

# **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: UM NOVO CONCEITO DE GESTÃO FUTEBOLÍSTICA, DANDO VISIBILIDADE AO CLUBE E POTENCIALIZANDO A MARCA<sup>1</sup>**

SILVA, Hiury Nasser<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância do Planejamento Estratégico na gestão das organizações, associado ao desempenho esportivo do Clube Associativo Bragantino que pertence à companhia austríaca Red Bull GmbH, dentro do conceito de Administração Estratégica. O propósito da empresa, primeiramente é o desempenho econômico-financeiro do clube e posteriormente acumular títulos. Após aquisição do clube pela empresa Red Bull GmbH, o mesmo formato de gerenciamento dos demais clubes pertencentes ao grupo foram mantidas, com uma proposta inovadora para o futebol brasileiro, o grupo obtém retorno na marca como dono do empreendimento e não como patrocinador. A Administração Estratégica está relacionada ao caminho seguido pela empresa que pretende alcançar sucesso por meio de uma estrutura bem organizada, com a definição de visão, missão, valores, objetivos e outros elementos claros e transparentes. Em sua aplicabilidade, a gestão estratégica abrange o planejamento estratégico que faz parte da base de uma organização. O resultado do estudo mostra que é evidente a necessidade de um posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros. Este novo posicionamento requer competências essenciais e funcionais, para que os clubes obtenham resultados tanto financeiros quanto esportivos. Para tanto, assuntos referentes ao tema como conceitos, definições de estratégia, planejamento e processo de implementação da Gestão Estratégica, serão aqui abordados.

---

1 Trabalho de Conclusão de Curso orientado pelo professor Mestre Eli José Miranda Ribeiro Junior como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no segundo semestre de 2021, na Faculdade de Inhumas FacMais.

2 Acadêmico do VIII Período do Curso de Administração da FacMais. E-mail: hiurysilva@aluno.facmais.edu.br

**Palavras-chaves:** Gestão, estratégia, implantação, modelo, clube, futebol, administração.

## **ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the importance of Strategic Planning in the management of associations, associated with the sports performance of Clube Associativo Bragantino, which belongs to the Austrian company Red Bull GmbH, within the concept of Strategic Management. The main purpose of the company is the economic and financial performance of the club and subsequently accumulate titles. After the acquisition of the club by the company Red Bull GmbH, the same management format as the other clubs belonging to the group were maintained, with an innovative proposal for Brazilian football, the group obtained a return on the brand as the owner of the enterprise and not as a sponsor. Strategic Management is related to the path followed by the company that intends to achieve success through a well-organized structure, with a clear and transparent definition of vision, mission, values, objectives and other elements. In its applicability, strategic management encompasses the strategic planning that is part of the foundation of an organization. The result of the study shows that the need for an effective strategic positioning on the part of Brazilian clubs is evident. This new positioning required, necessary and necessary, for clubs to obtain both financial and sporting results. Therefore, issues related to the theme such as concepts, definitions of strategy, planning and the implementation process of Strategic Management will be considered here.

**Key words:** Keywords: Management, strategy, implementation, model, club, football, administration.

## **1. INTRODUÇÃO**

O intuito deste estudo, é apresentar um modelo de gestão de um time de futebol que foi transformado em clube empresa, onde, o Clube Associativo Bragantino foi comprado pela companhia austríaca Red Bull GmbH, como

projeto inovador no departamento de futebol, que possibilitará a visibilidade do clube e da marca no cenário mundial, gerando novos negócios e receitas.

A trajetória começou a ser escrita em 1928, data da fundação do Clube Atlético Bragantino, o centro de treinamentos fica na Av. Benevenuto Moreto, e o escritório do clube na Rua Emílio Cóllella, ambos na cidade de Bragança Paulista-SP.

Como todo início, seja de um clube de futebol ou empresa, não é fácil, mas com o passar do tempo, foram construindo um espaço na história do futebol brasileiro. A paixão da torcida, os técnicos e jogadores que passaram por lá, conseguiram colocar o clube como um dos melhores do interior do estado de São Paulo.

