

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

KATHERINE KELLNER

**INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE CLUBES DE FUTEBOL DE
CAMPO DE CURITIBA**

CURITIBA

2015

KATHERINE KELLNER

**INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE CLUBES DE FUTEBOL DE
CAMPO DE CURITIBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina SIN119 – Pesquisa em Informação, do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para conclusão de curso.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA

2015

RESUMO

Demonstra o papel que a informação desempenha e como contribui para o processo de planejamento estratégico em clubes de futebol de campo. Além desse ponto, também pretende entender o funcionamento dos clubes sob a perspectiva do planejamento e da estratégia, compreender o ambiente informacional onde as organizações esportivas estão inseridas e, também, identificar as principais fontes de informação utilizadas pelos clubes de futebol. A pesquisa se classifica como exploratória, com abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com os procedimentos de levantamento bibliográfico e de coleta de dados, por meio de aplicação de questionário. O instrumento de coleta de dados foi aplicado nos quatro principais clubes de Curitiba, os quais participaram da principal série do Campeonato Paranaense 2015. Sendo assim, identificou que os clubes possuem a cultura estratégica presente no seu funcionamento, tendo um ambiente informacional muito rico, com fontes de informação bem claras. Por fim demonstrou que a informação serve como apoio para tomada de decisão e análises fundamentais para o clube, além de demonstrar que a informação é essencial para gerar conhecimento para o clube servindo para a elaboração do planejamento estratégico, sendo uma base sólida para o clube se diferenciar perante seus concorrentes.

Palavras - chave: Planejamento. Clubes de futebol. Informação. Estratégia. Gestão da Informação.

ABSTRACT

The research aims to demonstrate the role that information plays and how it contributes to the strategic planning process in soccer clubs. Beyond that, the study also aims to understand the operation of soccer clubs from the perspective of planning and strategy, understand the information environment in which sports organizations operate, as well as identify the main sources of information used by football clubs. The research is classified as exploratory, with an applied qualitative approach and the procedures a literature review and data collection by questionnaire. The data collection method was applied to the four major clubs in Curitiba, which participate in the main series of the Paranaense Championship. Thus, the study found that the clubs have a strategic culture present in its operation, with a rich information environment and very clear sources of information. Finally, the study showed that the information serves as a basis for decision-making and for fundamental analyses for the club. The study also showed that the information is essential for generating knowledge for the club and for the development of strategic planning, acting as a solid foundation for the club's differentiation from its competitors.

Keywords: Planning. Soccer clubs. Information. Strategy. Information management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.2 JUSTIFICATIVA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
1.5 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA	7
2.1 CLUBES DE FUTEBOL	7
2.1.1 Estruturas Tradicionais	8
2.1.2 Estruturas Inovadoras	9
2.1.3 Clubes de Futebol como Negócio	11
2.2 INFORMAÇÃO	12
2.2.1 Gestão da Informação	14
2.2.2 Ciclo de Gestão da Informação	17
2.2.3 Informação para Planejamento Estratégico	20
2.2.4 Informação para Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol	22
2.3 PLANEJAMENTO	24
2.3.1 Estratégia	26
2.3.2 Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol	29
2.3.3 Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol no Brasil	32
2.4 QUADRO DE CONCEITOS UTILIZADOS	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	39
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	40
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 ANÁLISE DE DADOS	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE CLUBES DE FUTEBOL	59
--	-----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de estrutura organizacional tradicional (funcional) adaptada às Instituições Esportivas.....	8
Figura 2 - Exemplo de estrutura organizacional inovadora (matricial) adaptada ao esporte.....	10
Figura 3 - O ciclo de Gestão da Informação.....	18
Figura 4 - Processo de gerenciamento da informação.....	18
Figura 5 – Pirâmide organizacional.....	25
Figura 6 - Mapa de estratégia Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.....	35
Figura 7 - Participação no Campeonato Brasileiro.....	42
Figura 8 - Colaboradores e a importância do Planejamento Estratégico.....	44
Figura 9 - Periodicidade de revisão do Planejamento Estratégico.....	45
Figura 10 - Áreas com indicadores de controle estratégico.....	46
Figura 11 - Fontes de informação para planejamento estratégico.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos de Gestão da Informação.....	17
Quadro 2 – Conceitos utilizados na pesquisa.....	36
Quadro 3 – Questões do instrumento de pesquisa.....	40
Quadro 4 – Cargos e tempo de trabalho dos respondentes.....	43
Quadro 5 – Tempo da cultura estratégica no clube.....	43
Quadro 6 – Pontos positivos e negativos no processo de planejamento estratégico.....	44
Quadro 7 – Ação dos concorrentes.....	47
Quadro 8 – Frequência da busca por informações.....	47
Quadro 9 – Contribuição e características da informação no processo de planejamento estratégico	48
Quadro 10 – Armazenamento de informações.....	50
Quadro 11 – Características do clube.....	50

1 INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte com maior popularidade do mundo, em especial no Brasil, onde tem grande importância culturalmente. O futebol é predileto de crianças e adultos, sendo denominado muitas vezes de “febre nacional”. Devido a tamanha grandeza, Silva e Amorim (2012, p. 01) afirmam que “o futebol é considerado um grande negócio, apresentando crescimento contínuo e valores vultosos de receitas com patrocínio, salários de atletas e rendas de jogos divulgados amplamente nos meios de comunicação”. Os autores ainda complementam dizendo que se observa, ao longo do tempo, uma evolução na regulação do futebol que têm influenciado suas formas de gestão, passando do amadorismo para a profissionalização dos clubes, influenciando seus vários níveis organizacionais e, principalmente, concretizando o entendimento dos seus papéis sociais e econômicos.

Assim como qualquer instituição, as organizações esportivas necessitam ter seus objetivos claros, além de sua visão, missão e valores bem definidas. Por esse motivo, é fundamental o envolvimento da alta direção no desenvolvimento de um planejamento estratégico que defina as principais diretrizes das organizações esportivas. De acordo com Mattar e Mattar (2013, p.95),

“o planejamento estratégico é particularmente relevante, pois é com ele que são estabelecidas as diretrizes gerais e as estratégias amplas da organização que servirão como direcionamento e fundamentarão todos os demais níveis de planejamento, planos, decisões, estratégias e ações das áreas funcionais.”

Por esse motivo o presente trabalho, de caráter exploratório, busca verificar como a informação pode contribuir no processo de planejamento estratégico em um clube de futebol profissional. E, conseqüentemente, entendendo o funcionamento dos clubes de futebol, compreendendo o seu ambiente informacional e identificando as fontes de informação utilizadas. Assim, espera-se compreender a efetividade da informação para resolver o problema de pesquisa e fornecer material para futuras pesquisas na área.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quando se fala em futebol, a maior parte das pessoas lembra apenas de jogadores, bola, torcidas etc. Porém a estrutura de um clube de futebol é bem mais abrangente que apenas as quatro linhas do gramado. Por trás da paixão nacional existe nada mais que uma empresa, que precisa atingir objetivos e obter lucro.

