunidade local.

Figura 6: TOB homenageia torcedores símbolo em bandeirão.



Fonte: Instagram oficial da Bamor⁴⁰.

Essas práticas evidenciam que o engajamento de torcedores não se restringe à presença nos jogos, mas abrange dimensões culturais, sociais e afetivas, consolidando vínculos duradouros com o clube e ampliando sua base de apoio. Assim, a atuação da Bamor reforça a tese central do capítulo de que as torcidas organizadas representam instrumentos estratégicos de fidelização, mobilização e construção identitária no contexto do marketing esportivo.

Referindo-se às Embaixadas Tricolores⁴¹, são núcleos, espalhados pela Bahia, pelo Brasil e até pelo exterior, que reúnem sócios e torcedores que se articulam voluntariamente para manter viva a cultura do clube em seus territórios de pertencimento. Como define o próprio regulamento do Bahia, as embaixadas funcionam como canais de comunicação entre o clube e sua torcida, promovendo integração, criando pontos de encontro para assistir aos jogos e incentivando a

⁴⁰ Foto retirada de: https://www.instagram.com/p/C-i6fMEPYm/?utm_source=ig_web_copy_link. Acesso em: 03 de setembro, 2025.

⁴¹ Informações retiradas de: [Embaixadas](#). Acesso em: 03 de setembro, 2025.

realização de ações sociais em suas localidades.

Figura 7: Embaixada Tricolor de Alagoinhas realiza campanha de Natal Solidário.



Fonte: Embaixada Tricolor de Alagoinhas⁴².

O caráter institucional desse dispositivo evidencia como o clube compreende a necessidade de formalizar e sustentar a relação com sua base social, transformando os torcedores em agentes ativos de propagação da identidade tricolor. Para obter o credenciamento oficial, por exemplo, uma embaixada precisa ser formada por sócios do clube, manter seu cadastro atualizado, possuir organização interna democrática e assumir a responsabilidade de fomentar novas adesões e práticas de engajamento. Pode-se afirmar que essa estrutura traduz uma estratégia que se ancora no pertencimento coletivo e na representatividade, ao mesmo tempo em que garante a disseminação da marca Bahia de forma descentralizada e autônoma.

⁴² Disponível em: [Fotos](#). Acesso em: 03 de setembro, 2025.

Nesse cenário, iniciativas como as Embaixadas Tricolores e a campanha “A Bahia é Bahêa”, que interiorizam e disseminam marcas esportivas, ampliam ainda mais o engajamento de torcedores, criando pontos de contato que fortalecem identidade coletiva, não se restringindo ao estádio ou à capital, mas se expandindo para todo o território. Assim, pode-se entender esse fenômeno como o resultado de uma articulação entre emoção, identidade e estratégia comunicacional: um clube, ao reconhecer essa dinâmica, consegue construir relações mais sólidas e ampliar sua relevância simbólica na sociedade.

5. DISCURSO, ENUNCIÇÃO E *ETHOS*

Ao analisar a comunicação de uma organização, sabe-se que não se trata apenas de observar o que é dito, mas atentar-se ao como, por que e em que condições determinadas mensagens são produzidas e circuladas. O discurso é, nesse sentido, compreendido aqui como prática social que estrutura identidades, sentidos e relações de poder. No caso do Bahia, é possível inferir que a campanha “A Bahia é Bahêa” constitui um ato discursivo em que o clube se apresenta frente à sua torcida, mobilizando elementos simbólicos, afetivos e culturais.

Para compreender como esse processo se constrói, este capítulo adota a perspectiva da Análise do Discurso de linha francesa, baseando-se, também, nos fundamentos teóricos de autores como Orlandi, Benveniste, Maingueneau e Charaudeau, buscando explorar como o enunciador (o clube, enquanto sujeito discursivo) se constitui, quais são os modos de dizer empregados e de que forma se constrói o *ethos*, entendido como a imagem discursiva projetada para gerar adesão e identificação.

Faz-se necessária essa elaboração a partir do momento em que se considera a noção de que a construção da imagem do Bahia como marca esportiva e cultural envolve estratégias comunicacionais que não operam apenas no plano do conteúdo, mas nos modos pelos quais esse conteúdo é estruturado. O clube, ao se dirigir aos torcedores, especialmente aos do interior do estado, cria uma relação que transcende a estrutura funcional da comunicação e explora o campo da representação simbólica.

Neste capítulo, propõe-se uma aproximação teórica em três eixos centrais: a) a apresentação dos princípios da AD e sua aplicação à comunicação organizacional; b) a relação entre enunciador, alocutário e modos de dizer na constituição de sentidos; e c) o conceito de *ethos* discursivo como chave para compreender a forma como o Bahia se apresenta discursivamente.

5.1. A ANÁLISE DO DISCURSO: PRINCÍPIOS TEÓRICOS E APLICAÇÕES

A Análise do Discurso de linha francesa emerge como um campo teórico-metodológico que provoca uma nova abordagem, substituindo concepções tradicionais da linguagem como instrumento neutro de transmissão de informações e análises da comunicação como mera codificação e decodificação pela compreensão da linguagem atravessada por ideologias, posições de sujeitos e condições de produção específicas. Assim, essa perspectiva se revela como essencial para investigar como organizações constroem sentidos, performando identidades e se relacionando discursivamente com seus públicos.

Como destaca Orlandi (2003), o discurso é uma prática social que revela as relações entre língua, sujeito e ideologia, fundamentais para compreender como os sentidos são produzidos. A língua, nesse contexto, é parte constitutiva da sociedade, operando enquanto materialidade do discurso. “Com o estudo do discurso, observa-se o homem falando”, aponta a autora ao afirmar que o discurso é “palavra em movimento, prática de linguagem” (Orlandi, 2003, p.17.). Ou seja, o discurso é uma prática que se materializa na linguagem, mas que só pode ser compreendida plenamente a partir de suas condições de produção. Nesse sentido, o que interessa à AD é a língua fazendo sentido, vinculada ao modo como os sujeitos se posicionam historicamente em determinadas formações ideológicas.

Esse vínculo é central para entender como uma organização, neste caso o Esporte Clube Bahia, se apresenta discursivamente como sujeito coletivo. Segundo Orlandi (2003), não há discurso sem sujeito e não há sujeito fora da ideologia, visto que o indivíduo é interpelado em sujeito pela ideologia, e é nesse processo que a língua passa a significar. Dessa forma, toda produção discursiva é marcada por um ponto de vista ideológico que determina o que pode ser dito, como pode ser dito e, também, o que deve ser silenciado. O discurso, então, torna-se o espaço para observar como a língua produz sentidos por e para sujeitos historicamente situados. Na comunicação organizacional, aplicar a Análise do Discurso permite ir além da superfície textual e revelar estratégias de significação que sustentem a construção de imagem. E, ao analisar o Bahia como sujeito discursivo – e partindo do pressuposto de que, como afirma Orlandi (2003): “toda palavra é sempre parte de

um discurso” (Orlandi, 2003, p.43) – investiga-se não uma “essência” do clube, mas uma imagem construída nas práticas de linguagem que, talvez, busquem adesão e identificação. A campanha em análise funciona como um espaço em que o clube “fala”, construindo um lugar para si e seus interlocutores.

Um dos pontos centrais da AD é a recusa da linguagem como meio neutro, pelo contrário: os sentidos são atravessados por valores, crenças e representações sociais. O funcionamento da linguagem coloca sujeitos em relação com sentidos múltiplos e variados, em um processo que se afasta da linearidade e se manifesta por meio de argumentações, estratégias de subjetivação e outros (Orlandi, 2003). Nessa lógica, há sempre um “jogo” entre o que é dito e o que está silenciado, nos levando a considerar a noção de condições de produção, que “compreendem fundamentalmente os sujeitos e a situação” (Orlandi, 2003, p.42). Orlandi explica que pode-se trabalhar as condições de produção em sentido estrito, como o contexto imediato, e se abordarmos em sentido amplo, as condições de produção lidam com o contexto sócio-histórico-ideológico. Ainda, a autora aponta que o sentido não “existe em si”, mas é produzido conforme as posições ideológicas em jogo no processo discursivo. Ou seja, as palavras mudam de sentido de acordo com a posição do sujeito que as produziu, sendo o sentido

uma relação determinada do sujeito – afetado pela língua – com a história. É o gesto de interpretação que realiza essa relação do sujeito com a língua, com a história, com os sentidos. Esta é a marca da subjetivação e, ao mesmo tempo, o traço da relação da língua com a exterioridade: não há discurso sem sujeito. E não há sujeito sem ideologia. Ideologia e inconsciente estão materialmente ligados (Orlandi, 2003, p.47).

Outro conceito fundamental é o de formação discursiva, definido como o conjunto de determinações ideológicas que, em um dado momento, orientam o que pode e deve ser dito (Orlandi, 2003, p.43). Mantendo o foco no objeto deste trabalho, pode-se inferir que a análise da campanha “A Bahia é Bahêa” precisa considerar as formações discursivas que atravessam o clube e seus públicos, onde cada um dos discursos atuam como horizonte de produção de sentido e como campo de disputas simbólicas. Ainda ao tratar da produção de sentido, destaca-se a importância da memória discursiva, ou seja, os discursos anteriores que atravessam e sustentam o que se diz no presente:

O saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito que está na base do dizível, sustentando cada

palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa em uma situação discursiva dada (Orlandi, 2003, p.31).

Nessa lógica, não se pode ignorar o papel do interdiscurso, que Pinheiro (2019) define como a “propriedade de todo discurso de manter relações com um conjunto de discursos sobre o qual não se tem clara memória” (Pinheiro, 2019, p.5), ou seja, o conjunto de discursos que atravessam o dizer, mesmo que não estejam presentes de forma explícita, como uma memória discursiva que sustenta o sentido e conecta o enunciado a uma rede maior de dizeres. Como complementa Maingueneau (2015, p.28). “para interpretar o menor enunciado, é necessário relacioná-lo, conscientemente ou não, a todos os outros tipos de enunciado sobre os quais ele se apoia de múltiplas maneiras”. Para o Bahia, isso pode significar considerar como a campanha se apoia em discursos anteriores – seja do próprio clube, da torcida, ou da cultura baiana. Junto a isso, outro aspecto essencial à análise é o não-dito, aquilo que permanece silenciado no discurso.

Segundo Orlandi (2003), o interdiscurso determina o intradiscurso: o dizer (presentificado) se sustenta na memória (ausência) discursiva. Assim, o não-dito pode se manifestar por meio da pressuposição, do subentendido e do silêncio. Estes não são vazios, pelo contrário: também são condições de significação, como o silêncio, que “pode ser pensado como a respiração da significação, lugar de recuo necessário para que se possa significar, para que o sentido faça sentido” (Orlandi, 2003, p.83). Assim, identificar o que não é dito explicitamente também permite compreender as estratégias discursivas que visam reforçar ou suavizar determinadas posições ideológicas.

Seguindo esse sentido, o discurso do Bahia não é lido aqui apenas como um conjunto de mensagens promocionais, mas como um campo de construção simbólica onde se articulam sentidos, sujeitos e ideologias a partir da AD, que permite a compreensão de como o clube performa uma identidade discursiva específica ativando elementos próprios para reforçar seu posicionamento e vínculo com os torcedores.

5.2. ENUNCIADOR, ALOCUTÁRIO E OS MODOS DE DIZER

A Análise do Discurso, ao tratar da linguagem como prática social, não se limita ao exame do conteúdo expresso nos enunciados, mas investiga também as formas de produção e circulação dos sentidos, especialmente por meio da enunciação. Para Benveniste (1989), a enunciação é o processo que atualiza a língua em discurso, configurando uma relação entre quem enuncia (o locutor) e o que ele chama de “alocutário”, a quem se dirige o enunciado. Trata-se, portanto, de uma prática linguística e social em que se estabelecem posições discursivas distintas e complementares. O locutor assume o lugar de sujeito que fala, e o alocutário, de sujeito que escuta – embora tais posições possam ser intercambiáveis, conforme a dinâmica comunicacional.

Este trabalho parte do pressuposto que o Bahia, ao lançar a campanha em análise, assume a posição de enunciador que se dirige a uma coletividade representada pelos torcedores e povo baiano. Assim, não se trabalha apenas o conteúdo da campanha, mas as posições que o clube constrói para si (como quem fala) e para seus públicos de interesse (como destinatários do discurso), revelando os efeitos de sentido buscados na relação comunicacional.

Essa articulação é explorada por Verón (2004), ao tempo em que o autor distingue dois níveis de análise: o do enunciado (o que é dito) e o da enunciação (os modos de dizer). Para o autor,

convém não separar o conceito de enunciação do par do qual ele é um dos termos: enunciado/enunciação. A ordem do enunciado é a ordem do que é dito (...); a enunciação diz respeito não ao que é dito, mas ao dizer e suas modalidades, os modos de dizer (Verón, 2004, p.216).

Outros dois conceitos fundamentais que auxiliam a lançar luz sobre a articulação da relação entre os sujeitos enunciadores e seus destinatários são o dispositivo de enunciação, proposto por Verón (2004), e o contrato de comunicação, conforme abordagem de Charaudeau (2013), que aponta que “todo discurso depende, para a construção de seu interesse social, das condições específicas da situação de troca na qual ele surge” (Charaudeau, 2013, p.67).