Ter um passado vitorioso é muito importante na história do clube, mas em 2019, ele deu um passo a frente com a conquista o título de campeão brasileiro da série B e conseqüentemente, retornando a elite do futebol brasileiro.

E em 2020, finalmente o clube se torna Red Bull Bragantino, com um objetivo futebolístico claro, continuar a escrever sua história com paixão, profissionalismo e conquistas.

O clube pertencerá ao grupo Red Bull GmbH, que detém times nos EUA e na Alemanha, mantendo o mesmo formato de gerenciamento, com uma proposta inovadora no futebol brasileiro, um investimento para obter retorno na marca como dono do empreendimento, e não como patrocinador.

De acordo com Foster (1977 p.87) “Nos últimos anos a noção de estratégia tem sido objeto de reconhecimento cada vez mais frequente nas obras sobre administração”.

Para que uma empresa se sustente a longo prazo em seu ambiente de negócios, ela deve alcançar uma vantagem competitiva em relação a demanda do mercado, consolidando seus pontos fortes e fracos, em comparação com os concorrentes, de seu setor, existem dois tipos principais de vantagem competitiva.

A análise interna e externa, potencializa os pontos fortes e fracos, junto as oportunidades e ameaças, permitindo fazer uma análise das dificuldades e dos aspectos controláveis.

Analisando o mercado e sabendo da potencialidade da marca, procura-se novas soluções estratégicas ou administrativas voltadas para melhor adaptação ao ambiente, ou seja, uma postura empreendedora.

Segundo Fischmann (2009, p. 131), a administração estratégica tem que se preocupar em capacitar a organização para que seja possível mudar a atitude das pessoas de decisão.

A moderna indústria do futebol, sem dúvida, se tornou um ramo de grande impacto no mundo dos negócios e é amplamente ramificado para outras indústrias por meio de patrocínio e transmissão.

Para Mack (1980, 05), o futebol é um dos responsáveis pela projeção do Brasil no mundo, tendo como base os princípios da administração, determinação dos objetivos, planejamento e controle dos resultados.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento do artigo foi a pesquisa bibliográfica, com foco em uma análise descritiva e qualitativa através de uma revisão literária.

Para Gil (2008), pesquisa bibliográfica nada mais é que um trabalho desenvolvido com embasamento em materiais já realizados, tendo como principais fontes livros e artigos científicos.

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 37):

A revisão de literatura resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos. Permitirá um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi escrito sobre o tema e/ou problema da pesquisa.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

A pesquisa descritiva, como o próprio nome já sugere, tem a finalidade de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100).

A administração estratégica dentro de um clube de futebol e a transformação deste para um clube empresa é um processo que pode demorar e requer tempo, para que as ideias sejam implementadas de forma correta e comecem a surtir efeitos.

Melo Neto (1998, p. 66) afirma que:

O clube em seu processo de transformação em empresa necessita de dois ingredientes: mais de realização do que paixão e mais de construção do futuro do que de emoções do presente. Há uma necessidade da introdução e a prática do conceito de visão estratégica.

## **2. ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E ORIGEM**

Administração é a ciência que estuda e potencializa ferramentas para gerir pessoas, organizações e recursos. É planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de forma eficiente e eficaz, para alcançar objetivos e metas definidas.

O objeto de estudo é a atividade organizacional, considerando as relações existentes entre as organizações e seus ambientes.

Segundo Chiavenato (2007 p. 3) “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados”.

A administração é um processo para tomada de decisões que devem resultar em ações que melhoram o desempenho da organização.

Para Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros, com o objetivo de alcançar metas traçadas.

## **3. AS 5 ÁREAS MODERNAS DA ADMINISTRAÇÃO**

A Administração se divide, modernamente, em cinco áreas: Finanças, Administrativo, Marketing, Vendas ou Produção, Logística e Recursos Humanos.