Tendo a visão de um clube de futebol como empresa, é importante analisar também os problemas que essas organizações enfrentam no dia a dia e como deve ser sua gestão. Com o foco apenas em obter títulos, muitas vezes, a direção do clube esquece a análise de pequenos problemas, como falta de comunicação interna, tarefas administrativas mal realizadas ou então não investem em jogadores da sua base, não pagam o salário dos jogadores da categoria principal corretamente, o que leva a falta de motivação e o famoso “corpo mole” dentro de campo.

Outra dificuldade que as empresas-clube enfrentam é em relação aos seus clientes, ou como são mais conhecidos, seus “torcedores”. Existe uma distância entre a alta direção e a torcida, levando os torcedores para longe dos seus estádios e com isso a renda baixando e afetando a lucratividade do clube. Outro problema grave é a falta de capacitação da alta direção e até da presidência do clube, sendo observado principalmente em clubes menores. Muitas vezes esses diretores são movidos apenas pela paixão, entendendo pouco de gestão de organizações esportivas. Com tais problemas enfrentados pelos clubes, um dos maiores encontrados é a falta de planejamento de longo prazo, o planejamento estratégico. A exemplo disso, Mattar e Mattar (2013, p.98) afirmam que

“em síntese, sem o planejamento estratégico, todas as ações da instituição acabam sendo direcionadas fortemente para a obtenção de resultados esportivos de curto prazo, não estabelecendo objetivos claros de médio e longo prazos no que tange a aspectos financeiros, mercadológicos, operacionais e, inclusive, esportivos.”

Como os clubes estão inseridos em um ambiente altamente competitivo em que as informações são um fator chave na criação de valor e em vantagens competitivas, influenciando diretamente em sua estratégia para obtenção de sucesso, o problema de pesquisa fica definido da seguinte forma: **como a informação pode contribuir no processo de planejamento estratégico em um clube de futebol profissional?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Em qualquer organização, as informações possibilitam obter uma visão holística do ambiente. Em se tratando de clubes de futebol, todas as áreas se interligam e sem as informações corretas, não é possível planejar uma estratégia eficaz para o clube, o que poderá resultar até em maus resultados dos jogadores em campo e conseqüentemente na busca por títulos. Sendo assim, o clube não conseguirá atingir resultados eficientes, tanto dentro quanto fora de campo.

Assim, tal trabalho se justifica pela contribuição para a discussão sobre o tema no ambiente acadêmico e interesse intelectual para futuras pesquisas relacionadas à informação em clubes de futebol e também na área de gestão de informação.

Pelo viés da gestão da informação, o trabalho justifica-se pela aplicação de conhecimentos adquiridos durante o curso acadêmico, como por exemplo, gerenciamento dos recursos necessários ao negócio, utilização da informação como vantagem competitiva, o papel da informação nos processos da empresa, etc., auxiliando na construção de um profissional que possa trabalhar em diversas áreas, inclusive na esportiva. Assim, a gestão da informação potencializa a tomada de decisão da alta gerência, aumenta a efetividade e produtividade no desenvolvimento das atividades e conseqüentemente gera conhecimento para a empresa, conforme explica Marchiori (2002, p.75):

“a gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas “situações problema” no âmbito de

diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas”.

Por outro viés, o dos clubes de futebol, este trabalho justifica-se por demonstrar a importância da informação para o planejamento estratégico e conseqüentemente para o processo de tomada de decisão, uma vez que a informação tem papel primordial nas empresas de todos os ramos.

Pelo viés econômico, a pesquisa justifica-se por demonstrar que o planejamento estratégico contribui para as atividades financeiras do clube, podendo estabelecer diretrizes que fortaleçam a receita e indiquem ações para que o mesmo não tenha imprevistos e/ou prejuízos financeiros.

Por fim, o trabalho justifica-se pelo interesse pessoal da autora no esporte que é a paixão nacional, o futebol, o que levou ao desejo de se pesquisar o tema proposto, observando os clubes de futebol como uma verdadeira empresa, que necessita de informações e objetivos bem definidos, para o alcance do sucesso.

1.3 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos - gerais e específicos - desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar como a informação contribui para o processo de planejamento estratégico em clubes de futebol.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Entender o funcionamento de clubes de futebol sob a perspectiva do planejamento e da estratégia;

- b) Compreender o ambiente informacional onde as organizações esportivas estão inseridas;
- c) Identificar as principais fontes de informação utilizadas pelos clubes de futebol.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Na primeira seção a introdução, onde é apresentada uma breve descrição sobre o tema e elementos norteadores como: problema de pesquisa, justificativa da pesquisa e objetivos.

A segunda seção, literatura pertinente, compreende a parte de fundamentação teórica da pesquisa e estão divididas em subseções relativas a clubes de futebol, informação e estratégia.

Na terceira seção, apresenta-se a metodologia, onde se descrevem os meios que serão utilizados para assegurar o bom desenvolvimento da pesquisa, incluindo os procedimentos metodológicos e instrumentos de coleta de dados.

Na quarta seção, é apresentada a análise e discussão de resultados, onde são comparados e analisados os resultados encontrados no estudo, para a compreensão do tema.

E por fim, as considerações finais, apresentadas na quinta seção, que contém as conclusões sobre os resultados obtidos e se relatam as delimitações em relação à pesquisa e sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas na área; e então as referências bibliográficas e o anexo.

1.5 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

As principais dificuldades e limitações encontradas na realização da pesquisa foram em relação à amostra da pesquisa, a ideia inicial era a de

aplicar o instrumento de coleta de dados para todos os clubes que participam das séries A, B e C do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015. A partir disso, as dificuldades encontradas foram as de obter os endereços eletrônicos desses clubes e quando encontrados, obter as respostas dos mesmos. Também foi solicitado o apoio da CBF – Confederação Brasileira de Futebol, a qual não retornou o contato via correio eletrônico.

Por uma questão de tempo limitado para a realização da pesquisa e questões geográficas para ir até as sedes dos clubes, essas dificuldades limitaram a pesquisa no que diz respeito ao tamanho da amostra, partindo para a delimitação de apenas quatro clubes da cidade de Curitiba, dificultando assim as análises estatísticas.

Sugestões para pesquisas futuras relacionadas ao tema deste estudo são descritas na última seção desta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA

A fundamentação teórica é a forma mais precisa de se obter conhecimento sobre o tema investigado, associada aos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, pela autora. Dessa forma, descreve-se a seguir sobre os principais aspectos teóricos considerados relevantes ao tema: clubes de futebol, informação e planejamento estratégico.

2.1 CLUBES DE FUTEBOL

Os clubes de futebol como organizações, devem apresentar uma estrutura organizacional e considerar que tipos de informações são necessárias ao seu processo de gestão. Discorre-se a seguir sobre tais questões.

Um clube de futebol é uma associação com fins recreativos ou instrutivos, as chamadas agremiações e são dirigidas pela Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), que é a instituição internacional que dirige as associações de futsal, futebol de areia ou futebol de praia e futebol associado. No Brasil, a entidade máxima é a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), cuja principal atividade econômica é a produção e promoção de eventos esportivos. A ela respondem as Federações estaduais, responsáveis pelos campeonatos em cada estado brasileiro.