Verón afirma que os modos de dizer organizam o que ele chama de dispositivo de enunciação – composto por três dimensões fundamentais: a imagem do enunciador, a imagem do destinatário e a relação proposta entre essas duas

figuras. A “imagem” aqui, como o próprio autor esclarece, não é literal, mas uma metáfora para o lugar discursivo que o sujeito assume ao falar: “trata-se do lugar (ou dos lugares) que aquele que fala atribui a si mesmo. Essa imagem contém, portanto, a relação daquele que fala ao que ele diz” (Verón, 2004, p. 217).

O contrato de comunicação, na perspectiva de Charaudeau, é um dispositivo teórico que descreve o conjunto de regras, explícitas ou implícitas, que regulam a troca comunicativa entre um locutor e seu alocutário. Para o autor, este contrato é definido pelo “reconhecimento das condições de realização da troca linguageira em que estão envolvidos”, sendo resultado das “características próprias à situação de troca, os dados externos, e das características discursivas decorrentes, os dados internos” (Charaudeau, 2013, p.68). Ele está baseado na ideia de que toda enunciação pública implica uma expectativa de papel, responsabilidade e efeito entre os envolvidos – ou seja, quem fala, com qual autoridade, para quem, em que condições e com que propósitos (Charaudeau, 2013, p.67-72). Esse contrato é moldado não apenas pelas intenções do locutor, mas também pelas condições institucionais, sociais e simbólicas nas quais se insere a comunicação.

Quando relacionados, esses dois conceitos ajudam a compreender como uma organização como o Esporte Clube Bahia constrói um contrato simbólico com seus torcedores: Verón ajuda a entender que essa operação não é neutra nem unívoca – há modos específicos de dizer que sustentam o *ethos* da marca e esses modos constroem um dispositivo de enunciação que produz sentidos compartilhados – ao tempo em que Charaudeau lembra que essa construção só é eficaz se estiver ancorada em um contrato de confiança e verossimilhança com o público. Pode-se inferir, prematuramente, que a credibilidade do Bahia como emissor está, portanto, em jogo a cada vez que propõe esse pacto simbólico com a torcida.

5.3. A NOÇÃO DE *ETHOS* DISCURSIVO: A IMAGEM DE QUEM FALA

No campo da Análise do Discurso, o conceito de *ethos* ocupa um lugar central para a compreensão das estratégias de legitimação do enunciador, especialmente em contextos em que a construção da imagem de quem fala se torna parte essencial do contrato comunicativo. Derivado da tradição retórica aristotélica, o *ethos* refere-se inicialmente ao caráter moral e à credibilidade atribuída ao orador pelo público.

Contudo, em sua reformulação contemporânea, particularmente nos trabalhos de Maingueneau, o termo ganha novas dimensões, deixando de ser apenas uma qualidade do sujeito e passando a ser concebido como um efeito de discurso, além de oferecer uma chave interpretativa para a compreensão das formas pelas quais os discursos publicitários e institucionais moldam identidades discursivas, capturando adesões. Em vez de se restringir à imagem que o locutor tem de si, o *ethos* diz respeito ao modo como essa imagem é construída no e pelo discurso, abordando, sobretudo, como é percebida e partilhada pelo destinatário, ou melhor, ao co-enunciador (Maingueneau, 2004). Como afirma o autor:

Apresentamos os enunciados como sendo o produto de uma enunciação que implica uma cena. Mas isso não basta: toda fala procede de um enunciador encarnado; mesmo quando escrito, um texto é sustentado por uma voz – a de um sujeito situado para além texto (...). Esse é o tipo de fenômeno que, como desdobramento da retórica tradicional, podemos chamar *ethos*: por meio da enunciação, revela-se a personalidade do enunciador (Maingueneau, 2004, p. 95, 97-98).

A partir da teoria desenvolvida por Maingueneau (2008), o *ethos* pode ser entendido como um processo relacional e heterogêneo, que envolve diferentes camadas. Como afirma o autor, “o *ethos* está crucialmente ligado ao ato de enunciação, mas não se pode ignorar que o público constrói também representações do *ethos* do enunciador antes mesmo que ele fale” (Maingueneau, 2008, p.15). Nesse sentido, partindo do pressuposto de que o *ethos* de um discurso é resultado da interação de diversos fatores (o *ethos* efetivo), aponta-se o *ethos* discursivo (*ethos* mostrado) – aquele que se mostra no modo de dizer –, o *ethos* dito – aquilo que se declara a respeito de si – e o *ethos* pré-discursivo – a expectativa social sobre quem fala, anterior à enunciação (Maingueneau, 2008). Além disso, cada enunciação mobiliza um “fiador” – um corpo enunciante virtual, o qual se torna identificável pela sua maneira de ocupar o espaço social, de se vestir, de falar, de agir. É a este fiador que se atribui um “caráter”, uma “corporalidade” e, principalmente, a legitimidade para tomar a palavra naquele contexto.

Maingueneau trata a corporalidade do fiador a partir da incorporação, em que se designa a ação do *ethos* sobre o co-enunciador e opera em três instâncias indissociáveis. A primeira baseia-se na noção de que a enunciação leva o co-enunciador a conferir um *ethos* ao seu fiador, dando-lhe corpo. A segunda

instância refere-se ao momento em que o co-enunciador incorpora, assimila, “um conjunto de esquemas que definem para um dado sujeito, pela maneira de controlar seu corpo, de habitá-lo, uma forma específica de se inscrever no mundo” (Maingueneau, 2004, p.99). Assim nasce a terceira instância, “onde essas duas primeiras incorporações permitem a constituição de um corpo, o da comunidade imaginária dos que comungam na adesão a um mesmo discurso” (Maingueneau, 2004, p.100).

O autor estabelece alguns princípios mínimos, sem prejudicar como eles, eventualmente, podem ser explorados. Inicialmente, Maingueneau afirma a noção de que o *ethos* é uma noção discursiva, não sendo uma “imagem” do locutor exterior à sua fala, mas se construindo através do discurso. Em seguida, aponta que o *ethos* é, fundamentalmente, uma noção híbrida (sócio-discursiva), como um comportamento socialmente avaliado que não pode ser capturado fora de um contexto de comunicação preciso, integrado ele mesmo a uma conjuntura sócio-histórica. Por fim, existe a consideração de que o *ethos* é um processo, essencialmente, interativo, configurando influência sobre o outro (Maingueneau, 2008, p.17).

Essa compreensão se torna particularmente relevante no contexto da comunicação de marcas que buscam consolidar vínculos com públicos específicos por meio da ativação de repertórios culturais, sociais, políticos, afetivos e afins. O *ethos* discursivo passa a ser um elemento fundamental para compreender como certas marcas constroem sua legitimidade não apenas pelo que dizem, mas pela maneira como apresentam-se no mundo, performando determinadas identidades e formas de pertencimento coletivo.

Nesse sentido, percebe-se que a eficácia do *ethos* mora no fato de ele se imiscuir – e aqui, no sentido próprio da palavra, de “intrometer-se”, “envolver-se” ou “misturar-se” em assuntos ou atividades que não lhe dizem respeito ou que não são da sua alçada – em qualquer enunciação sem ser enunciado explicitamente, de modo que se mostre no ato de enunciação, não sendo dito no enunciado, permanecendo, por sua natureza, no segundo plano da enunciação (Maingueneau, 2008). Assim, o *ethos* deve ser percebido, mas não deve ser o objeto do discurso.

No caso da campanha em análise, o conceito de *ethos* permite apreender a complexidade do discurso do clube. O Bahia fala, e ao falar, constrói uma imagem

de si que, pressupõe-se, quer ser reconhecida como legítima, próxima e autêntica. Essa imagem não é apenas projetada, ela é performada, ritualizada e vivida na caravana. Dessa forma, compreender o *ethos* no interior da campanha é compreender como o Esporte Clube Bahia trabalha não apenas para informar ou persuadir, mas para fazer aderir: não apenas ganhar novos torcedores, mas integrá-los a uma comunidade, na qual o clube é o fiador da identidade baiana no futebol.

6. ANÁLISE DOS DISCURSOS DO ESPORTE CLUBE BAHIA

A etapa analítica deste trabalho está dedicada a examinar a campanha “A Bahia é Bahêa” a partir de uma perspectiva enunciativa, tomando como percurso metodológico a AD. Mais do que descrever as peças e ações comunicacionais, compreende-se como o Esporte Clube Bahia, em diálogo com o *CFG*, constrói sentidos, negocia identidades e projeta imagens de si por meio de sua comunicação institucional.

O objeto da análise são os vídeos publicados no canal oficial TV Bahêa, plataforma audiovisual do Esporte Clube Bahia. Cada vídeo, com duração aproximada de cinco minutos, registra a presença do clube nas diferentes cidades do interior do estado acompanhando a dinâmica da caravana, tornando-se a evidência tangível e própria para a análise ao apresentar como a instituição se posiciona discursivamente diante de seus públicos durante as atividades⁴³.

No primeiro momento, a análise dedica-se à descrição enunciativa da campanha e está organizada em torno de seis eixos fundamentais: (i) quem fala, identificando o enunciador e suas múltiplas vozes; (ii) a quem fala, observando o endereço da campanha; (iii) de onde fala simbolicamente, situando os lugares de enunciação que legitimam o discurso; (iv) para quem fala, explorando as finalidades discursivas que sustentam a ação; (v) quais dispositivos são mobilizados, com atenção às plataformas e formatos empregados; e, por fim, (vi) quais *ethos* são projetados, ou seja, as imagens de si construídas no processo comunicacional. Esses eixos permitem entender de que forma a campanha articula elementos e compõe um discurso que se inscreve no imaginário dos sujeitos.

No segundo momento, a análise está dedicada à compreensão de como o discurso institucional do ECB se constrói de forma polifônica, articulando diferentes sujeitos e posições de fala na produção de sentido. Nesse sentido, busca-se aqui identificar quem é convocado a falar e quem permanece silenciado na narrativa produzida pelo clube. Nesse mapeamento, observa-se a presença de vozes representativas do torcedor, do interior baiano, do próprio Grupo *City* e outras,

⁴³ Os vídeos que serviram de objeto neste primeiro momento estão disponíveis em: <https://youtube.com/playlist?list=PL7E4d7xGrR5TR6yb654nZ2j7ldY-krzKr&si=x2-NXZG8S0VnVO5F>. Torna-se válido mencionar que os vídeos analisados foram, estritamente, os que referem-se à atuação da campanha no ano de 2024.

compondo um discurso que reforça determinados valores identitários. Ao mesmo tempo, interessa examinar quais vozes não aparecem, revelando possíveis estratégias de exclusão simbólica e controle enunciativo. Essa leitura busca evidenciar como o Bahia, ao se posicionar discursivamente, define os limites do que pode e do que deve ser dito e, conseqüentemente, de quem pode ou não falar em nome do clube.

No terceiro momento, a partir da teoria dos contratos de comunicação proposta por Charaudeau (2006), busca-se compreender como se estabelecem as relações entre o Bahia e seus locutores na campanha. O conceito permite identificar os propósitos que orientam a produção do discurso (informar, convocar, legitimar ou celebrar), bem como os imaginários sociodiscursivos que são mobilizados para sustentar tais propósitos. Aqui, interessa observar como o clube constrói um pacto simbólico com seus públicos, apoiando-se em representações que reafirmam laços de pertencimento e identidade coletiva. A análise desses contratos permite evidenciar os modos pelos quais o ECB estrutura sua fala pública, delineando o lugar de quem enuncia, os papéis atribuídos aos interlocutores e as condições de credibilidade e adesão do discurso institucional. Ainda, utiliza-se algumas publicações oficiais do clube no X (antigo Twitter) como corpus secundário para ilustrar a operação de regimes distintos de comunicação. Este exercício permite aprofundar a distinção entre um contrato institucional e uma funcionalidade transmissional. É importante validar que as publicações no X foram selecionadas como material complementar e exploratório para fins de contraste entre os registros discursivos institucionais e informativos.

Por fim, no quarto momento, a análise volta-se aos eixos de tensão e aos regimes de sentido que atravessam a campanha e estruturam o posicionamento discursivo do Esporte Clube Bahia no contexto pós-SAF. Busca-se compreender como o clube negocia contradições simbólicas para produzir uma narrativa que simultaneamente legitima a gestão SAF/CFG e reafirma os vínculos históricos e afetivos que sustentam a memória do Bahia enquanto “clube do povo”. Nesse sentido, é examinada de que maneira essas tensões não são anuladas pela campanha, mas gerenciadas como elementos produtivos na construção de sentido, permitindo ao clube articular uma imagem de si capaz de conciliar modernização

empresarial e preservação da identidade, ao mesmo tempo em que ativa imaginários, memórias e expectativas dos diferentes públicos envolvidos.