**Quadro 1 – Balanced scorecard**



**Fonte:** Mapas Estratégicos – David Norton, Robert Kaplan (2000).

### 3.1 Administração Financeira

O administrador financeiro, gerencia os recursos disponíveis e realiza planejamentos estratégicos, com a visão voltada para o capital e câmbio. Para Gitman (1997) a administração financeira diz respeito à responsabilidade do administrador financeiro de uma instituição, que independente de ter ou não fins lucrativos, do porte, ramo de atividade ou qualquer outra variável, tem por objetivo gerir os recursos econômicos da organização.

As principais atitudes de uma boa administração financeira é ter controle dos recursos, planejamento das finanças e análise dos resultados financeiros para manutenção da organização no mercado e proporcionar seu crescimento.

Para a companhia austríaca Red Bull GmbH, a administração financeira é um processo que vai dar alicerce para que a administração estratégica possa ser construída de forma sólida e eficaz. A maioria dos clubes de futebol, enfrentam diversos problemas financeiros, que faz com que os processos sejam mais lentos e os recursos cada vez mais limitados.

O processo de produção abrange desde a entrada de recursos que serão transformados que passam por um processo de transformação, até o momento de sua saída dando origem ao produto final.

De acordo com Gitman (2004) praticamente todos os indivíduos e organizações estão envolvidos com atividades financeiras, pois constantemente, recebem, levantam, gastam e investem dinheiro.

Dentro do conceito de um clube de futebol, onde seu maior patrimônio é o capital humano, a administração financeira, junto a administração estratégica tornam-se indispensáveis para o crescimento e bom desempenho da organização.

### **3.2 Marketing**

Este composto de Marketing surgiu na década de 80 e passou a receber maior importância na década de 1990, como os demais conceitos da área da administração, este também surgiu da necessidade imposta pelo mercado, a de criar um desenho da relação empresa/consumidor.

Para Torres e Fonseca (2012), com o mercado aberto a novos concorrentes, as empresas devem rapidamente cortejar seus clientes, buscando fidelizar cada um deles.

As empresas se mostram dispostas a modificar seu produto, de modo a atender as exigências dos clientes, procurando estabelecer uma interação entre a organização e o cliente, criando uma interação, onde o cliente expõe suas necessidades, ajudando a empresa se posicionar no mercado, lançando novos produtos/serviços.

Nickels e Wood (apud PACANHAN et al, 2009) consideram este composto de marketing como uma maneira de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo, que gera uma série de benefícios entre a empresa, os clientes, os empregados e demais grupos de interesse.

A ideia de gerir a organização como dona do empreendimento e não patrocinador, potencializa a marca, criando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus colaboradores e seu mercado consumidor.

Para Kotler (2002) este composto de marketing, nada mais é do que colocar em prática o processo que, em longo prazo, foi construído o processo

das relações satisfatórias, com algumas peças-chave (consumidores, fornecedores e distribuidores), para manter suas preferências comerciais, onde o autor ainda afirma que empresas inteligentes devem tentar desenvolver confiança e sempre bom relacionamento com seus clientes, seus distribuidores e revendedores.

Com a prática do marketing de relacionamento, o resultado esperado é um ativo exclusivo da empresa, conhecida como rede de marketing, que é formada pela empresa, e todos os interessados que se mantêm relacionamentos comerciais rentáveis.

Não basta a organização criar uma proposta de valor, ela deve ser capaz de cumpri-la. Este processo de entrega, é o resultado da experiência de interação com sua marca, assim, experiência, comunicação e todo caminho percorrido pelo cliente até chegar ao que lhe foi prometido.

### **3.3 Administração de operações e produções**

Essa área tem como grande objetivo trazer qualidade e eficácia nas produções de uma empresa. Esse profissional atua em médias e grandes organizações com a intenção de manter ou melhorar os resultados.

Com a chegada da empresa Red Bull, ao Clube Associativo Bragantino, seu perfil adotou um novo perfil, tornando-se um clube empresa, e em tão pouco tempo de gestão, foi possível visualizar um modelo de administração que dá certo, pois seu sistema de gestão e governança são pautadas em um Sistema de compliance.

A implantação desse Sistema, permite uma boa governança corporativa, prevê quaisquer práticas ilegais ou ímproba, possibilitando que diversas situações possam ser geridas por meio de um programa de integridade e gestão transparente.