Seguindo essa hierarquia, encontram-se então, os clubes de futebol. A quantidade de clubes no Brasil gera números expressivos, mas não os maiores do mundo. Segundo a FIFA, esse número chega a quase 30.000 - entre eles clubes profissionais ou não - sendo menor que o da Inglaterra. No *ranking* da CBF, encontram-se classificados 230 clubes. (portal2014.org.br)

Em relação ao Estado do Paraná, quem é a entidade responsável é a Federação Paranaense de Futebol (FPF), os quais estão filiados 31 clubes profissionais e 33 amadores. (federacaopr.com.br)

Assim, esses clubes necessitam ter uma estrutura ordenada e principalmente integrada, que sejam compatíveis com seus objetivos e

estratégias. Dessa forma, Mattar e Mattar (2013) afirmam existir dois tipos fundamentais de estrutura que os clubes podem adotar: estruturas tradicionais e inovadoras:

2.1.1 Estruturas Tradicionais

Nas organizações tradicionais, o poder não está na mão dos trabalhadores e a hierarquia é organizada de cima para baixo. A estrutura dessas organizações é altamente burocrática, com funções e departamentos isolados além de ser rígida e bastante formal. Os valores das organizações tradicionais são baseados em conformidade, estabilidade, comando e controle.

Segundo Mattar e Mattar (2013, p.85) “as estruturas organizacionais tradicionais são aplicáveis a instituições atuantes em ambientes estáveis e cuja natureza da atividade muda pouco, caracterizada pela repetição.” Os mesmos autores apresentam um exemplo de estrutura tradicional adaptada a instituições esportivas, que conta com uma presidência e vice-presidências (VP):

Figura 1 - Exemplo de estrutura organizacional tradicional (funcional) adaptada às Instituições Esportivas.



Fonte: MATTAR E MATTAR (2013), p. 85

Nessa estrutura, a presidência do clube conta com vice-presidências (VP) específicas, que são: modalidade categoria 1 e categoria 2, planejamento esportivo, administrativo e financeiro, marketing, competições e eventos e a vice presidência jurídica.

As características principais da estrutura tradicional são:

- Elevado nível de formalização: há manuais de normas e procedimentos que descrevem detalhadamente atividades e atribuições, onde a tomada de decisão é feita de acordo com esses manuais;
- Unidade de comando: cada funcionário reporta-se a apenas um superior, para não haver conflito de poder;
- Alto índice de especialização: dada a natureza repetitiva da atividade, há um elevado estímulo a especialização por parte das pessoas;
- Comunicação vertical: a comunicação se dá entre superior e subordinado, devendo o superior estar informado de tudo;
- Formas tradicionais de departamentalização: nessa estrutura utilizam-se formas convencionais de departamentalização, como por exemplo: funcional, por processo, por produto, por cliente, etc.

Assim, algumas das principais vantagens deste tipo de estrutura organizacional são: fácil transmissão de ordens e recebimentos de informações; definição clara dos deveres e responsabilidades; decisões rápidas e baixo custo de administração. Em contrapartida existem algumas desvantagens, que são: organização rígida; exige chefes excepcionais e a excessiva centralização dificulta a substituição do chefe.

2.1.2 Estruturas Inovadoras

As organizações mais inovadoras percebem que os gestores que trabalham mais próximos dos clientes possuem melhor informação para tomar decisões. São indicadas para ambientes em que o mercado seja altamente dinâmico.

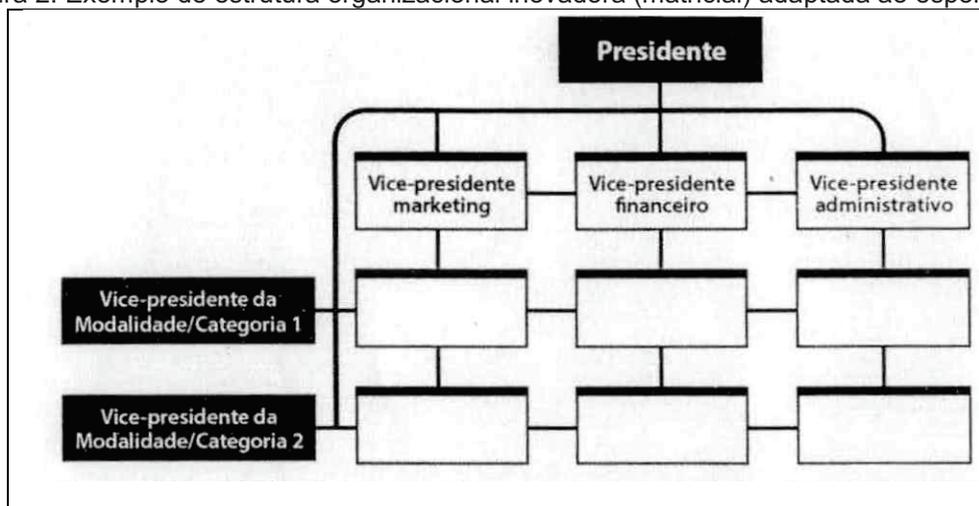
A estrutura dessas organizações não é hierárquica, é horizontal e igualitária com estruturas e sistemas mais flexíveis. Os valores compreendidos pelas organizações inovadoras são: inovação, criatividade, cooperação, comunicação, relacionamentos e alianças, entre outros.

Segundo Mattar e Mattar (2013, p.85)

“nas estruturas inovadoras, a departamentalização matricial tem uma relevante importância, pois é um tipo de estrutura mista e tem finalidade de obter o máximo de rendimento da organização e constitui uma das maneiras mais participativas, pois depende intensamente da colaboração de várias pessoas”.

Um exemplo de estrutura inovadora, adaptada aos clubes de futebolé apresentado por Mattar e Mattar (2013, p.85):

Figura 2: Exemplo de estrutura organizacional inovadora (matricial) adaptada ao esporte.



Fonte: MATTAR E MATTAR (2013), p. 85

Nesse tipo de estrutura, as principais características percebidas são:

- Baixo nível de formalização: um elevado grau de formalização em ambientes dinâmicos reduz a flexibilidade da organização, reduzindo sua capacidade de adaptação.
- Multiplicidade de comando: pode haver dupla ou até múltipla subordinação, com funcionários envolvidos em vários projetos simultaneamente, respondendo aos respectivos responsáveis por determinado projeto, bem como ao superior de sua área de origem.

- Diversificação elevada: os profissionais deste tipo de estrutura devem conhecer um número cada vez maior de áreas técnicas, por se tratar de um ambiente altamente dinâmico;
- Comunicação horizontal e diagonal: nos ambientes dinâmicos a comunicação ocorre de forma horizontal e diagonal. Este modelo permite maior dinamismo e velocidade de resposta às organizações modernas
- Formas avançadas de departamentalização: essas novas formas de departamentalização foram implementadas para permitir uma resposta mais eficaz às necessidades organizacionais, dentre as quais: por centro de lucro, por projetos, celular e matricial.