6.1. DESCRIÇÃO ENUNCIATIVA DA CAMPANHA

Infere-se que a campanha em questão tem como enunciador o Esporte Clube Bahia, agora sob a configuração de SAF gerida pelo Grupo *City*. Nesse sentido, é possível observar que trata-se de uma entidade discursiva complexa que articula múltiplas vozes. No plano institucional, o discurso é corporificado pelo setor de Marketing, Negócios e Conteúdo do clube, com destaque para Rafael Soares, diretor responsável pela condução estratégica da campanha, que assume a posição de porta-voz. Ao mesmo tempo, o enunciador projeta-se em uma corporalidade popular, materializada na figura de Danilo Tripa (o “Tripinha”), que, nos vídeos oficiais, atua como o interlocutor direto e performático junto ao torcedor. Este fiador assume a corporalidade do discurso popular do clube ao utilizar uma linguagem altamente informal, emotiva e regional, a exemplo de expressões como “ô, moço” ou “meu pivete”. Com o apoio de uma linguagem informal, carregada de regionalismos e gírias baianas, existe a projeção da proximidade e autenticidade que asseguram o vínculo afetivo entre clube e torcida.

O alocutário principal da campanha é o torcedor do interior do estado da Bahia, frequentemente alheio à experiência de vivenciar a Fonte Nova devido à distância geográfica. Nesse sentido, a campanha está endereçada, explicitamente a esse público, oferecendo uma sensação de pertencimento e proximidade com o clube. No entanto, é possível afirmar que o endereço é multifacetado: ao mesmo tempo em que valoriza o torcedor distante, também busca engajar o “estado inteiro”, propondo uma missão de territorialização simbólica do Bahia como principal paixão de futebol em todo o estado. Isso inclui ativamente a conversão de torcedores de clubes rivais e de times do eixo Sul-Sudeste (como Flamengo-RJ, Vasco-RJ, São Paulo-SP e Corinthians-SP). Além disso, pode-se observar uma camada implícita: a campanha evidencia que a gestão SAF/CFG está cumprindo a função social e territorial, gerando valor de marca e engajamento.

É a partir dessa condição que pode-se inferir o lugar de fala do Bahia na campanha. Observa-se que este lugar de fala é marcado por uma tensão entre o global e o local, buscando legitimar o novo modelo de gestão sem perder a base cultural. Assim, simbolicamente, o lugar de fala ocupado pelo clube combina a lógica da “gestão moderna” com a “tradição popular”. Existe, então, o lugar de clube-empresa, onde o discurso é ancorado em uma estratégia profissional de *branding* e marketing esportivo. O clube fala a partir da vanguarda da gestão, como dito: “tem se mostrado muito de vanguarda no país entre todos os times da série A como um time que cuida da torcida” (torcedor de Juazeiro). Ao considerar a ação como fruto de um projeto que nasce com o objetivo de fazer o Bahia a principal paixão do futebol em todo o estado, com apoio de agências especializadas (*End To End*), configura-se um discurso de eficiência corporativa e planejamento estratégico.

Por outro lado, existe também o lugar da tradição popular e da identidade territorial, onde o discurso está ancorado na recuperação da memória histórica, os feitos esportivos e a forte identificação territorial. O clube fala a partir da sua identidade cultural baiana, reafirmando ser o clube que tem o nome do estado, valorizando a história e a conexão profunda com o povo, já que os vídeos invocam o território e a cultura local de cada cidade visitada.

Porto Seguro, a primeira cidade a receber a caravana, é invocada a partir de sua relevância histórica para o cenário nacional. O apresentador afirma ter vindo à “terra do descobrimento”, enquanto essa vinda é enquadrada no objetivo de “cobrir a retomada do poder tricolor” e de “reconquistar esse estado”. Ou seja, o *ethos* discursivo projetado em Porto é o de uma instituição que não está apenas visitando, mas sim retomando ou resgatando o que lhe pertence. Isso se manifesta em frases do apresentador, como “vim com meu Bahia pra terra do descobrimento, Porto seguro, para cobrir a retomada do poder tricolor” e “vamos reconquistar esse estado, acredite em mim”. Esse modo de dizer aciona um *ethos* de soberania e missão histórica, que é uma memória discursiva que sustenta a identidade do clube, historicamente ligada ao pioneirismo, coragem e conquista. O clube se posiciona como um protagonista que cumpre um papel político e social de reafirmar a sua primazia no território baiano.

Somado a isso, a escolha do marcador territorial “terra do descobrimento, Porto Seguro” é outro ponto da estratégia discursiva. Ao invocar este marcador, o

discurso do clube se apoia em um interdiscurso e uma memória discursiva de grande peso simbólico: a origem da nação brasileira. Porto Seguro, historicamente, é o ponto inaugural da história do Brasil. O ECB, ao iniciar a caravana neste local, alinha seu projeto de expansão e “retomada de poder” a um simbolismo de origem e fundação. Esta noção é validada a partir das contribuições apresentadas por uma integrante do time de marketing do clube, onde ao afirmar que a seleção das cidades obedeceu a uma curadoria estratégica que combina fatores simbólicos e logísticos – e não apenas circunstancial –, foi destacada a relevância simbólica de Porto Seguro para o clube, validando o uso do marcador “terra do descobrimento” como uma estratégia discursiva de ancoragem histórica e soberania.

Ilhéus, a segunda parada da caravana, é invocada no discurso do vídeo de maneira direta, utilizando dois dos seus símbolos culturais e econômicos reconhecíveis, que ativam a memória discursiva da cidade. O apresentador se apresenta como vindo “diretamente da terra de Gabriela”. A menção a “Gabriela” remete inequivocamente à obra literária de Jorge Amado, que consagrou Ilhéus no imaginário nacional e internacional como um marco da cultura baiana e brasileira. Ao usar essa referência, o clube se insere no tecido cultural da cidade, validando sua visita como um reconhecimento da relevância cultural de Ilhéus para a Bahia. Em seguida, o território é invocado pela sua história econômica: “diretamente da terra do cacau”. O cacau simboliza a riqueza e a tradição regional, reforçando a conexão do clube com o patrimônio material e a identidade territorial da região sul da Bahia.

Essa dupla invocação (cultura + economia) cumpre o papel de ancorar a marca do clube no local. O discurso do Esporte Clube Bahia demonstra que ele compreende e valoriza as particularidades de cada cidade visitada. A enunciação reforça o *ethos* do clube como uma entidade enraizada e autêntica, que dialoga com os valores locais, mitigando, possivelmente, a tensão entre a nova gestão global (Grupo *City*) e a cultura local. Além disso, a própria torcida de Ilhéus revela a importância da visita ao expressar a expectativa intensa: “a gente quase não dorme essa semana, esperando vocês chegarem”. O *ethos* do clube é construído pela sua presença física, que compensa a ausência histórica de ações mais estruturadas no interior. O torcedor, atuando como alocutário, verbaliza esse sentimento de proximidade: “velho, vocês estão aqui. O que vocês estão aqui, tá representando Bahia pra gente”. Nesse sentido, a presença da caravana e seus representantes (o

fiador do discurso) preenche o vazio simbólico e geográfico, garantindo que a identidade organizacional do clube seja percebida e sentida pelos torcedores. Essa experiência sensível e afetiva é crucial para a fidelização e para a construção da imagem da marca. O clube projeta a imagem de um time que se importa e que cumpre a missão de levar a experiência da Fonte Nova para o interior. Ainda, nesse vídeo, existe o reforço da história e da mística do clube, alinhando-se à valorização da história ao citar a resiliência e a fé: “nunca, nunca deixe de acreditar no Bahia”.

Vitória da Conquista (VCA), um dos centros urbanos mais influentes do sudoeste baiano, foi a terceira cidade a receber a caravana. O discurso aqui concentra a invocação identitária na paixão incondicional e no ritual de conversão de torcedores, em vez de marcadores geográficos ou culturais específicos de VCA comparáveis às citações de Gabriela (Ilhéus) ou de Porto Seguro enquanto “terra do descobrimento”. A territorialidade é ligada à fervorosa identidade baiana da torcida. Aqui, alguns torcedores, inclusive uma criança, enfatiza: “eu sou Bahia porque é o nosso estado”, outro: “estamos enraizando cada vez mais a importância do Bahia em Conquista”, e outra: “uma influência de ser uma baiana mesmo, torcendo pro Bahia”. A invocação não é geográfica, mas afetiva, ligada à identidade baiana em si.

Ainda em Conquista, o ponto central do material é o “ritual de conversão” de um torcedor flamenguista. O apresentador usa a linguagem da disputa e do resgate (“vamos tirar pessoas tristes do mundo da ilusão para um mundo melhor”), tratando a torcida rival como um estado de sofrimento ou “abandono parental” para o caso de crianças. Essa performance simbólica, que remete à atos de exorcismo religioso, envolve a “expulsão” do time rival (“tira, em nome de Jesus, sai desse corpo”) e transforma a adesão ao Bahia em um ato de salvação e pertencimento a uma comunidade (“mundo melhor”).

Já em Juazeiro, no norte do estado e quarta parada da caravana, existe uma ativação de um discurso que opera de maneira nostálgica e pessoal. A começar pela referência sentimental e lírica, o discurso se inicia com uma estrofe de apelo emocional, tratando a cidade quase como um ser personificado. Entretanto, é válido adicionar uma outra camada de análise: a estrofe em questão, aplicada no início do vídeo, é parte da canção “Juazeiro”, de Luiz Gonzaga. Aqui, Juazeiro refere-se à árvore, que leva o mesmo nome, típica do Semiárido brasileiro. Enquanto o compositor transforma a árvore do juazeiro em confidente e testemunha silenciosa

de um romance perdido, no vídeo o discurso atribui o nome à cidade. Nesse sentido, percebe-se um estabelecimento, através da canção, de um contrato de comunicação de intimidade e reconhecimento mútuo, sugerindo que o vínculo do clube com Juazeiro é profundo e de longa data, sendo suportado em trechos como “Juazeiro, velho amigo”.

A etapa em Lençóis, na Chapada Diamantina, é marcada por um discurso descritivo e turístico-geográfico, que se propõe a valorizar a paisagem local como parte do patrimônio baiano que o clube representa. O discurso parte de uma ativação do território ao iniciar com a exaltação explícita da região através da canção “Chapada Diamantina”, de Targino Gondim, 2021. A seguir, o enunciador utiliza a enumeração de marcadores geográficos específicos (Campo Formoso, Piatã, Vale do Pati, Buracão, Vale do Capão, Morro do Chapéu), que confere autenticidade ao discurso e demonstra o conhecimento e o reconhecimento da diversidade territorial da região, projetando uma imagem de clube que atinge a complexidade do estado. Além disso, o depoimento de um torcedor que está “distante distante da Fonte Nova” e sente “como se o Bahia viesse até a Fonte Nova viesse até a gente” valida o discurso institucional, confirmando que a campanha cumpre o papel estratégico de levar a identidade organizacional e a experiência da marca para o público afastado da capital.

Feira de Santana, considerada a principal cidade do interior baiano, a projeção da identidade territorial é feita por meio de uma saudação poética, buscando legitimidade e proximidade simbólica. A ativação do território é invocada no vídeo a partir do trecho do hino da cidade: “Salve ó terra formosa e bendita/ Paraíso com o nome de Feira/ Toda cheia de graça infinita/ És do norte a princesa altaneira”. Essa saudação atua na construção da personalidade organizacional do clube ao reconhecer a importância de Feira no mapa afetivo do clube. Ao mesmo tempo, o discurso reforça o vínculo com a torcida e o engajamento local ao afirmar que a cidade é “doida pelo Bahia”. Somado a isso, os depoimentos dos torcedores sublinham, novamente, a importância da caravana para sentir a energia e a conexão com o clube de forma presencial, e não apenas pela televisão. Isso demonstra que a ação ativa o pertencimento em uma base de torcedores que historicamente enfrenta a distância geográfica e simbólica.

É interessante notar que, se em Porto Seguro a campanha operou ativando um *ethos* de soberania e missão histórica – ancorado na memória discursiva de “descobrimento” e “retomada do poder” – na parada final em Salvador, a capital e sede do clube, as invocações discursivas mudam de natureza. O discurso passa da conquista para a celebração da unificação e da fundação cultural do Bahia, revelando que o encerramento da caravana em Salvador cumpre múltiplas funções estratégicas e simbólicas para o posicionamento da marca do clube.

A etapa final, em Salvador, é invocada a partir de sua identidade cultural profunda, reafirmando o clube em seu berço histórico e social. O discurso inaugural do VT escolhe marcadores territoriais e culturais de forte peso simbólico a partir do trecho da canção “Raiz de Todo Bem”, de Saulo Fernandes: “Salvador, Bahia/ Território africano/ Baiano sou eu”. Esta invocação inicial já opera como um gesto de enunciação que posiciona o clube como intrinsecamente ligado à identidade e à ancestralidade cultural da cidade e do estado. Seguindo, ainda na canção, o discurso também se apoia em símbolos religiosos e populares como: “é você, somos nós, uma voz, um tambor” – simbolizando, aqui, a coletividade, o ritmo e a unidade – e “Oxente/ Cê num tá vendo que a gente é nordeste? (...) Preciso da fé no Senhor do Bonfim/ Pra mim, pra você, pra mim”. O Senhor do Bonfim é um dos maiores símbolos religiosos e afetivos de Salvador, e sua invocação sugere uma transferência da legitimidade religioso e popular da cidade para o projeto do Bahia, vinculando o clube a um patrimônio de fé e luta do povo baiano, da mesma forma que o uso da expressão “Oxente” reforça o *ethos* de resiliência e regionalidade nordestina do ECB.