### **3.4 Logística e Administração de Recursos Humanos**

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como



as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes" (Carvalho, 2002, p. 31).

Para Bertaglia, Paulo R, (2005, p. 6). "existem modelos simples e complexos para se fazer a distribuição física dos produtos e materiais".

### **3.5 Administração Estratégica**

Ansoff e McDonnell (1993), definiram estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisões, para direcionar o comportamento das organizações, estipulando o crescimento e do seu desenvolvimento, fazendo com que as organizações estruturam suas políticas operacionais para alcançar seus objetivos.

É um comprometimento de longo prazo da Red Bull, com seus projetos esportivos, não é um projeto que faça com que o clube seja campeão de imediato.

De acordo Fernandes e Berton (2005), Carl Von Clausewitz, pai da estratégia militar, ele utilizava três alvos estratégicos contra seus inimigos: forças, recursos e a disposição para lutar que o inimigo possuía. Após isso elaborava a estratégia, com o objetivo de vencer a guerra.

Trazendo o conceito para o campo da administração, o termo pode ser observado para estratégia empresarial. O bom planejamento das funções administrativas, antecede qualquer ação organizacional, por isso é essencial para qualquer organização.

Berton e Fernandes (2005) traz um conceito onde a estratégia empresarial, entra com o conjunto dos propósitos, objetivos e das metas para alcançar resultados, onde, consistentes aliados com a missão, as empresas utilizam-se de estratégias com foco em vantagem competitiva.

Para a Red Bull, ter sucesso é se comprometer até o fim, sobretudo no esporte, vivendo nos princípios verdadeiros da modalidade. Planejar, é a formulação sistemática das ações e objetivos, para definir a melhor estratégia para a organização.

O modelo correto de estratégia, é aquela que permite a adequação da estrutura da empresa, de forma clara com seus elementos internos, uma dando

suporte a outra, tornando bem-sucedido os objetivos esperados. Visão sistemática nos objetivos, metas, políticas e planos, são condições ímpares para concretizarem situações que trarão conseqüentemente vantagem competitiva para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para minimizar erros, é necessário desenvolver e acompanhar cuidadosamente o processo de Administração Estratégica. De acordo com Certo e Peter (2005), a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto convenientemente integrado ao seu ambiente.

É importante sempre fazer uma análise para perceber até que ponto a organização está próxima de alcançar seus objetivos.

O comportamento das organizações está associado a tomada de decisões, elaborada pelos estrategistas. Eles constroem as estratégias organizacionais que possibilita a melhoria do desenvolvimento e do desempenho das próprias organizações.

### **3.5.1 Posicionamento Como Estratégia**

Segundo Al Ries (2009), “Posicionamento é ocupar um lugar claro, distinguível e desejável na mente do consumidor”. Não é nenhuma coisa que você faz com a organização e/ou seu produto, mas sim, uma mudança voltada para a mente do consumidor.

Tão importante quanto o posicionamento adotado pela empresa, a estratégia tem um valor extremamente relevante.

Ao ser definido o modelo utilizado, uma posição não pode somente levar em consideração os pontos fortes e fracos da organização, mas sim, fazer uma breve análise e estudo sobre a concorrência.

Segundo Philip Kotler, posicionamento é “a ação de visualizar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”.

Para Toledo e Henzo (1991 apud MONTE, 1998, p. 42), o processo evolutivo do posicionamento é traçado a partir das ideias de Ries e Trout como uma ferramenta de apoio ao processo de comunicação, e modificada

consequentemente por Wild e Kloter, dando total ênfase para o marketing estratégico.

É fácil atingir um nicho de mercado, quando seu produto está posicionado em um lugar, comparado com outros objetos da mesma segmentação.

Os pontos de referência que definirão a percepção do consumidor, quanto maior sua semelhança, maior deve ser a percepção dos grupos, do qual se busca ser atendido. Estes grupos contribuirão tanto para a consolidação quanto para a padronização desta categoria, mostrando a força do posicionamento e a relevância do estratégico.