Algumas das vantagens deste tipo de estrutura são: o estilo gerencial é participativo e tem decisões conjuntas; o processo de tomada de decisão tem eventuais estudos analíticos; assume riscos e tolera falhas; o sistema de avaliação de desempenho é baseado em auto avaliação e avaliação pelos pares e a tecnologia utilizada é complexa, próximas às fronteiras do conhecimento.

Além das formas genéricas de estruturas organizacionais, as instituições de futebol devem levar em consideração elementos específicos para a definição de suas estruturas. Tais elementos são: as tarefas (planejamento estratégico, gestão de patrocínios e parcerias, negociações de atletas, entre outros), os setores e as áreas necessárias para a operação (planejamento, fisioterapia, nutrição, administrativo etc.); o grau de terceirização das atividades; e o porte da organização.

2.1.3 Clubes de Futebol como Negócio

O futebol mundial é hoje um grande negócio. De acordo com o Relatório Final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) *apud* Leoncini e Silva (2005), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimenta, em média,

cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil este valor refere-se a apenas 3,2 bilhões, sendo que a maior fatia desse valor está vinculada aos clubes de futebol, fator que demonstra o importante papel dessas instituições para a economia brasileira.

No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando:

- Trezentos mil empregos diretos;
- Trinta milhões de praticantes (formais e não formais);
- Quinhentos e oitenta mil participantes em treze mil times que participam de jogos organizados;
- Quinhentos e oitenta estádios com capacidade para abrigar mais de cinco milhões e meio de torcedores;
- Cerca de quinhentos clubes profissionais, onde cada clube disputa uma média de noventa partidas por ano.

Em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis milhões de bolas e trinta e dois milhões de camisas.

Feita esta introdução ao tema do trabalho, é necessário caracterizar a informação, posto ser o objeto do estudo, em si, sobre o que se discorre a seguir.

2.2 INFORMAÇÃO

Vivemos uma realidade onde a informação é um elemento fundamental para as realizações dos indivíduos, dos grupos, das organizações, das instituições, enfim, de todos os espaços de convivência dentro de uma sociedade. O gerenciamento e utilização da informação criam um elo positivo de *feedback*, onde informação dá origem a mais informação e conhecimento a mais conhecimento (MCGEE E PRUSAK, 1994).

Barreto (1994) define informação como “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento para o indivíduo e seu grupo”. O autor ainda enfatiza que a informação está “associada ao conceito de ordem e redução de incerteza”. A informação é um ativo intangível onde o papel do usuário é decisivo para expressar sua significância e recebe a colaboração de diversas áreas de estudo que tentam formalizar o termo, que dependendo do contexto assume diferentes significados, assim, não existe para a informação uma única definição. A palavra informação tem diferentes significados em diferentes contextos, porém, é o termo geral para um tipo fundamental de substância, que é armazenada, processada, transmitida e pode ter diferentes graus de estruturação.

Assim, pode-se afirmar segundo Andrade *et al* (2005) que “a informação, a tecnologia e o fluxo de informação afetam a empresa, sua organização e os agentes produtivos em torno dela e que garantem maior efetividade quanto ao planejamento estratégico em qualquer setor da economia”.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.168) informação é “um termo que envolve dados dotados de relevância e propósito que exigem consenso de significado e mediação humana”. Miranda (1999, p.287) complementa afirmando que “a informação é composta de dados organizados para subsidiar a tomada de decisão”.

Para Silva (2013, p.7) “as empresas são sistemas abertos que possuem relação com o meio em que atuam, por isso devem organizar seus processos e informações geradas, assim como as informações captadas do seu ambiente de atuação.” Assim, a gestão moderna defende que as tomadas de decisão devem se basear ao máximo em informações.

A informação esportiva após sua aquisição, tratamento, e organização pode assumir um papel estratégico, tornando-a estratégica no plano esportivo. Dessa forma Clarke *apud* Botelho *et al* (2007, p. 177) conceitua informação esportiva como: “informação especializada que diz respeito ao domínio específico das atividades físicas desportivas e do lazer”. Ainda complementa afirmando que “os usuários dos serviços estão cada vez mais exigentes com relação à eficácia do serviço e à boa adequação dos produtos de informação às suas necessidades”.

No ambiente esportivo, onde os clubes de futebol estão inseridos, Jorge (2013, p.7) afirma que “encontramos várias fontes de informações e processos que se relacionam e geram informações, que sob este contexto são classificadas como informação esportiva”. Assim, o clube que adota uma gestão eficaz de informações se sobressai aos seus competidores. Desta forma, quanto mais importante for a informação para o clube, e quanto mais rápido for o acesso a esta informação, mais facilmente o clube-empresa alcançará seus objetivos.

Partindo do pressuposto que a informação esta em todos os departamentos das empresas pode-se afirmar que existem diversas maneiras de interpretar e considerar as informações esportivas. Porém, para Jorge (2013, p.56), “evidencia-se que no contexto esportivo existe a falta de informações voltadas diretamente ao esporte. Tais informações são importantes porque têm a finalidade de subsidiar as organizações e os indivíduos no âmbito esportivo e em diferentes atividades desempenhadas”.

A informação precisa ser gerenciada para que seja mais bem utilizada. Assim, na sequência, se discorre sobre sua gestão.

2.2.1 Gestão da Informação

Entende-se por gestão da informação a aplicação de princípios administrativos à aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação para operacionalização efetiva de organizações de todos os tipos (WILSON *apud* TARAPANOFF, 2006, p. 21) e ainda como sendo o “gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização” (DAVENPORT, 1998, p. 84).

Para Woodman *apud* PonjuánDante (1998, p. 135) gestão da informação é tudo o que é relacionado à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, ao custo adequado, no tempo oportuno, no lugar apropriado, para tomar a ação correta.

Segundo Reis *apud* Silva (2009, P.7), para que haja eficácia na gestão da informação é necessário que haja o fornecimento de informações

relevantes, com qualidade e de forma precisa, transmitida para o local certo, no tempo correto, com um custo apropriado e com facilidade de acesso por meio de seus usuários autorizados.

Choo (2003) define que a gestão da informação “busca explorar os recursos de informação para que a organização seja capaz de se adaptar as mudanças do ambiente interno e externo”.

Na visão de Valentim (2004),

“a Gestão da Informação é definida como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.”

O processo de gestão da informação (GI) é responsável por gerir tanto os recursos internos quanto os externos à organização. McGee e Prusak (1994) interpretam o processo de gestão da informação como um conjunto de tarefas, dentre elas: identificação das necessidades e requisitos de informação; coleta de informação; classificação e armazenamento da informação; tratamento da informação; distribuição e disseminação da informação e por fim, análise e uso da informação.

Segundo Paula (2011), “cada organização tem um fluxo de informação que lhe é peculiar e este fluxo é objeto importante da gestão da informação que deve mapeá-lo, identificando pessoas, fontes de informação, tecnologia utilizada, produtos e serviços, compondo esse conjunto estruturado de atividades relativas à forma como informação e conhecimento, são obtidos, distribuídos e utilizados.” Complementa afirmando que a gestão da informação “começa a ganhar destaque no ano de 1970” e que “gerir a informação em uma instituição é essencial na atualidade e suas práticas podem ser ações estratégicas para solucionar problemas e otimizar o tempo das tarefas realizadas no trabalho”.