Além disso, existe uma operação de síntese e unificação do estado. A parada final em Salvador, após percorrer seis cidades do interior, não foi apenas um ponto de chegada, mas uma síntese do sucesso da missão de interiorização. O discurso sugere um fechamento do ciclo da reconquista e uma proclamação da unidade do território. A celebração final ocorreu na Praça Sul da Arena Fonte Nova, marcando o “retorno da caravana à capital” após percorrer mais de 3 mil quilômetros. O discurso da caravana como “só o nosso pontapé inicial” e a ideia de o Bahia estar “ocupando cada vez mais o território do estado e se apropriando daquilo que é seu” reforça o *ethos* de instituição pioneira e de vanguarda (que “cuida da torcida”) que cumpre seus objetivos estratégicos.

Também, a inclusão de embaixadas do interior na festa final em Salvador é também um ato discursivo estratégico. Este gesto transforma o alocutário (o torcedor do interior) de espectador em co-enunciador e protagonista, demonstrando o sucesso da integração territorial. Isso confirma discursivamente que o clube está “fazendo com que a marca do Bahia chegue forte em todo o território baiano”, cumprindo o objetivo de “reforço da identidade do time e de ampliação do sentimento de pertencimento entre os torcedores mais distantes”.

Por fim, a finalização da campanha em Salvador atua também como ponto de validação da estratégia de *branding* sob a nova gestão. Existe um momento onde o discurso se volta para os resultados práticos e a visão de futuro. O diretor de marketing, Rafael Soares, atua como o fiador institucional ao confirmar que o objetivo é “deixar um legado duradouro da marca no interior”, com planos de expansão contínua⁴⁴. Este modo de dizer estabelece um contrato de comunicação com o alocutário, prometendo que o clube continuará a investir na relação com o torcedor, além da capital. Dessa forma, a operação em Salvador se centra no *ethos* da unidade cultural e da validação estratégica (ligado à capital como centro unificador), finalizando o dispositivo de enunciação da caravana com uma celebração da identidade tricolor consolidada em todo o estado.

Assim, essa ancoragem dupla (o global e o local) fomenta uma tensão discursiva que, em vez de fragilizar, fortalece a narrativa: o Bahia é simultaneamente herdeiro de uma tradição popular e representante de um modelo contemporâneo de governança. Nota-se, então, que os modos de dizer revelam as estratégias utilizadas para que o discurso “faça sentido” na relação com a história e a ideologia. O discurso é profundamente performativo e busca gerar, especialmente, adesão. O uso constante do pronome “nós” e do apelo à coletividade evidenciam que o enunciador fala em nome de uma identidade unificada que é maior que os indivíduos. Da mesma forma, os vários cânticos (“vamos avante esquadrão”, “somos do povo o clamor”, “59 é nosso, 88 também”) são repetidos em diferentes cidades, reforçando o vínculo afetivo e a experiência coletiva do produto esportivo.

Pode-se afirmar, também, que a campanha atua em várias frentes de finalidade estratégica. O objetivo imediato é reforçar o pertencimento, aproximando o

⁴⁴ Esta noção confirmou-se com a realização da segunda edição da caravana. A programação, até o momento da redação deste trabalho, contemplou duas novas cidades (Jequié e Santo Antônio de Jesus) e marcou o retorno à Feira de Santana. Informação em: [A Bahia é Bahêa](#). Acesso em: 06 de outubro, 2025.

clube dos torcedores distantes e reafirmando sua identidade como o time que tem o nome do estado. Isso se dá através da ampliação e do fortalecimento do vínculo afetivo e territorial entre o Bahia e seus torcedores, ativando a identidade coletiva. Existe também, em segundo plano, uma ação de convocação e expansão da base de torcedores, conquistando novos adeptos e convertendo torcedores rivais em uma, pode-se afirmar, missão territorial. A caravana é, então, vista como o “pontapé inicial” dessa ocupação territorial. Em declaração de uma colaboradora que atua no departamento de marketing do Esporte Clube Bahia SAF, é feita a menção ao plano de chegar à Barreiras, oeste do estado baiano, até 2027. Nisso, percebe-se que a caravana não é uma ação isolada, mas sim parte de uma estratégia de expansão territorial de longo prazo. Soma-se a isso a dimensão comercial, onde está configurada a comercialização da marca Bahia, materializada na geração de receitas através da adesão de novos sócios e na inauguração de lojas oficiais.

E, finalmente, ainda é possível observar uma finalidade implícita: legitimar a gestão SAF/CFG. Ao mostrar-se próximo da torcida do interior, o clube responde a críticas potenciais de distanciamento ou de descaracterização, reafirmando que a globalização de sua governança amplia sua presença local, ao invés de enfraquecê-la. O ato de interiorizar o clube, algo – de certa forma – inédito e estruturado, é uma estratégia, em sua essência, de Relações Públicas que fornece validade à nova gestão, reforçando os valores locais e o cuidado com a torcida.

O dispositivo, que mistura a presença física da caravana com a difusão digital dos VTs⁴⁵ e mídias sociais, é a estrutura material que permite ao o enunciador construir seu *ethos* discursivo e estabelecer um contrato de comunicação eficaz com seus alocutários. Essa configuração híbrida é o que fornece a materialidade discursiva necessária para que o clube projete a imagem de quem fala, que se quer autêntica, próxima e enraizada na cultura baiana.

A caravana itinerante, que utiliza palcos e complexos de eventos, cria a cena de enunciação em ambientes estratégicos do interior. Essa presença física atende à necessidade da marca de se apresentar de forma integrada e coerente, refletindo os valores e a identidade da instituição. Assim, o *ethos* de proximidade e cuidado (“time que cuida da torcida”) se manifesta na corporalidade do evento físico. Os torcedores

⁴⁵ Originalmente, o termo se referia a um vídeo gravado em fita magnética, mas hoje é usado para descrever uma produção de vídeo editada, geralmente curta.

do interior sentem a energia do clube. Essa experiência sensível e afetiva é central para a fidelização. O torcedor em Lençóis expressa essa incorporação quando diz: “é como se o Bahia viesse, até a Fonte Nova, viesse até a gente”. Enquanto isso, a difusão digital, via VT e canais do clube, garante que essa experiência local e física seja estendida e registrada. O digital não apenas informa, mas documenta a performance e o caráter do enunciador (Danilo Tripa, o apresentador, agindo como fiador) para um público mais amplo, validando a narrativa de resgate e união.

Esse dispositivo híbrido é justamente o motor semiótico que organiza os significados compartilháveis e articula a memória discursiva do clube. A campanha, aqui, atua como mediadora de valores sociais, afetivos e culturais. O formato de *live experience*⁴⁶ e VT permite que o clube ative o universo simbólico de luta e pertencimento. A visibilidade proporcionada pelo híbrido (eventos presenciais e cobertura digital) não é mera promoção, mas um trabalho simbólico consistente. O VT de Vitória da Conquista, por exemplo, utiliza o áudio do canto “59 é nosso 88 também”. A difusão digital desta gravação resgata e sustenta a memória discursiva dos títulos nacionais, que é um elemento-chave na identidade do clube.

Além disso, o uso das plataformas físicas no interior é a prova de que o clube está preocupado em todos os lugares do estado, cumprindo a promessa de não ser apenas um time da capital. O dispositivo, ao focar na integração cultural, assegura que o global (gestão profissional e tecnologia do Grupo *City*) esteja ancorado em práticas que respeitam a identidade local. A partir disso, e considerando que o sucesso do projeto de marca depende de um contrato de confiança com o público, a exposição da caravana e a documentação digital das experiências dos torcedores (como o depoimento de quem viu a caravana em Juazeiro e em Ilhéus) validam o discurso de que o clube quer ser o time preferido e amado em “todas as cidades do Estado”. A presença física legitima o posicionamento de marca, e a difusão digital amplia a percepção dessa fidelidade. A hibridez do dispositivo da campanha “A Bahia é Bahêa” não é apenas uma questão técnica, mas a própria condição de possibilidade da enunciação que está sendo analisada. Ela permite que a identidade local (o conteúdo) seja transmitida através de um formato modernizado (o modo de dizer), assegurando que o discurso do clube seja coerente com sua história, legítimo

⁴⁶ O termo refere-se a eventos que utilizam tecnologia de transmissão ao vivo interativa para criar uma experiência imersiva e engajadora para o público. Em vez de serem meros espectadores passivos, os participantes podem interagir e até influenciar o conteúdo.

perante a nova gestão global, e eficaz na mobilização e fidelização da sua base de torcedores.

A campanha, ao atuar como um dispositivo de enunciação, constrói e projeta alguns *ethos* para garantir a fidelização e a ampliação da base de torcedores no interior do estado. O *ethos* discursivo, conforme já trabalhado, refere-se à imagem de si que o enunciador projeta através do seu modo de dizer para gerar adesão e credibilidade junto ao seu público. Assim, a eficácia do *ethos* reside justamente em sua natureza implícita: ele deve ser percebido, mas não explicitamente enunciado, operando no segundo plano da enunciação. É a partir dessa noção que consegue-se identificar alguns principais *ethos* no discurso do ECB na campanha.

A começar, nota-se um *ethos* que busca estabelecer o Bahia como o legítimo representante cultural e territorial do estado. É a afirmação de que, apesar da aquisição global pelo CFG, o clube preserva sua essência baiana. Nisso, tem-se a reafirmação nominal e territorial presente no próprio nome da campanha, “A Bahia é Bahêa”, que é a materialização literal dessa identidade, posicionando o Esquadrão de Aço como o clube que tem o nome do estado. Também percebe-se a valorização do interior e do local ao lembrar que o projeto nasce com o objetivo de fortalecer o vínculo com a torcida do interior, que frequentemente está distante de Salvador. A caravana itinerante que percorreu seis cidades estratégicas busca provar que o estado “respira o Bahia” e “vive o clube”, como dito no VT de Feira de Santana. Além disso, como visto, o discurso incorpora referências geográficas e culturais que conferem autenticidade, revelando uma linguagem culturalmente sensível evidenciada, também, em saudações locais (como a de Ilhéus, já trabalhada). Este *ethos* sugere uma operação de suavização da tensão entre o modelo de gestão global e a cultura local. A campanha, que surge como uma estratégia para reafirmar a identidade regional do Bahia e validar sua presença em todo o estado, evidencia que o clube se preocupa em ser culturalmente sensível.

Conseqüentemente, tem-se um *ethos* que projeta o clube como uma entidade que transcende a dimensão esportiva, funcionando como mediador de laços afetivos e comunitários: o *ethos* do vínculo afetivo e do povo. A torcida, posicionada como maior patrimônio, reitera a importância da experiência coletiva. O discurso está repleto de expressões afetivas que validam o torcedor como sujeito emocional, e não apenas como consumidor, onde o amor ao clube é descrito como algo essencial

e intransferível (vide torcedores nos vídeos que utilizam termos como “meu amor”, “minha vida” e outros). Somado a isso, existe uma ênfase na mobilização coletiva materializada no discurso do Bahia – na figura do fiador institucional, o Rafael Soares – que enfatiza o Bahia como o time com a “melhor torcida” e “a maior torcida” do estado. Essa escolha sugere a participação de uma “comunidade imaginária” de adesão, como sugere Maingueneau (2004). Isso é reforçado pela presença de embaixadas do interior na celebração final em Salvador.

Existe também um *ethos* marcante, construído principalmente pelo fiador representado pelo apresentador Danilo Tripa nos vídeos: o *ethos* do missionário, o performativo, que ativamente “converte” torcedores de outros clubes, especialmente do eixo Sul-Sudeste. O modo de dizer é altamente performativo, utilizando o campo semântico e a corporalidade de rituais religiosos, como o batismo ou exorcismo. Frases como “estou me sentindo no culto” e “sai desse corpo” demonstram essa performance. Nota-se também que o enunciador assume uma postura de autoridade moral e cômica, usando ataques diretos aos rivais para ridicularizar o ato de não torcer para o Bahia: “Cadê seu pai? Onde é que você estava que deixou esse menino ser flamenguista? Ilusões nada, isso é abandono parental. Isso é problema de paternidade”, afirma Danilo Tripa no VT de Conquista. A própria ação de troca de camisas é um ato discursivo que materializa o processo de adesão. A escolha de referir-se às camisas de outros times como “negócio ruim”, enquanto o Bahia é apresentado como um “mundo melhor” reforça a adesão como gesto discursivo.