O posicionamento de marketing está diretamente relacionado com os seus 4P's: preço, praça, produto e promoção, que se refere aos esforços da empresa em atender os desejos de seu mercado consumidor.

Para Maximiano (2004), planejar as atividades é definir um futuro desejado, estabelecendo meios para alcançar o objetivo desejado. Las Casas (2001) define estratégia como um meio para alcançar objetivos da organização, os resultados fazem parte de um somatório dos objetivos traçados, realizados e atingidos.

### **3.5.2 Análise interna e externa**

Barney e Hesterly (2007) classificam como análise externa e interna, um processo simultâneo a ser realizado pela empresa, a fim de identificar “ameaças e oportunidades” além de “forças e fraquezas” que a empresa possui.

Wright, Kroll e Parnell (2001) acreditam que no geral existem três níveis de análise que podem ser definidas como: análise do macroambiente, análise setorial e análise organizacional (empresa em si).

De acordo com os autores, para obter um bom resultado na administração por estratégia, depende muito da relação com o ambiente externo, que podem ser analisadas nesta fase do processo.

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo revelou importâncias, que possam desenvolver novas

competências sobre a criação de estratégias visando vantagens competitivas, nos negócios nos clubes de futebol. O presente estudo, sobre o caso do Clube Red Bull Bragantino, onde o clube deixou de ser uma sociedade sem fins lucrativos e transformou-se em sociedade civil de fins econômicos e/ou sociedade comercial para gerir clube de futebol. O sucesso do clube é notável, isto se deve a troca de postura da gestão e da modernização do futebol.

Quanto a formatação empresarial, pode-se dizer que apresenta um alto nível de gerenciamento, com uma administração voltada para atividade empresarial, por uma gestão realizada por profissionais capacitados, tendo o futebol como foco do negócio do clube.

Sobre as estratégias de negócio, podemos considerar a formação de jogadores como foco central, investimento em jogadores de pouca idade, que podem ser levados para clubes que pertencem ao grupo Red Bull GmbH, que tem se tornado uma vitrine perante o futebol mundial. Se for feito uma análise mais criteriosa, pode-se dizer que as estratégias da dimensão de definições de mercado estão centradas mais nos aspectos de utilização da marca.

Considera-se assim, que a pesquisa atingiu o objetivo proposto ao constatar que a administração por estratégia, é a utilização de vantagens apoiadas em outras empresas, que visam vantagens competitivas. A eficácia de gestão do negócio futebol deve ser medida também em termos de lucratividade, além da tradicional medida de sucesso em campo.

Por fim, como foi abordado neste estudo, o clube busca sua adequação ao novo momento do futebol brasileiro, através de uma gestão estratégica, que permite ao clube-empresa competir nesse novo cenário. Nesta nova fase do futebol moderno, o desempenho em campo, os salários dos jogadores e os lucros são variáveis estratégicas que influenciam fortemente o sucesso do clube e que são ferramentas desse novo modelo de gestão.

## 5. REFERÊNCIAS

BATEMAN T. S., & SNEL S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Atlas, 2 ed. São Paulo: 1998

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

DRUCKER. P. **Administração, tarefas e responsabilidade**. Pioneira. Vol. I , 3 ed. Sao Paulo 1995.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. 1998. Disponível em: <[scielo.br/j/rac/a/tCZRbVps8jbXdkLbzXSJnWx/?lang=pt](http://scielo.br/j/rac/a/tCZRbVps8jbXdkLbzXSJnWx/?lang=pt)>. Acesso em: 24 maio 2021.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de Clientes**. 2007. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14026>>. Acesso em: 16 maio 2021.

Hernan E. Contreras Aldav. Sergipe: **Revista eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/369/355>>. Acesso em: 4 abr. 2021.

KOTLER, P., **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001. 308 p.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Juliana Gomes de et al. A importância do marketing de relacionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa em Administração**, Pombal, v. 2, n. 1, p.16-21, jan. 2015. Disponível em: <<https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/RBPA/article/download/4166/3687>>. Acesso em: 11 mai. 2021.

NETO, F. P. M. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de

Janeiro, Ed. SPRINT, 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia, pratica. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.