Para Silva e Tomaél (2007, p. 01), “todas as etapas e atores do fluxo de informação precisam ser identificados e nomeados a fim de detectar as influências que exercem sobre o processo e antever problemas que possam surgir.” Ainda complementam afirmando que “para que isto se realize, a GI

deve se apoiar em políticas organizacionais que propiciem a sintonia e o inter-relacionamento entre as unidades ou setores da instituição. Esta é uma condição imprescindível para que os procedimentos direcionem os fluxos de informação para a gestão.”

Tal gestão tem como objetivo apoiar a política global da instituição, na medida em que torna mais eficiente o uso do conhecimento organizacional e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem (BRAGA, 1996).

Para Choo (1998, p. 283) *apud* Paula (2011), "o objetivo básico da gestão da informação é o de aproveitar os recursos de informação e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e a adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança", o que é fundamental para o planejamento estratégico. A informação deve ser priorizada como um recurso organizacional estratégico que garante o sucesso e a produtividade da instituição. E a função gestão da informação, que é responsável por gerir as informações internas e externas às instituições, deve ter as suas atividades inseridas no contexto organizacional, integrando-se aos vários níveis estratégicos de gestão.

A gestão da informação é aplicada em diferentes processos organizacionais, entre eles o processo decisório, cujas decisões podem minimizar riscos, prever oportunidades, entre outros aspectos da vida organizacional (JORGE, 2013).

Para se ter maior clareza quanto aos aspectos inerentes à gestão da informação, Valentim (2004) apresenta um quadro que sistematiza alguns dos aspectos mais importantes:

Quadro 1 – Aspectos de Gestão da Informação

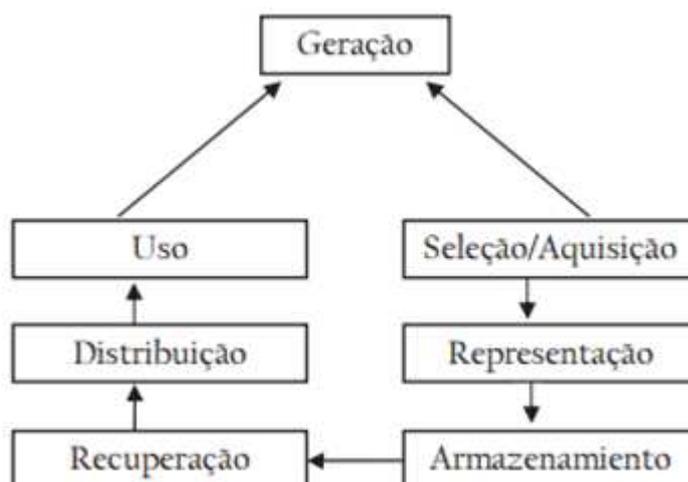
GESTÃO DA INFORMAÇÃO		
ÂMBITO	OBJETO	ATIVIDADES BASE
Fluxos formais	Conhecimento explícito	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar demandas necessidades de informação - Mapear e reconhecer fluxos formais - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente utilizando tecnologias de informação e comunicação - Prospectar e monitorar informações - Coletar, selecionar e filtrar informações - Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação - Elaborar produtos e serviços informacionais - Fixar normas e padrões de sistematização da informação - Retroalimentar o ciclo

Fonte: VALENTIM (2004).

2.2.2 Ciclo de Gestão da Informação

Segundo Tarapanoff (2006, p. 23) *apud* Sugahara (2012), o início do ciclo informacional ocorre com a “identificação de uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado”. A necessidade de buscar a solução de um problema é decorrente de fatores, como “as fontes e o acesso, a seleção e aquisição, registro, representação, recuperação, análise e disseminação da informação, que, quando usada aumenta o conhecimento individual e coletivo”. Segue o modelo clássico do ciclo de gestão da informação:

Figura 3: O ciclo de Gestão da Informação

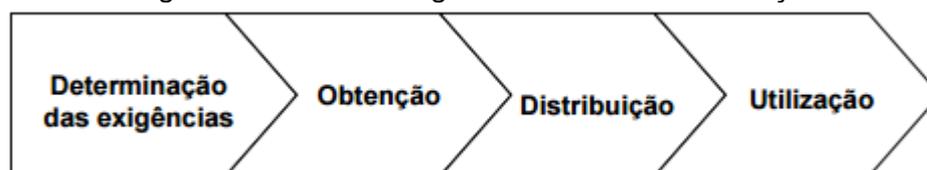


Fonte: PONJUÁN-DANTE (1988) *apud* SUGAHARA (2012).

Segundo Sugahara (2012), "esse Ciclo Informacional dá suporte ao crescimento e desenvolvimento das organizações na medida em que cria condições para que estas se adaptem às exigências e novidades da ambiência em que se encontram".

Para melhor entendimento de como este ciclo funciona, Davenport (1998) definiu em quatro etapas como o processo de gerenciamento da informação acontece, conforme figura a seguir:

Figura 4: Processo de gerenciamento da informação



Fonte: DAVENPORT (1998, p. 175) *apud* AMORIM E TOMAÉL (2011).

Assim Amorim e Tomaél (2011) afirmam que a primeira etapa refere-se à determinação da necessidade de informação, que consiste na identificação das fontes e tipos de informações necessárias à organização, reconhecendo quais são as informações que os gerentes/funcionários necessitam para o bom desempenho dos negócios. Afirmam ainda que a segunda etapa consiste na obtenção de informações e envolvem a exploração,

classificação, formatação e estruturação das informações, determinadas na primeira etapa.

As autoras concluem comentando que a etapa seguinte, a distribuição, abrange a forma como as informações espalham-se por toda a empresa. A distribuição estabelece um elo entre gerentes e funcionários, com as informações que necessitam. A utilização da informação, última etapa, parece ser a fase mais difícil do processo, pois envolve o aspecto pessoal do uso, como preferências e necessidades, que são questões relacionadas à mente humana. São nessa etapa que se estabelecem algumas maneiras para aperfeiçoar o uso da informação, quais sejam: estimativas de uso, ações simbólicas, contextos institucionais corretos e incorporação do uso da informação nas avaliações de desempenho.

Os motivos que levam organizações a terem que gerenciar suas informações, para Davenport (1994, p. 84) diz respeito aos “grandes volumes de informação entram e saem das organizações sem que ninguém tenha plena consciência de seu impacto, valorou custo”. Assim, para muitos executivos tal gerenciamento torna-se fundamental para obtenção do sucesso e manutenção de vantagem competitiva.

Para Amorim e Tomaél (2011) “para gerenciar todo o volume de informações disponíveis no ambiente interno e externo à organização, despontam as tecnologias da informação como resposta positiva para melhor estruturação e disponibilização de forma mais ágil”. No entanto, não se podem restringir as ações apenas na tecnologia da informação, pois conforme Davenport (1994), a informação deve ser estruturada levando-se em consideração a racionalização de todo o processo, não simplesmente sua informatização.