Por fim, tem-se também um *ethos* um tanto mais implícito, que sustenta a legitimidade institucional do clube, ancorado – conforme já trabalhado aqui – tanto no tradicionalismo quanto no profissionalismo, após a entrada no *City Football Group*. Se consideramos que o ECB se apoia em marcos históricos que reforçam sua autoridade e legitimidade no futebol nacional, como o pioneirismo do primeiro título brasileiro em 1959 e o bicampeonato de 1988, e que a caravana inclui um museu tricolor com troféus históricos, nota-se a ligação da marca presente à memória discursiva. Somado a isso, a Democracia Tricolor (iniciada em 2013) estabeleceu o torcedor como sujeito político. Embora a SAF represente uma nova racionalidade de mercado, a campanha “A Bahia é Bahêa” pode ser vista como uma continuidade discursiva desse legado, no sentido de cuidar da torcida em todo o estado. Ainda, o projeto de interiorização é elogiado em Juazeiro por se mostrar

“muito de vanguarda no país entre todos os times da série A como um time que cuida da torcida”. O diretor de marketing reforça que o clube busca deixar um “legado duradouro da marca no interior”, o que sugere planos de expansão comercial (lojas oficiais) e aumento de sócios. Isso demonstra uma estratégia de *branding* que busca coerência entre a identidade interna (nova gestão) e a imagem externa (cuidado com o torcedor).

6.2. MAPEAMENTO DE VOZES E POLIFONIA

Neste ponto, é possível assumir que a campanha em análise manifesta-se como um complexo ato discursivo que articula diversas vozes e posições ideológicas, refletindo a tensão entre a gestão globalizada do *City Football Group* e a identidade cultural profundamente local do Bahia. Assim, é possível mapear essa polifonia – enquanto coexistência de múltiplas fontes de enunciação – e identificar as estratégias de silenciamento que sustentam o *ethos* da marca.

Nota-se que o discurso da campanha é construído sobre a articulação de vozes que buscam reforçar a unidade, a paixão e a expansão territorial do clube. A partir disso, infere-se que as vozes convocadas se dividem entre a enunciação institucional, a paixão do torcedor, a chancela global e a memória discursiva histórica.

Primeiramente, o Esporte Clube Bahia SAF é o principal enunciador, projetando um *ethos* que é, ao mesmo tempo, profissional, estratégico e profundamente conectado à cultura local. Existe uma voz estratégica e territorial, onde o discurso institucional, formalizado por representantes como Rafael Soares, define a campanha como um projeto com o objetivo de fortalecer o vínculo com a torcida do interior, garantir a expansão da marca e fazer do Bahia a principal paixão de futebol em todo o estado, de forma que o ECB ocupe cada vez mais o território regional e se aproprie “daquilo que é seu”. Somado a isso, existe uma dimensão que precisa ser validada: o clube se posiciona numa identidade organizacional que busca conciliar a nova gestão global com o valor histórico da Democracia Tricolor ao ser reconhecido como um time que cuida da torcida e que se preocupa em todos os lugares do estado, como aponta um torcedor de Juazeiro.

Existe, também, uma voz “missionária” materializada em Danilo Tripa, onde a performance do apresentador atua como um fiador crucial do *ethos* da campanha. Ele encarna a corporalidade do discurso passional e utiliza a enunciação para ritualizar a adesão, assumindo um papel de “missionário”. Suas falas são carregadas de uma retórica de humor e de fervor quase religioso, com o objetivo de converter os torcedores de outros clubes, ato esse frequentemente apresentado como um exorcismo, onde o torcedor é libertado de “ilusões” ou “miséria”. Frases como “sai desse corpo” transformam a filiação clubística em uma questão de salvação moral.

Conseqüentemente, existe a voz do torcedor, a voz da paixão coletiva. Os torcedores são o alocutário principal do discurso, mas também são convocados a serem co-enunciadores, fornecendo a matéria-prima emocional da campanha. A voz do torcedor se manifesta de forma coletiva, passional e hereditária. A torcida se autodenomina a “turma tricolor” e “voz do campeão”. O vínculo é descrito como algo que transcende o esporte, sendo “nossa vida” e o “amor da minha vida”, ativando a identidade e o pertencimento. Ainda, existe um vínculo hereditário, onde a paixão é transmitida pela família, como aponta uma torcedora em Salvador: “Foi no interior. Meu bisavô foi a primeira pessoa, assim, da família, começou a torcer pro Bahia e virou legado da família, todo mundo torce pro Bahia lá em casa”. Também, existe a voz do torcedor do interior, voz que expressa gratidão pela caravana, que supre a carência de proximidade institucional. A presença do clube é sentida como a própria mobilidade da Fonte Nova, confirmando que “é como se o Bahia viesse, a Fonte Nova viesse até a gente” (torcedor de Feira de Santana).

Nota-se a voz do *City Football Group* e dos parceiros estratégicos, cuja presença insere o discurso em uma formação discursiva de modernidade e globalização, legitimando a estrutura da SAF. A aquisição do Bahia pelo CFG, aprovada por 98,6% dos sócios, representa uma nova fase marcada por investimento e profissionalização. Ferran Soriano, CEO global do CFG, afirma que o Bahia será o segundo maior clube do grupo, reconhecendo o tamanho da torcida e sua função social. A partir disso, existe aqui a ativação do global como chancela, onde esta voz garante a sustentabilidade econômica por meio de um modelo de gestão global. Também, a voz da agência parceira (*End To End*) na execução da campanha valida o caráter estratégico e planejado da ação. Embora a ideia seja

original do clube, a execução em conjunto reforça a abordagem de marketing esportivo que busca integrar emoção e diferenciação.

É possível observar, também, a voz da identidade local e da memória discursiva quando percebe-se que a campanha ativa explicitamente a identidade cultural e regional, ancorando o presente do clube em sua história e território. Cada vídeo – com exceção de Vitória da Conquista – começa com uma exaltação poética da cidade visitada, usando termos e trechos de canções como “território africano”, “terra do cacau” e outros. Essa voz invoca elementos da cultura baiana e a memória discursiva de lugares, como a expressão “terra de Gabriela” para referir-se à Ilhéus.

A força do discurso da campanha reside não apenas nas vozes que são apresentadas (o dito), mas também naquelas que são estrategicamente silenciadas (o não-dito), o que revela as posições ideológicas em jogo. As vozes femininas são as mais notavelmente silenciadas na enunciação direta da paixão e da autoridade. A retórica dominante do apresentador (Danilo Tripa) reforça que o espaço do *ethos* discursivo é masculinizado. O discurso de conversão frequentemente usa a figura paterna para explicar a falha em torcer para o Bahia. Conforme já visto, o fato de um jovem torcer para o Flamengo é rotulado como “abandono parental” ou “problema de paternidade”. A voz masculina é estabelecida como a responsável pela transmissão do “legado tricolor”, enquanto a figura feminina é ausente. Entende-se, aqui, que as vozes ativas e autônomas femininas são absorvidas pela coletividade tricolor, não emergindo como figuras singulares de autoridade ou paixão.

Também, as vozes críticas sobre a transformação do clube, especialmente em relação à aquisição pelo *CFG*, são totalmente ausentes nos vídeos. Aqui, reconhece-se que a SAF coloca em questão a continuidade do modelo democrático e pode levar a um deslocamento do torcedor de agente político para consumidor/investidor. O discurso da campanha aborda, tangencialmente, essa tensão, promovendo a ideia de que a nova gestão é uma continuidade e ampliação do projeto. O discurso enfatiza o lado afetivo e cultural da marca, enquanto o não-dito reside na racionalidade corporativa e nos riscos de enfraquecer identidades locais sob uma lógica empresarial. Ao focar na paixão e na festa, a campanha silencia o debate sobre a autonomia e a governança pós-SAF.

É interessante notar a abordagem das vozes das torcidas organizadas: são um caso de integração controlada ao invés de um silenciamento total. O clube tem

uma relação formalizada com as torcidas, a partir das Embaixadas Tricolores, como instrumentos de engajamento, fidelização e propagação da identidade tricolor. Porém, percebe-se uma polifonia submersa quando nos vídeos, a voz das organizadas não é apresentada como uma fonte autônoma de poder ou crítica (como historicamente ocorreu no movimento Bahia da Torcida). Em vez disso, sua intensidade e símbolos são incorporados e homogeneizados no coro da caravana, que é uma ação institucional patrocinada e planejada. O que é silenciado é a autonomia política das torcidas organizadas. A campanha usa a energia mobilizadora das torcidas para reforçar a imagem da marca, mas dilui qualquer voz que possa desafiar a direção ou o novo regime de governança da SAF.

Nesse sentido, infere-se que a polifonia é cuidadosamente gerenciada: maximiza-se o fervor do torcedor comum e do interior, a chancela do Grupo *City* (o investimento global) e a autoridade performática do enunciador/missionário. O silenciamento opera ideologicamente ao excluir ou marginalizar a voz feminina da esfera de autoridade clubística, reforçando narrativas de herança patriarcal; reprimir ativamente o discurso crítico à SAF, substituindo a tensão política pela celebração da unidade e do crescimento; e integrar a voz das torcidas organizadas ao discurso institucional unificado, esvaziando a potencialidade de uma voz autônoma de oposição ou contestação, transformando-a em pura "vibração" a serviço do clube.

A partir dessa análise, pode-se afirmar que a campanha é uma estratégia discursiva que usa o *ethos* da paixão e da regionalidade para construir uma imagem de marca coerente e totalizante, onde "A Bahia é Bahêa" se torna uma afirmação que não comporta oposição nem dissonância de gênero ou política.

6.3. CONTRATO DE COMUNICAÇÃO E OS IMAGINÁRIOS SOCIODISCURSIVOS ACIONADOS

A análise da campanha à luz do conceito de Charaudeau (2006) permite desvendar as regras implícitas e explícitas que regulam a troca comunicativa entre o Esquadrão de Aço, enquanto enunciador sob a gestão do CFG, e seu público de interesse, principalmente os torcedores do interior do estado. Esse contexto é válido para entender que o discurso da campanha não é apenas uma mensagem, mas uma prática social que busca reconfigurar as identidades e as relações de

pertencimento, atravessada pelas condições sócio-históricas da transição do clube para uma SAF.

Pode-se observar que o contrato estabelecido pela campanha manifesta-se em quatro propósitos centrais que se complementam, garantindo a eficácia e a adesão ao *ethos* discursivo proposto. O propósito inicial é informar a base de torcedores e potenciais torcedores, especialmente no interior, sobre a nova postura institucional do clube. O clube se posiciona, conforme já visto, como um time que está presente em todo o território baiano, não se limitando à capital. A caravana itinerante, ao percorrer as seis cidades supracitadas, comunica visualmente e fisicamente que o clube está investindo na proximidade com o torcedor distante. A inauguração de uma loja oficial em Feira de Santana, por exemplo, é uma informação concreta que demonstra a expansão comercial e estrutural da marca, reforçando a manutenção do projeto.

O segundo propósito está no caráter explicitamente convocatório, objetivando ampliar e fidelizar a base de torcedores. Os VTs mostram uma linguagem de intensa vibração e pertencimento coletivo, onde o enunciador (o clube, mediado pela voz de Danilo Tripa) e os torcedores usam expressões que buscam a adesão fervorosa. A convocação ritualística e o contrato da troca de camisas são os pontos culminantes deste contrato de convocação. É um dispositivo semiótico que materializa a ruptura com a identidade anterior e a adesão incondicional à identidade tricolor, onde a torcida é convocada a testemunhar e participar dessa performance, culminando na ritualização da experiência, visto que a campanha busca simular a atmosfera da Fonte Nova no interior. O contato físico e a proximidade são valorizados, com torcedores expressando que é “muito legal a gente sentir essa energia do clube, sentir essa conexão com o clube, com a gente também, não só pela televisão” (torcedor de Feira de Santana), evidenciando o propósito de gerar experiências emocionais e de afirmação de identidade. Não obstante, o discurso de Danilo Tripa, ao lançar uma “maldição” sobre um flamenguista em Feira de Santana, demonstra o nível de engajamento emocional exigido pelo contrato. A não-adesão é punida simbolicamente, reforçando o poder do coletivo sobre o indivíduo: o enunciador, na figura de Tripa, determina ao flamenguista que, se ele continuar torcendo para o Flamengo, ele “vai chegar até aos 65 [anos] sem saber o que é um prazer na cama”, operando diretamente no campo da sexualidade e da virilidade e atacando o

estatuto de masculinidade do indivíduo que se recusa a aderir ao coletivo tricolor. Neste mesmo recorte, Danilo Tripa convoca explicitamente todos os torcedores do Bahia ali presentes para participar do “ritual”, transformando o ato individual do fiador em uma ação coletiva, legitimada e amplificada pela adesão da multidão tricolor. Essa noção, a da punição simbólica, é apresentação da ideia de que a identidade do clube é totalizante, de modo que a recusa implica uma exclusão que leva ao sofrimento, também simbólico.

O terceiro propósito, de legitimar o novo modelo de gestão, é vital. O clube encontra-se na posição de provar que a profissionalização e o investimento global não enfraqueceram sua essência popular e democrática. A campanha se legitima ao reafirmar a identidade regional, ancorando o discurso em aspectos culturais e regionais e construindo uma coerência comunicacional que minimiza a percepção do CFG como uma força corporativa alheia. Além disso, a legitimação é alcançada através da presença territorial, onde a ação é uma ação concreta de aproximação territorial, levando a estrutura do clube (museu tricolor, loja oficial, ações culturais) a regiões que se sentem distantes da Fonte Nova. Isso valida a presença do Bahia em todo o território baiano. Somado a isso, o discurso oficial (o dito) articula a SAF como continuidade do projeto de participação, e não como ruptura da Democracia Tricolor. Ainda, o próprio *slogan* “A Bahia é Bahêa” é uma declaração que busca legitimar a apropriação do estado como território exclusivo do clube, tornando o pertencimento tricolor uma espécie de axioma – uma afirmação auto evidente – cultural.