Como o objetivo deste trabalho é apresentar a informação no planejamento estratégico de clubes de futebol, a seguir se discorre sobre este assunto.

2.2.3 Informação para Planejamento Estratégico

Resumidamente, pode-se dizer que o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado.

Segundo Silva e Leon (2013) para as empresas dos dias atuais, o planejamento é visto como um processo contínuo de interação organizacional com o ambiente, permitindo estabelecer objetivos e aumentar o desempenho da empresa. Assim, considera-se que o planejamento se torna uma ferramenta de orientação e aproveitamento de recursos utilizados pela organização.

No entanto, nem todas as empresas obtêm um eficiente processo de planejamento, muitas vezes pela complexidade do sistema, considerando suas características de gestão como estrutura, comportamento e contexto.

Segundo Andrade *et al* (2005), existe uma estreita relação entre informação e todas as etapas do processo administrativo: planejamento, organização, execução e controle. Cada um faz uso da informação para a geração do conhecimento necessário ao seu objetivo e processo de desenvolvimento, servindo, ainda, de condição para a continuidade do processo.

Para Silva (2009, p.3) a informação em conjunto com recursos tecnológicos é uma necessidade para o funcionamento tático, estratégico e operacional de qualquer empresa.

Assim, é possível constatar a importância da informação para o processo de planejamento no âmbito organizacional, uma vez que a informação é o principal insumo disponível em uma organização.

O papel da informação está presente em todo o processo de planejamento estratégico e é condição essencial para a sua realização e efetividade. Com a informação correta, é possível que a alta gerência da organização consiga definir bem seus objetivos, planos e metas.

Para Miranda (1999), informação estratégica é a informação obtida do monitoramento estratégico, que subsidia a formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização e a informação não estratégica ou de acompanhamento é a informação obtida do monitoramento

interno, que, aliada à informação estratégica, constitui-se em conhecimento estratégico explícito.

Assim, Silva (2009, p. 9) diz que o nível estratégico deve receber informações gerais do funcionamento da organização como um todo, assim como informações relevantes ao mercado em que atuam. Tais decisões geram atos com efeitos duradouros e para essas decisões precisamos de informações internas e externas.

Segundo Soares (2006), a elevada incerteza e a existência de diversas fontes de informação disponíveis originam nos tomadores de decisão, dificuldades de escolha entre duas ou mais soluções alternativas, particularmente quando esta incerteza resulta da falta de dados suficientes, capazes de classificar as respectivas vantagens e desvantagens. Assim, por exemplo, uma decisão pode ser denominada de arbitrária quando não dispõe de elementos consistentes que suportem a tomada de decisão. A quantidade de alternativas de opção pode variar entre duas ou infinitas, devendo aumentar quanto maior for a complexidade da situação. A qualidade da decisão está dependente não só da informação e do conhecimento daqueles que participam nela, mas também da forma como os líderes usam essa informação em benefício do objetivo delineado no problema.

Ao realizar o planejamento estratégico, as organizações fazem uso da informação mesmo de maneira implícita. Segundo Choo (2003, p. 27) *apud* Valentim (2010) “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação”.

Ao realizar o processo de planejamento estratégico, a organização adquire novos conhecimentos possibilitando assim o desenvolvimento de novas capacidades, criando e aperfeiçoando produtos e serviços, além de melhorar os processos organizacionais existentes.

2.2.4 Informação para Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol

Segundo Fernandez (s.d) “o futebol deixou de ser apenas um esporte para se transformar em um negócio”. Com a necessidade de modernização e profissionalização dos clubes de futebol, leva-se em consideração a importância do planejamento estratégico nesse tipo de organização. Assim, Mattar e Mattar (2013, p.99) afirmam que “no planejamento estratégico em um clube de futebol, a informação serve de apoio para projeções futuras, relação do clube e/ou dos jogadores com seus clientes (torcedores), entre outros processos”.

Com a importância do planejamento estratégico no âmbito da administração, torna-se necessário seu entendimento para as organizações tradicionais e para os clubes de futebol, pois, segundo Andreozzi (2007, p.5) “estes estão sempre procurando antecipar-se a possíveis acontecimentos para que consigam ultrapassar obstáculos e aproveitar oportunidades”.

As informações necessárias para a realização de um planejamento estratégico em um clube de futebol são referentes ao ambiente interno e externo. Para Mattar e Mattar (2013, p. 99)

no ambiente interno é necessário obter as informações da cultura da organização e sua estrutura, informações de recursos (financeiros, materiais, humanos), *know-how* tecnológico, qualidade das equipes e atletas, enfim, todas as informações internas do clube disponíveis. As informações externas são obtidas analisando-se o ambiente externo do clube (demográfico, geográfico, sociocultural etc.); a demanda, em relação aos consumidores: comportamentos, desejos, localização, poder aquisitivo etc. e também analisando os concorrentes, não apenas identificando-os, mas identificando suas estratégias, decisões e ações.

Assim, ainda completam “obter informações atuais e de alta relevância faz com que o clube consiga obter vantagem competitiva perante seus concorrentes”.

Para o objetivo deste trabalho será enfocada apenas a etapa de reunião de informações - que no ciclo de gestão da informação esta localizada na etapa de coleta de informação - afirmando, ainda assim, a importância de todas as etapas e execução das mesmas: a etapa de reunião de informações

compreende a busca e reunião de todas as informações relevantes para o entendimento e elaboração do planejamento estratégico.

Dessa forma, Mattar e Mattar (2013, p.99) afirmam que a etapa de reunião de informações envolve utilizar todos os recursos para levantar e obter informações julgadas importantes que serão classificadas em dois grupos, as informações internas e as externas:

- O grupo de informações internas corresponde à identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização. O estudo dos pontos fortes e fracos da organização é realizado através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, RH e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como *benchmarking*).
- O grupo de informações externas diz respeito a informações de ambiente, demanda e concorrentes e é conhecido também como análise do ambiente externo. Nessa etapa e no âmbito dos clubes de futebol, são analisados aspectos como: identificação de concorrentes, consumidores, opiniões e necessidades de torcedores que frequentam o estádio, poder de consumo etc.

Caracterizando a informação e seus desdobramentos dentro do tema proposto, a seguir, discorre-se sobre planejamento, cujo assunto também é objeto de estudo para a realização deste trabalho.

2.3 PLANEJAMENTO

O planejamento não é algo novo. Está presente na vida do ser humano desde seus primórdios, onde, mesmo que intuitivamente, usava o planejamento para a própria sobrevivência. O papel do planejamento é bem específico e deve traçar as metas e objetivos que o clube pretende atingir. Dessa forma e segundo Andreuzza (s.d, p. 4), em seu programa do curso de planejamento estratégico, planejamento é “uma forma de organizar ideias com relação a certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado”.

Nesta perspectiva, Lacombe (2009, p. 28) afirma que planejamento é “a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível.”

Para Silva e Leon (2013, p.1) “o planejamento pode ser eficiente e de fácil utilização pelas empresas e que funciona como um instrumento de competitividade e sucesso empresarial que possibilita a adaptação e a capacidade de resposta às mudanças do mercado”. Ainda completam afirmando que “o processo de planejamento é tão importante quanto o processo produtivo, pois é ele quem encoraja os seus membros a pensar sobre o que aconteceu sobre o que está acontecendo e o que acontecerá”.

O planejamento consiste em uma importante tarefa para a gestão, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. É essencial na tomada de decisões e execução dessas mesmas tarefas. Posteriormente, o planejamento também é a confirmação se as decisões tomadas foram acertadas (*feedback*). Uma organização que utiliza o planejamento como uma ferramenta no seu dia a dia demonstra um interesse em prever e organizar ações e processos que vão acontecer no futuro, aumentando a sua racionalidade e eficácia.

Segundo Mintzberg (2004), existem cinco definições formais de planejamento: **(1) planejamento é pensar no futuro**, pois todas as

atividades, tanto de curto como de longo prazo, necessitam levar o futuro em consideração; **(2) planejamento é controlar o futuro**, não apenas pensar, mas agir sobre ele; **(3) planejamento é tomada de decisão**, é estar comprometido com a ação e determinar quais recursos são necessários para atingir a meta; **(4) planejamento é tomada de decisão integrada**, é alinhar todas as atividades e ações da empresa para atingir um objetivo.

A quinta definição de planejamento é: **(5) planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema articulado de decisão**, é onde todas as atividades da empresa e todo o planejamento em si devem ser rotulados, de forma clara e explícita. Essa definição de planejamento é a mais adequada para ser adotada neste trabalho, pois as atividades da empresa geram informações e precisam ser gerenciadas da forma correta, através da gestão da informação. Além disso, o planejamento precisa de informações claras, precisas e de alta confiabilidade para se tornar um planejamento adequado para a empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 248), existem três níveis de decisões na “pirâmide organizacional”: nível estratégico no topo, nível tático no meio e nível operacional na base, representados na figura 5:



Fonte: CHIAVENATO e SAPIRO (2003) p. 248.

Assim também afirmam que existem três tipos de planejamento, que apesar de não estarem tão interligados de forma hierárquica estão intimamente interligados na sua realização e nos objetivos da organização: o planejamento operacional, tático e estratégico.

O planejamento operacional é de curto prazo e coloca em prática cada um dos planos táticos dentro da empresa, envolvendo cada uma das tarefas e metas da empresa. Um planejamento operacional deve analisar os prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto ou tarefa dentro da empresa. Por ser a última etapa de planejamento, o operacional deve ser um plano mais detalhado que o tático e o estratégico, tentando explicar cada tarefa isoladamente.

O planejamento tático é de médio prazo e realizado anualmente. Busca otimizar as áreas da organização em que esta sendo desenvolvido, uma vez que, este planejamento é diferente para cada área da organização.

O planejamento que será abordado neste trabalho é o estratégico e diz respeito ao longo prazo e a organização como um todo. Levam-se em consideração os ambientes externos e internos da organização, são definidos pela alta gerencia da instituição e consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado.

Para abordar o planejamento estratégico, é necessário entender o que é estratégia. Para tanto, discorre-se sobre o assunto a seguir.

2.3.1 Estratégia

A palavra estratégia tem vários significados e é um conceito que está presente em vários contextos, sendo por isso difícil a sua definição. Segundo definições do termo estratégia, no contexto organizacional, a estratégia é usada para melhorar a produtividade e os resultados da empresa no longo prazo.

Para Miranda (1999),

estratégia é a ação, gerada a partir de informações que levam à criatividade, à originalidade e à inovação, que permite à organização diferenciar-se dos concorrentes, assumindo vantagem competitiva no mercado, por apresentar exclusividade na realização de um processo, no oferecimento de um produto ou serviço ou na exploração de um segmento de mercado.

A estratégia é abordada no âmbito das funções do planejamento estratégico cujo objetivo primordial é aumentar a capacidade de adaptação da organização face às constantes adversidades e imprevistos do meio envolvente. No âmbito da análise da estratégia no meio empresarial, Ansoff (1973) *apud* Soares (2006) definiu a estratégia como o processo que estabelece as relações entre a empresa (potencialidades dos recursos e forças internas) e as características do ambiente (oportunidades e ameaças), tomada a nível institucional.

Assim, a tomada de decisão, pelo ponto de vista da estratégia, pode ser afetada por múltiplos fatores (externos e internos), entre os quais os valores e os princípios culturais dos diretores de topo. Por exemplo, para Thiago Brum, administrador e integrante do blog do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre

ainda vivemos muito presos ao componente político o que gera incertezas quanto à continuidade de um plano estratégico de gestão em longo prazo. Isto afeta muitos, senão todos os processos de suporte dos clubes, gerando impacto justamente no futebol. (www.gremionovo.com.br)

Para Soares (2006) “a cultura da organização e a identificação dos seus elementos com a missão e as decisões prioritárias parecem ser assim, aspectos relevantes para o sucesso da mesma.”

A adoção de estratégias empresariais, busca definir o posicionamento da empresa em suas relações com setores da sociedade e de seu ambiente de negócios. Então, planejar estrategicamente significa possibilitar a identificação das oportunidades e ameaças que possam surgir no meio ambiente; assegurar a necessária preparação às mudanças identificadas no meio ambiente; melhor exploração dos pontos fortes e das oportunidades e a neutralização dos pontos fracos e das ameaças à empresa; visualizar os problemas internos/externos e as prioridades de solução, dando a flexibilidade necessária aos esforços empreendidos pela empresa frente às variações do meio; canalizar recursos para áreas de maiores resultados.

Comumente as organizações reúnem seus principais executivos para a formulação de estratégias. Quando necessário buscam a orientação de consultores externos que possuem visão mais ampliada das metodologias a adotar. Elaborar estratégias é fazer escolhas sobre quais negócios participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos para conseguir uma vantagem competitiva sustentável. A estratégia deve estar focada na satisfação das necessidades dos clientes, criando valor ao cliente, e buscando resultados que perpetuem a empresa.

Muitos clubes brasileiros de futebol focam suas estratégias em marketing, contratação de jogadores “estrelas”, investimento em categorias de base, marketing de produtos, captação de novos associados, etc., para atingirem seus objetivos. Porém, segundo Rezende (2004, p.1) “o futebol apresenta características que diferem das demais atividades, e o fator emocional leva os gestores a tomar decisões considerando mais a emoção que a razão”.

Assim, para Pereira *et al* (2004) “os clubes necessitam cada vez mais adotar um sistema de informações que possa oferecer subsídios e auxiliar a tomada de decisão” e assim, focar em planejamento estratégico, para alcançar resultados em longo prazo.

Por fim, para Mattar e Mattar (2009, pg. 104)

as estratégias devem sempre ser dirigidas para obter obter resultados junto aos associados, clientes, torcedores e consumidores alvo, mas podem ser definidas tendo como foco principal a concorrência direta (ou atividades de entretenimento concorrentes) ou as potencialidades da própria organização, mas sempre objetivando oferecer mais valor aos associados, clientes, torcedores e consumidores alvo.