Por fim, há o propósito da celebração. O discurso da campanha é fundamentalmente uma celebração do pertencimento, da história e da paixão, utilizando a caravana como palco para uma experiência imersiva da marca. Existe a celebração do afeto, onde os torcedores celebram o vínculo afetivo de forma intensa, atendendo à necessidade de engajamento do torcedor que participa ativamente da vida organizacional; a celebração da memória, visto que a campanha celebra os marcos históricos, como os títulos de 1959 e 1988, ativando a memória discursiva que sustenta o *ethos* do clube como pioneiro e de luta; e a celebração à própria cultura local. A menção a elementos culturais da Bahia celebra a identidade cultural baiana como intrinsecamente ligada à identidade tricolor. A campanha integra lazer, turismo e esportes, como visto em Lençóis (Chapada Diamantina).

Este aspecto dialoga com o que Banet-Weisner (2012) descreve como uma “cultura de marca”, ao ressaltar que marcas não apenas vendem produtos, mas organizam experiências afetivas e modos de ser-no-mundo. Há portanto um consumo que opera um sistema de sentidos compartilhados, no que Canclini mencionou como “conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos” (Canclini, 1995, p.33). Sob esta perspectiva, é possível dizer que a caravana “A Bahia é Bahêa” não entrega só um produto tangível, mas um sistema de significados que reorganiza pertencimentos.

Pode-se, ainda, estabelecer um efeito comparativo entre o canal da TV Bahêa e o perfil oficial do ECB no X, delineando os regimes de comunicação distintos que cada um opera. Enquanto nos vídeos existe o objetivo de, não apenas informar, mas reforçar o pertencimento, legitimar a gestão SAF/CFG, e celebrar a identidade cultural e a história, fazendo com que o torcedor adira ao clube como uma comunidade a partir de uma alta densidade discursiva e performatividade, as publicações da campanha no X, por sua natureza de plataforma de interação rápida e atualização contínua, tendem a operar sob um regime informativo.

Nota-se que a finalidade discursiva está operando com foco na imediatez e na utilidade, diferente da complexa construção dos vídeos. O perfil oficial do Bahia no X é tipicamente usado para comunicação utilitária: informar escalações, resultados, logística de ingressos, atualizações de jogos, notas rápidas do clube e similares. Percebe-se, portanto, o propósito da transmissão eficiente de informações. Somado a isso, o registro da campanha é, geralmente, mais direto, conciso e factual, visando a clareza e a rapidez, diminuindo a performance simbólica e reduzindo a retórica emocional em comparação com os vídeos. Nesse sentido, é possível identificar a projeção da eficiência operacional e da presença digital constante, com a troca mais linear e objetiva do que circular e afetiva.

Partindo do lugar da gestão de marcas, sabe-se que existe a necessidade de uma política de comunicação coerente. Pode-se afirmar que o contraste em questão demonstra que a coerência não está na repetição do mesmo tom, mas na adequação do tom ao canal e ao propósito. O registro passional dos vídeos reforça a identidade tricolor e o engajamento de torcedores, enquanto o registro informativo do X cumpre o papel de gerenciamento de rotina e atualização factual. O X, como dispositivo primariamente textual e imediato, raramente comporta uma densidade

multimodal e performativa, lidando, assim, com a lógica utilitária e menos performática do clube. Com isso, é possível inferir que o discurso do clube não é acidental, mas um projeto discursivo cuidadosamente gerenciado.

Ligados a esta noção, os imaginários sociodiscursivos são os sistemas de representações coletivas que a marca Bahia aciona e que sustentam a credibilidade do contrato comunicativo. Eles dão corpo ao “fiador” do discurso (o clube) e influenciam o modo como o público percebe a organização. Percebe-se, então, que a campanha mobiliza imaginários sociodiscursivos complexos, que são essenciais para a produção de sentido e para a construção da identidade de marca do clube.

Nota-se o imaginário do “Bahia do interior”, onde o torcedor do interior é o grande foco e, discursivamente, é elevado à condição de pilar estratégico da marca. A campanha reposiciona o torcedor do interior, tradicionalmente distante das ações da capital, como o alocutário privilegiado do discurso: eles são a base a ser protegida e expandida. O discurso institucional busca fundir a identidade do clube com a identidade geográfica e cultural do estado, onde a própria frase “A Bahia é Bahêa” sintetiza este imaginário. O interior é apresentado como um local de carência suprida pela presença do clube, onde os torcedores expressam gratidão por essa proximidade, de forma que a campanha cumpre a promessa de compensar a distância, reforçando a fidelidade. Os vídeos ativam elementos culturais e regionais específicos de cada cidade visitada, a exemplo: Salvador é evocada a partir do “território africano” e referências ao Senhor do Bonfim, Ilhéus é a “terra de Gabriela” e “terra do cacau” e Porto Seguro é a “terra do descobrimento”. Assim, o discurso se apropria de valores culturais para qualificar a personalidade da marca, posicionando o Bahia como o representante máximo e legítimo dessa cultura. O clube torna-se um campo de experiências emocionais e de afirmação da identidade regional, de forma que o interior é associado à autenticidade e à hereditariedade da paixão a partir de um discurso que busca enraizar a marca na cultura regional, reforçando a ideia de que o clube é o próprio estado.

Por outro lado, tem-se o imaginário do “time-povo”, fundamental para a construção da identidade organizacional do Bahia e para mitigar a tensão da gestão globalizada do *CFG*. Este imaginário é central para a forma-marca do Bahia, pois transcende o desempenho esportivo para se firmar como uma identidade cultural e social, ligado à história do clube, marcada pela resiliência e pela participação

popular. O Bahia, desde sua fundação, é visto como um projeto coletivo e plural, e a credibilidade do enunciador se sustenta em um *ethos* pré-discursivo baseado em dois marcos de legitimidade popular e resiliência: os títulos de 1959 e 1988 (referências recorrentes que sustentam a mística do clube, associando-o ao valor da superação e do improvável e servindo como um reforço simbólico da tradição, lembrando que o Bahia é um clube que rivalizou com o eixo Sul-Sudeste, desafiando a geopolítica do futebol nacional) e a refundação democrática de 2013 (a Democracia Tricolor), funcionando como o pilar institucional desse imaginário. Esse movimento, que resultou na eleição direta e transparência, posicionou o torcedor como sujeito político e agente participativo na condução do clube. A venda da SAF ao *CFG* só foi possível porque essa cultura institucional prévia de participação existia, garantindo que a decisão ocorresse dentro dos ritos democráticos estabelecidos. Portanto, o *ethos* que o Bahia projeta na campanha – o de um clube que cuida da torcida e se preocupa com todos os lugares do estado – é uma continuação discursiva da promessa de participação popular firmada em 2013.

Assim, o imaginário do “time-povo” opera como uma estratégia para gerenciar a tensão entre o global e o local quando o discurso da campanha – que surge como uma estratégia elaborada para reafirmar a identidade regional do Bahia – busca conciliar a modernização com a preservação das características que sustentam a cultura popular. O enunciador usa esse imaginário para gerar confiabilidade e verossimilhança, validando a ideia de que a gestão global ampliou o alcance e a relevância social da marca Bahia, de forma que torna-se o dispositivo que permite ao ECB lidar com a complexidade de ser um clube tradicional sob uma gestão global. A campanha atua como a materialização performática desse imaginário, onde a paixão é ritualizada e a identidade local é reafirmada com veemência, garantindo que o clube continue a ser percebido como um fenômeno cultural e social que representa o estado.

6.4. EIXOS DE TENSÃO E REGIMES DE SENTIDO

É possível notar que existem regimes de sentido complexos e eixos de tensão que participam do posicionamento de marca do Esporte Clube Bahia, especialmente após a aquisição pelo *City Football Group* a partir da implementação da Sociedade

Anônima do Futebol. É nessa lógica que a campanha “A Bahia é Bahêa” atua como um dispositivo de enunciação que busca negociar e harmonizar as contradições inerentes a essa transformação, projetando um *ethos* que é, simultaneamente, global e local, corporativo e popular.

O primeiro eixo de tensão em destaque é o Global X Local, ou seja, a gestão CFG/SAF *versus* a tradição. O regime de sentido global é ancorado na lógica empresarial e na racionalidade de mercado imposta pela SAF, sob a gestão de um conglomerado multinacional, enquanto o regime local busca preservar e reafirmar a identidade territorial, mitigando a preocupação de que a gestão global pudesse enfraquecer identidades locais.

O discurso institucional projeta uma imagem de modernização, ao tempo que o projeto é elogiado por torcedores em Juazeiro como de “vanguarda”. Somado a isso, a nova gestão usa ações estruturadas de comunicação objetivando a ampliação do alcance da marca Bahia, vide o fato de que a campanha em si foi concebida internamente pelo clube, mas sua execução contou com a expertise de mercado da agência *End To End*, reforçando o caráter estratégico e planejado da ação. Ao mesmo tempo, os vídeos usam marcadores territoriais e culturais das cidades visitadas, conferindo autenticidade ao discurso e validando a conexão com o patrimônio local, apresentando a campanha como uma estratégia elaborada para reafirmar a identidade regional do Bahia e validar sua presença além da capital.

Nessa lógica, pode-se observar que a mediação desta tensão opera a partir da caravana, que funciona como um pacto simbólico que busca conciliar os dois regimes. O discurso da campanha busca provar que a globalização de sua governança ampliou sua presença local, ao invés de enfraquecê-la, de modo que o *ethos* do clube é construído como uma entidade sensível à cultura, que usa a tecnologia e a modernização para sustentar o conteúdo tradicional e local.

O segundo eixo em destaque é o Popular X Corporativo, que tensiona o preço simbólico e as métricas de crescimento, lidando com a tensão entre o legado democrático e popular do clube e as demandas de crescimento, rentabilidade e métricas típicas de uma gestão corporativa.

Nota-se que o regime de sentido popular está ligado à valorização do torcedor como sujeito político – o clube possui a memória institucional da Democracia Tricolor, que inaugurou uma gestão baseada na participação efetiva dos sócios e na

transparência, onde o processo de venda da SAF foi, ele próprio, submetido e aprovado pelos sócios, mantendo a base democrática como marco do clube – e emocional – o discurso, conforme já visto acima, projeta o clube como um mediador de laços afetivos, onde a torcida é “o maior patrimônio” e o amor ao clube é descrito com termos de essência como “nossa vida” e “o amor da minha vida”.

Paralelo a isto, o regime corporativo opera sob uma lógica onde os objetivos são comerciais e mensuráveis. Conforme site oficial da campanha⁴⁷, a ação alcançou resultados concretos que atendem a noção de métricas corporativas da SAF: mais de 1.200 camisas de outros clubes trocadas, mais de 900 camisas vendidas e a adesão de mais de 600 novos sócios torcedores. O objetivo da campanha inclui a comercialização da marca Bahia e a expansão do programa de sócio, de forma que a estrutura SAF, mediada por interesses de mercado, pode levar ao deslocamento do torcedor do lugar de agente político para o de consumidor/investidor.

Conforme relatado por uma representante da área de marketing do Esquadrão, embora a caravana tenha sido estruturada a partir de elementos padronizados para uma experiência imersiva da marca Bahia, como a presença de mascote, ídolos, troféus conquistados e o “Tripa” no palco, a gestão demonstrou capacidade de adaptação baseada na racionalidade de mercado. Um exemplo claro dessa racionalidade é a decisão pragmática de remover o caminhão/truck devido ao alto custo, que supera mais de R\$1 milhão. Este detalhe empírico reforça a tese de que a gestão SAF opera sob uma lógica de eficiência corporativa, onde a adaptação é motivada por uma análise custo-benefício, e não apenas por circunstâncias locais, inserindo o clube em um regime de sentido global. Adicionalmente, a iniciativa evidenciou a tendência contemporânea do marketing esportivo de construção colaborativa entre clubes e agências especializadas. A entrevista detalha que a realização da caravana era um exercício de colaboração sofisticada, com uma separação clara de papéis: o Marketing do Bahia definia as decisões estratégicas, enquanto a agência *End To End* garantia a execução operacional. Essa divisão valida a profissionalização da nova gestão se considerarmos que a qualificação de uma condução moderna reside na capacidade de separar claramente o pensamento estratégico da execução tática. No Bahia, essa colaboração entre o clube e a

⁴⁷ <https://www.esportclubebahia.com.br/a-bahia-e-bahea-na-fonte/>.

agência demonstra que a nova gestão direciona os pormenores logísticos complexos ao utilizar a expertise de mercado de uma organização especializada.

Ao mesmo tempo, ainda com base nas explicações oferecidas pela integrante do setor de marketing tricolor, mesmo que o regime corporativo da SAF demande objetivos comerciais e mensuráveis, a gestão do projeto subverte parcialmente a lógica tradicional do marketing ao priorizar o engajamento afetivo. A gestora do projeto afirma que a caravana “não foca em números”, mas sim em valorizar o engajamento emocional e a conexão territorial. A partir disso, pode-se afirmar que a campanha usa o fervor popular e o vínculo afetivo como motor semiótico para alcançar as metas corporativas. Assim, a proximidade com o povo e o cuidado com a torcida são apresentados como a prova de que a SAF cumpre sua função social e valoriza a base, de forma que o sucesso do projeto é definido primariamente pela conexão simbólica, enquanto as métricas tangíveis, como associações, vendas de loja e presença nas redes sociais, são classificadas como métricas secundárias. Tal distinção evidencia a capacidade da campanha de gerar confiabilidade ao alinhar o *ethos* popular do clube com os objetivos de expansão da marca sob a nova administração.

Existe, ainda, um terceiro eixo de tensão: Passado X Futuro, ou seja, a memória *versus* um “novo” Bahia performático. A tensão entre passado e futuro reside na forma como o clube lida com sua memória histórica para validar um projeto estratégico sob a nova gestão.

A memória é o que sustenta a autoridade e legitimidade do Esquadrão de Aço: os marcos históricos de 1959 e 1988 são constantemente reativados no discurso. A caravana utiliza o canto “59 é nosso, 88 também” em diferentes cidades, e o evento itinerante inclui o museu tricolor com troféus históricos, associando o Bahia a valores como resiliência, luta e superação. Além disso, existe a memória política, onde a Democracia Tricolor garante a credibilidade institucional ao demonstrar que o clube possui uma cultura prévia de participação, fundamental para a decisão da SAF. A memória serve como pilar institucional para o imaginário do “time-povo”, conforme trabalhado anteriormente.

Já o futuro é performado pela retórica de crescimento, modernidade e dominação territorial onde a campanha é vista como o “pontapé inicial” para a ocupação contínua do território. Isto pode ser observado em Porto Seguro, quando o

discurso invoca o local como a “terra do descobrimento” para enquadrar a campanha como a “retomada do poder tricolor”, uma retórica que projeta um futuro de soberania e expansão. Somado a isso, este “novo Bahia” performático investe fortemente na experiência sensível. O objetivo é simular a atmosfera da Fonte Nova no interior, criando uma experiência imersiva da marca de forma que a hibridez do dispositivo garante que essa performance seja documentada e ampliada, validando o futuro projeto do clube.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a campanha não ignora o passado, mas o utiliza como ativo para impulsionar o futuro. O passado fornece o fiador e a legitimidade cultural para o projeto de expansão do futuro. A memória de luta, algo bastante presente no discurso do Esporte Clube Bahia, é o alimento emocional que justifica a necessidade da modernização – através da SAF – para garantir que o Bahia seja o time preferido em todo o estado. A coerência comunicacional é mantida ao projetar um *ethos* institucional que articula tradição, inovação e modernidade. A caravana se torna, assim, a materialização performática de um contrato de comunicação onde o clube, sob gestão global, reafirma sua identidade local e memória popular para legitimar um projeto futuro de expansão e profissionalização. A eficiência na campanha reside justamente na sua capacidade de gerenciar discursivamente essas tensões, transformando o risco de descaracterização em valor de marca e fortalecimento do pertencimento.

Em síntese, poderíamos identificar os principais achados desta pesquisa conforme alocação no quadro a seguir:

Quadro 2: Síntese dos principais resultados da pesquisa.

Dimensão Analítica	Resultados da pesquisa
Posicionamento de marca pós-SAF/CFG	O Esporte Clube Bahia posiciona-se como marca híbrida, simultaneamente global (gestão SAF/CFG, racionalidade corporativa, profissionalização do <i>branding</i>) e local (time-povo, clube com o nome do estado, enraizado na cultura baiana).
Dispositivo de enunciação físico-digital	A campanha funciona como dispositivo híbrido: a caravana presencial cria a cena de enunciação e a TV Bahêa/X documentam, ampliam e estabilizam sentidos, articulando experiência sensível e circulação digital.
<i>Ethos</i> e imaginários sociodiscursivos	O clube projeta <i>ethos</i> de representante legítimo da Bahia (territorial e cultural), de “time-povo” e de entidade que “cuida da torcida”, mediando laços afetivos e comunitários. Mobiliza os imaginários da “Bahia do interior” e do “time-povo” para legitimar a SAF.
Polifonia e silenciamentos	<ul style="list-style-type: none"> ● voz estratégica (marketing/CFG); ● voz missionária performática (Danilo Tripa) ● voz da paixão do torcedor ● voz da identidade local. <p>Ao mesmo tempo, são silenciadas vozes femininas autônomas e eventuais críticas à SAF. Há também uma autonomia monitorada/tutelada das torcidas organizadas.</p>
Contrato de comunicação	O contrato de comunicação articula quatro propósitos centrais: <ul style="list-style-type: none"> ● informar (sobre a interiorização e a nova fase); ● convocar (ampliar e fidelizar torcida, ritualizar conversões); ● legitimar (gestão SAF/CFG e expansão territorial) ● celebrar (memória, cultura e pertencimento).
Eixos de tensão e mediação	A campanha gerencia tensões centrais: <ul style="list-style-type: none"> ● Global <i>versus</i> local ● Popular <i>versus</i> corporativo ● Passado (tradição) <i>versus</i> futuro (inovação) <p>Ressalta-se que ao invés de apagá-las, tais tensões são incorporadas como motor narrativo para legitimar a SAF e reforçar o pertencimento.</p>

Fonte: Elaboração própria (2025)

À luz deste quadro-síntese, pode-se afirmar que a campanha constitui-se duplamente enquanto um gesto espontâneo de aproximação com o interior e como um projeto discursivo cuidadosamente arquitetado. O dispositivo híbrido, os *ethos* projetados, os contratos de comunicação estabelecidos e os imaginários ativados convergem para produzir uma narrativa aparentemente coesa de “time do povo” sob uma perspectiva de visibilidade global. Desse modo, se por um lado reforçam-se pertencimentos, por outro legitima a SAF/CFG em um modelo moderno de governança de marca. É nesse ponto de fricção entre cuidado e captura, entre escuta e gestão, que se evidenciam os achados desta investigação, evidenciando que o sucesso comunicacional da caravana não pode ser dissociado das tensões ideológicas inerentes a sistemas de significado com esta complexidade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o posicionamento de marca e as estratégias de engajamento do Esporte Clube Bahia junto aos torcedores do interior do estado da Bahia, especialmente após a aquisição pelo Grupo *City* em 2022 e a campanha “A Bahia é Bahêa”. A pesquisa se dedicou a compreender a complexa dinâmica de uma marca tradicional sob gestão global e como esta tensão entre o global e o local foi gerenciada discursivamente através da campanha e interiorização. A abordagem qualitativa, fundamentada na Análise do Discurso, permitiu uma investigação aprofundada dos sentidos produzidos na comunicação institucional do clube, principalmente nos vídeos da TV Bahêa, além de responder à pergunta-problema central e verificar o cumprimento dos objetivos específicos propostos.

A pergunta que norteou esta pesquisa foi: “como o Esporte Clube Bahia, após a aquisição pelo Grupo *City* em 2022, tem posicionado a sua marca junto aos torcedores do interior do Estado por meio da campanha ‘A Bahia é Bahêa’?”. O estudo demonstra que o Esporte Clube Bahia tem posicionado sua marca junto aos torcedores do interior de forma estratégica e híbrida (físico e digital), utilizando a campanha em questão como um dispositivo de enunciação que reafirma a identidade regional ao mesmo tempo em que legitima a nova gestão global. O clube constrói um *ethos* de proximidade, autenticidade e soberania territorial, mitigando a tensão entre o modelo de gestão corporativo (SAF/CFG) e o legado popular e democrático do clube. O posicionamento é alcançado através de uma retórica performativa de pertencimento e pela presença física no interior.

Segundo a perspectiva apresentada por uma profissional que atua no Departamento de Marketing do clube, a mensagem central da caravana é “o clube existe para o torcedor; mostrar que ele é visto, valorizado e que sem a torcida, nada existe” (Entrevistado 1). Nesse sentido, demonstra-se que a performance discursiva é coerente com a filosofia institucional declarada. A frase “sem a torcida, nada existe” valida os imaginários sociodiscursivos identificados, bem como a importância estratégica de posicionar o torcedor como protagonista e co-enunciador.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os objetivos específicos da pesquisa foram cumpridos. Primeiramente, ao objetivar a identificação das principais práticas

discursivas que estruturam a campanha “A Bahia é Bahêa”, foi observada uma polifonia gerenciada, marcada pela voz estratégica (Rafael Soares) e a voz performática (Danilo Tripa). As práticas discursivas acionam um forte imaginário do “time-povo”, utilizando o campo semântico da conversão e da salvação para mobilizar a adesão, especialmente por meio da ritualização da troca de camisas. Conseqüentemente, o objetivo de analisar a influência do Grupo *City* sobre a identidade e a comunicação do Bahia foi cumprido ao apresentar que a influência do *CFG* se manifesta na profissionalização do *branding* e na adoção de um modelo estratégico para a comunicação. A campanha, embora concebida no clube, ganha robustez com a expertise de mercado – através da *End To End*. Discursivamente, a influência do *City Football Group* é convertida em um *ethos* de eficiência corporativa, que se alia à tradição popular para garantir a coerência comunicacional. Finalmente, no que tange ao objetivo de avaliar as estratégias de fidelização empregadas pelo clube, especialmente a campanha “A Bahia é Bahêa”, nota-se que a caravana é uma estratégia eficaz, alcançando resultados concretos como mais de 10 mil participantes presenciais e a adesão de mais de 600 novos sócios, mesmo que a métrica primária valorizada pelo clube seja o engajamento emocional. Percebe-se que a estratégia que conduz a campanha é a criação de uma experiência imersiva da marca Bahia no interior, transformando o torcedor em co-enunciador.

Um achado notável da pesquisa reside na priorização, por parte do Bahia, da ação presencial e física em um contexto onde as resoluções e o engajamento de marca frequentemente migram para o digital. O Esquadrão de Aço, sob a gestão *SAF/CFG*, poderia ter se limitado a ações puramente digitais de marketing, seguindo a tendência global. No entanto, a campanha optou pela caravana itinerante, utilizando a presença física do clube como a cena de enunciação central. Essa escolha reforça a ideia de que, para uma marca esportiva como o Bahia – que é ancorada em identidade cultural, popular e regional –, o contato sensorial e afetivo é proveitoso para a fidelização. A difusão digital serve para documentar, amplificar e validar a performance física do clube, enquanto a presença física no interior atende à demanda do torcedor distante que anseia pela experiência do clube de forma presencial. Essa materialidade garante que a tecnologia profissional do Grupo *City* esteja ancorada em práticas que respeitam a identidade local.

No âmbito das Relações Públicas, a pesquisa ilustra o papel estratégico das campanhas na construção de relações mútuas de confiabilidade a longo prazo com públicos de interesse. O caso “A Bahia é Bahêa” é um exemplo prático de como as RP atuam no reforço de uma identidade de marca representativa e como estratégias planejadas são dispositivos válidos para a comunicação contemporânea. Para a gestão de marcas, o estudo contribui ao demonstrar como uma organização de caráter tradicional lida com a necessidade de adaptação em um cenário globalizado, provando que o valor da marca reside em sua capacidade de criar conexões subjetivas e afetivas e de organizar uma rede de sentidos compartilhados. Somada a essas, a aplicação da Análise do Discurso de linha francesa à comunicação organizacional esportiva permite desvelar tensões entre ideologia e discurso, mapeando o gerenciamento de polifonias e a operação de silenciamentos.

Apesar da abordagem metodológica ter permitido uma compreensão das práticas enunciativas, a pesquisa enfrentou limitações que não invalidam os achados, mas direcionaram o foco analítico. Primeiramente, nota-se a ausência de acesso a material oficial e proprietário do clube para fins de análise. O corpus da pesquisa foi constituído majoritariamente pelos vídeos institucionais da TV Bahêa, que são materiais de comunicação externa, isto é, discursos já polidos e destinados ao consumo público. A partir da noção de que não foi possível incluir na análise documentos internos cruciais para o projeto – como o planejamento estratégico detalhado da campanha ou relatórios internos de monitoramento de indicadores-chave de desempenho –, percebe-se uma restrição da capacidade de comparar o discurso projetado com as intenções estratégicas articuladas em documentos internos de gestão, o que leva a segunda limitação: a ênfase do trabalho reside no polo de produção e enunciação da campanha, conforme delineado pela metodologia. Embora a análise tenha incluído depoimentos de torcedores, estes foram mediados pela lente de produção institucional. Consequentemente, a pesquisa não avaliou a recepção do discurso em profundidade, limitando-se à percepção que o clube buscou projetar e documentar.

Nesse sentido, para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos com metodologias de recepção, como grupos focais ou entrevistas semiestruturadas com torcedores do interior, para verificar se o *ethos* projetado pelo clube corresponde à identidade percebida e se o discurso de conciliação entre SAF e

Democracia Tricolor é aceito ou questionado. Somado a isso, pode-se aprofundar a análise do contraste entre o regime de comunicação da TV Bahêa e outras plataformas (como o X ou o Instagram), investigando como a voz feminina e críticas à SAF se manifestam ou são silenciadas nessas esferas. Isso se dá devido a ênfase da presente análise no polo de produção e enunciação, mapeando o discurso de conciliação e o *ethos* identificado tal como o clube os projeta e documenta em seus materiais institucionais, e não como essa narrativa se traduz integralmente na identidade percebida ou na aceitação da torcida do interior.

Em síntese, a campanha “A Bahia é Bahêa” pode ser vista como a construção de uma ponte. A nova gestão trouxe a engenharia moderna e os recursos globais para construir a ponte, adornada e sustentada pela paixão e identidade local. A eficiência do projeto reside no fato de que o clube moveu-se em direção a consolidação da união do território baiano sob a bandeira tricolor, implantando proximidade para garantir que a globalização fosse percebida como um avanço para o povo, e não um distanciamento da raiz. Assim, o trabalho conclui que a campanha “A Bahia é Bahêa” não foi apenas uma ação de marketing, mas um ato discursivo que soube articular a modernidade global do *City Football Group* à memória popular e cultural do estado da Bahia. Ao performar a proximidade física e a soberania territorial, o Esporte Clube Bahia reafirmou sua marca como o “time-povo” do estado, garantindo a fidelização e a expansão de sua base de torcedores no complexo e competitivo cenário do futebol brasileiro.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.

ALMEIDA, Alice Kappler. *A paixão de torcer: Os processos de identificação e pertencimento com as torcidas esportivas*. Petrópolis: UNIFASE, 2024.

BANET-WEISER, S. *Authentic: The Politics of Ambivalence in a Brand Culture*. New York & London: New York University Press, 2012

BELLINTANI, Guilherme. *SAF – Esporte Clube Bahia*. Esporte Clube Bahia, 04 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/saf/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

BENVENISTE, Émile. O aparelho formal da enunciação. *In: BENVENISTE, Émile. Problemas de Língüísticas Geral II*. Campinas, SP: Pontes, 1989.

BERTOLDO, C. P. *Marketing Esportivo: o esporte nas estratégias empresariais*. São Paulo: Umesp, 2000.

BILHARDA, Stela Mari Bilo. *O papel estratégico das relações públicas comunitárias na construção de campanhas comunicacionais: uma análise da campanha Dornein*. 2016.

CANCLINI, Néstor García. *Culturas Híbridas: Estratégias para Entrar e Sair da Modernidade*. São Paulo: Edusp, 1995

CHARAUDEAU, Patrick. *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto, 2006.

COMO OS CLUBES PODEM AUMENTAR SEUS FATURAMENTOS COM O MARKETING ESPORTIVO: Sports Market Makers #31. [Locução de]: Marcelo Colaneri e Pedro Oliveira. Entrevistado: Reginaldo Diniz. São Paulo: Sports Market Makers, 30 de janeiro de 2025. Podcast. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oFkG1Qqy7ac>. Acesso em: 04 set. 2025.

ENTREVISTADO 1. [Entrevista via videoconferência]. Entrevistado por: Yuri Conceição de Jesus. nov de 2025.

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🥰🚌 *Estááá valendo! Primeira parada da caravana #ABahiaÉBahêa acaba de começar em Porto Seguro, extremo sul do Estado, repleta de atrações pro torcedor tricolor. Tá na cidade ou na região? Aproveite! Acesse <http://abahiaebahea.com.br> para brindes e mais informações. #BBMP*. Esporte Clube Bahia, 21 de julho de 2024. Disponível em: <https://x.com/ecbahia/status/1815041736399265876>>. Acesso em: 10 out. 2025.

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🥰🚌 *Sensacional! Passagem da caravana #ABahiaÉBahêa por Porto Seguro rendeu a fundação da 1a Embaixada de Tricolores da cidade. Evento vai até 19h repleto de atrações do clube e com direito à transmissão do jogo de hoje. Acesse <http://abahiaebahea.com.br> para brindes e*

mais informações. #BBMP. Esporte Clube Bahia, 21 de julho de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1815069097316556866>>. Acesso em: 10 out. 2025.

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🚌🗺️ *Tá chegando a hora, @baheadeilheus! Segunda parada da caravana #ABahiaÉBahêa começará 17h30 na Praia do Cristo repleta de atrações pro torcedor tricolor. Tá na cidade ou na região? Aproveite! Acesse <http://abahiaebahea.com.br> para brindes e mais informações. #BBMP. Esporte Clube Bahia, 24 de julho de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1816173489780392048>>. Acesso em: 10 out. 2025.*

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🚌🗺️ *É amanhã, @baeadaconquista! Terceira parada da caravana #ABahiaÉBahêa começará às 16h no Shopping Conquista Sul repleta de atrações pro torcedor tricolor. Tá na cidade ou na região? Aproveite! Acesse <http://abahiaebahea.com.br> para brindes e mais informações. #BBMP. Esporte Clube Bahia, 26 de julho de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1816933474668105897>>. Acesso em: 10 out. 2025.*

ESPORTE CLUBE BAHIA. 📍 *Enquanto isso, em Juazeiro, vai começar logo mais a 4a edição da caravana #ABahiaÉBahêa. Tá na cidade ou na região? Aproveite! Será no Juá Garden Shopping, cheio de atrações especiais pro torcedor. O Velho Chico é tricolor! #BBMP. Esporte Clube Bahia, 4 de agosto de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1820101653585965232>>. Acesso em: 10 out. 2025.*

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🚌🗺️ *É hoje, minha Chapada! Das 12h às 18h30 Lençóis será palco da 5a parada da caravana #ABahiaÉBahêa. Tá na cidade ou região? Venha! #BBMP. Esporte Clube Bahia, 11 de agosto de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1822632540844245236>>. Acesso em: 10 out. 2025.*

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🚌🗺️ *Chegamos, Feira! E já vai começar a Caravana “A Bahia é Bahêa” aqui na Princesinha do Sertão. Com a presença do ídolo Edinho Jacaré, troféus, mascote, Tricolíderes, distribuição de brindes e transmissão de Grêmio x Bahia e muito mais... #BBMP. Esporte Clube Bahia, 17 de agosto de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1824823097947521348>>. Acesso em: 10 out. 2025.*

ESPORTE CLUBE BAHIA. 🚌🗺️ *Já ansioso pra 2a etapa! A caravana #ABahiaÉBahêa percorreu mais de 3 mil quilômetros pelo interior, seis cidades, 1.200 camisas trocadas, 200 colaboradores envolvidos e um arsenal de atrações. Primeira fase encerrada hoje na Fonte! #BBMP. Esporte Clube Bahia, 25 de agosto de 2024. Disponível em: <<https://x.com/ecbahia/status/1827779476870365266>>. Acesso em: 10 out. 2025.*

GASPAR, Marcos Antonio et al. Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.

KLEIN, N. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*; tradução de Ryta Vinagre – 6ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2008.

- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- LIMA, Marcelo de Oliveira. *Economia, futebol e paixão: o comportamento do torcedor do Esporte Clube Bahia*. 2015.
- MAGER, GABRIELA BOTELHO. *HAVAIANAS, POR QUE TODO MUNDO USA?: O ESPAÇO SOCIAL DA MARCA E O DESIGN NA CONTEMPORANEIDADE*. 2011.
- MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2004.
- MAINGUENEAU, Dominique et al. A propósito do ethos. *Ethos discursivo*. São Paulo: Contexto, p. 11-29, 2008.
- MAINGUENEAU, Dominique. *Discurso e análise do discurso*. São Paulo: Parábola, 2015.
- MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. São Paulo: Global Brands, v. 312, 2006.
- MAZZEI, Leandro Carlos et al. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 4, p. 183-200, 2013.
- MELO NETO, F. P. de. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- MORAES, Carolina Farias. *As torcedoras querem (poder) torcer*. 2018.
- MORGAN, M. J. & SUMMERS, J. *Marketing esportivo*. São Paulo: Thomson, 2008.
- ORLANDI, Eni P. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Campinas: Pontes, 2003.
- PINHEIRO, Lidiane. *Os ditos, os não-ditos e os modos de dizer a crise pós-Lava-Jato na revista Petrobrás*. Dispositiva - Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, v. 8, p. 1-17, 2019.
- PINHO, J.B. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.
- PÚBLIO, Marcelo Abílio. *Como Planejar E Executar Uma Campanha de Propaganda*. Editora Atlas SA, 2000.
- RASLAN, Eliane Meire Soares. *Posicionamento, identidade e visibilidade da marca*. Rizoma, Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 1, p. 136-151, 2014.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo, Summus: 1986.

RIBEIRO, Lais Conceição. *Gestão de marca e branding*. Editora Intersaberes, 2021.

ROCHA, A. da., FERREIRA, J. B. & SILVA, J. F. da. *Administração de marketing: conceitos, estratégias e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2012.

RUÃO, T.; FARHANGMER, M. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso. In: *SEMINÁRIO DE MARKETING ESTRATÉGICO E PLANEAMENTO*, 1., 2000, Braga, PT. Atas... Braga, PT: Universidade do Minho, 2000.

RUÃO, Teresa. *As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das actividades económicas*. 2003.

SEMPRINI, A. *A marca pós-moderna. Poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SOARES, Rafael. *A Bahia é Bahêa na Fonte*. Esporte Clube Bahia, 23 de agosto de 2024. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/a-bahia-e-bahea-na-fonte/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

SOARES, Rafael. *Caravana “A Bahia é Bahêa” terá 2ª edição no interior do estado nesta quarta*. A Bahia é Bahêa, 23 de julho de 2024. Disponível em: <https://abahiaebahea.com.br/caravana-a-bahia-e-bahea-tera-2a-edicao-no-interior-d-o-estado-nesta-quarta/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

SOARES, Rafael. *Caravana “A Bahia é Bahêa” leva a vibração do Esquadrão para o interior do estado*. A Bahia é Bahêa, 15 de julho de 2024. Disponível em: <https://abahiaebahea.com.br/caravana-a-bahia-e-bahea-leva-a-vibracao-do-esquadr-ao-para-o-interior-do-estado-2/>. Acesso em: 04 jun. 2025..

SORIANO, Ferran. *SAF – Esporte Clube Bahia*. Esporte Clube Bahia, 04 de maio de 2023. Disponível em: <https://www.esporteclubebahia.com.br/saf/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

TOLEDO, L.H. 1996. *Torcidas organizadas de futebol*. Campinas, ANPO-CS, p. 178.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA: PORTO SEGURO*. YouTube, 6 de janeiro de 2024. 4min58s. Disponível em: <https://youtu.be/6ejqJbAWqas?si=HFNPuwzQzVJp2nF6>. Acesso em: 07 out. 2025.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA: ILHÉUS*. YouTube, 10 de agosto de 2024. 5min20s. Disponível em: <https://youtu.be/aldfbmhpLO0?si=4INbmqtBAMCJa69W>. Acesso em: 07 out. 2025.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA: CONQUISTA*. YouTube, 21 de agosto de 2024. 5min7s. Disponível em: https://youtu.be/Yp1pZqBGlds?si=4_oQz8l9RqsaQrgB. Acesso em: 07 out. 2025.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA*: JUAZEIRO. YouTube, 22 de agosto de 2024. 4min56s. Disponível em: <https://youtu.be/sU4NTKFKuG4?si=r1303N9z3D2B9bf0>. Acesso em: 07 out. 2025.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA*: LENÇÓIS. YouTube, 4 de setembro de 2024. 5min34s. Disponível em: <https://youtu.be/knZCllyixeD8?si=A5fReCHt0maPNX3H>. Acesso em: 07 out. 2025.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA*: FEIRA DE SANTANA. YouTube, 17 de setembro de 2024. 5min43s. Disponível em: <https://youtu.be/gstL3VfhMeU?si=ZZLC9kigWGGH75vw>. Acesso em: 07 out. 2025.

TV BAHÊA. *A BAHIA É BAHÊA*: SALVADOR. YouTube, 2 de outubro de 2024. 3min34s. Disponível em: <https://youtu.be/9UaIBvyfhQM?si=5KA6u9HcQPsUgS1w>. Acesso em: 07 out. 2025.

VERÓN, Eliseo. Quando ler é fazer: a enunciação no discurso da imprensa escrita. *In: Fragmentos de um tecido*. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual problema ou oportunidade a caravana nasceu para resolver? Que ideias-força vocês quiseram ativar?
2. O que foi padronizado e o que pôde ser adaptado em cada cidade?
3. Como é feita a escolha das cidades?
4. Que diferenças vocês notaram entre as cidades em termos de engajamento e “pertencimento” tricolor?
5. Como se deu a divisão de papéis entre o time de marketing do Bahia e a *End To End* na concepção/execução?
6. Foi feito um monitoramento de indicadores durante a campanha?
7. Vocês pensam em ampliar o conceito da campanha em outras frentes de relacionamento (ex: Bahia Mulher, Bahia Social, etc.)?
8. Havia algum conceito central ou *storytelling* norteando a comunicação da caravana (por exemplo, “pertencimento”, “território”, “reconexão”)?
9. Como a equipe definiu o tom das comunicações nas redes sociais e nos vídeos da TV Bahêa? Houve uma diretriz específica?
10. Se você pudesse resumir a caravana “A Bahia é Bahêa” em uma mensagem ou sentimento central, o que ela representa para o clube e para a torcida?