Compreendendo o assunto, discorre-se a seguir sobre o planejamento estratégico em clubes de futebol.

2.3.2 Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol

Muito se fala em planejamento estratégico(PE), e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração.

O planejamento estratégico, para Vasconcelos(1992) “é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos”. O produto final da utilização desta metodologia é um documento escrito chamado Plano Estratégico. Porém, é necessário então distinguir plano e planejamento. O plano consiste em uma sistematização, onde devem estar ordenadas as ações que se pretende desenvolver, informações e princípios que balizam e sustentam essas ações. Ele se constitui num guia para a ação, ou seja, um plano é a formalização, um registro escrito, apresentado sob a forma de um documento.

Já segundo Maximiano (1985), “o planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias observando a relação pretendida da organização com seu ambiente”. Para Drucker (1995, p.136) o planejamento estratégico é definido com um “processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, o que permite o conhecimento das consequências futuras, a fim de comparar os resultados com as expectativas”.

Para Alday (2000, p.10) o planejamento estratégico se tornou o foco de atenção da alta administração e isso se volta para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Ainda Alday (2000, p.10) complementa afirmando que empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os rumos que sejam mais adequados aos seus interesses.

Segundo Pfeiffer (2000), o planejamento estratégico tem dois propósitos: (i) por um lado, pretende concentrar e direcionar as forças existentes dentro de uma organização, de tal maneira que todos os seus membros trabalhem com foco na mesma direção; (ii) por outro lado, procura analisar o em torno da organização, ou seja, o ambiente externo, e adaptá-la a ele, para que seja capaz de reagir adequadamente aos desafios que tiver. A intenção é que a organização conduza o processo de desenvolvimento para não ser conduzida por fatores externos e não controláveis.

Para Vasconcellos (1978) uma boa maneira de explicar o que é o planejamento estratégico é esclarecer o que ele não é. Por exemplo, planejamento estratégico não é planificação: planificar é fazer planos para cumprir objetivos já estabelecidos; planejamento estratégico não é planejamento tático: o planejamento tático objetiva otimizar uma área de resultado da empresa e não a empresa como um todo e, para isto, trabalha com os objetivos e metas estabelecidos pelo planejamento estratégico.

Segundo Mattar e Mattar (2013, p. 98), para realizar um planejamento estratégico, eficiente e eficaz, em um clube de futebol é necessário compreender seis etapas:

- Reunião de informações;
- Análise da situação;
- Definições;
- Elaboração e redação do plano estratégico;
- Implementação de controles; e,
- *Feedbacks*.

A reunião de informações é feita nos ambientes internos e externos da organização. Faz-se isso com a utilização constante de registros internos, informações públicas, inteligência organizacional e de mercado, sistemas de informações e pesquisas de marketing.

A análise da situação é realizada com análise dos ambientes internos e externos, da demanda e oferta, oportunidades e ameaças, das potencialidades e fragilidades da instituição e dos concorrentes, das vantagens e desvantagens competitivas em relação aos concorrentes, etc.

Definições dizem respeito à missão, visão, valores, objetivos/metasp, estratégias da instituição, decisões e controle sobre as ações estratégicas a serem tomadas para alcançar os objetivos.

Elaboração e redação do plano estratégico: o resultado final do processo de planejamento estratégico é um documento conhecido como plano estratégico, onde estão contidas todas as fases do processo.

Após as fases explicitadas, acontece à implementação do processo na empresa (o que, quando, onde, por que, para quem, etc.) e então o controle e *feedback* do processo, que são representados por variáveis qualitativas e quantitativas, tanto da parte financeira como da não financeira.

Segundo Andreozzi (2007) “deve ficar claro qual o procedimento que o clube deve adotar para atingir seus objetivos” e dessa forma, afirma-se novamente a importância da alta direção ter conhecimentos profundos em planejamentos.

Segundo Pereira *et al* (s.d),

para elaborar um planejamento estratégico que atenda as necessidades de clubes de futebol, é necessária uma investigação completa, seria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais etc

Ainda complementam, afirmando que

dessa forma, o conhecimento intrínseco da entidade proporcionara a máxima utilização dos recursos da corporação, além da aplicação para o suporte em nível operacional, com a utilização de sistemas que apoiem as tomadas de decisão nos níveis tático e estratégico.

Como já citado aqui, nas etapas do processo de planejamento estratégico e pelos autores Mattar e Mattar (2013), o processo compreende necessariamente quatro etapas: reunião de informações; análise de situação; definição de missão, visão, valores, objetivos/metasp, estratégias, decisões e controle; redação do plano estratégico.

2.3.3 Planejamento Estratégico em Clubes de Futebol no Brasil

O crescimento da administração esportiva no Brasil, principalmente nas últimas décadas do século XX, tem sido fruto da evolução econômica, cultural, social e política do país. Para o Grêmio *Foot-ball* Porto Alegre, com a transformação do futebol enquanto negócio surgiu necessidade das organizações esportivas se adaptarem às mudanças ocorridas no mercado, adotando modernos critérios de gestão. (www.gremio.net)

Um exemplo de clube brasileiro que adota o planejamento estratégico é apresentado por Mattar e Mattar (2013, p. 100). O Esporte Clube Pinheiros, desenvolveu na etapa inicial do planejamento, duas atividades voltadas para a obtenção de informações: a condução de pesquisas de satisfação e expectativas junto a seus públicos (associados, diretores, conselheiros, funcionários, atletas e sociedade) e a realização do estudo de tendências, que objetivou identificar e avaliar as principais tendências da região de sua localização que poderiam afetar ou representar oportunidades para o clube.

Segundo Da Costa(2006), no Brasil as primeiras aparições da especificidade da administração no esporte foram na década de 1940, e as mais recentes são de 1999-2000, onde a Secretaria Nacional de Esporte do Ministério do Esporte implementa neste período o projeto “Gestão Esportiva”, com o objetivo de “capacitar, através de palestras e cursos de qualificação profissional, recursos humanos, visando a melhoria gerencial do esporte brasileiro”. O público-alvo do projeto constituiu-se de servidores, técnicos de esporte, dirigentes esportivos, professores de Educação Física, atletas e ex-atletas. Em 1999 este projeto capacitou 450 pessoas (10 cursos ministrados) e em 2000 o total atingiu 1800 pessoas capacitadas (30 cursos ministrados). Em 2003 Surge o Estatuto da Defesa do Torcedor (Lei nº 10.761 de 2003). Tal Estatuto oferece um conceito legal de torcedor como sendo “toda pessoa que aprecie,apóie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do país e acompanhe a prática de determinada modalidade desportiva”. Nestes termos, a entidade responsável pela organização da competição, bem como a entidade de prática esportiva detentora de mando de jogo, foram equiparadas, para todos os efeitos legais, a fornecedor, como tal definido pelo Código de

Defesa do Consumidor. Esta postura implica em valorizar a gestão esportiva como técnica e responsabilidade social no Brasil. A situação atual revelada segundo Abreu (2002) *apud* DaCosta (2006), afirma que

“a parceria entre clubes e empresas com o emprego do Marketing Esportivo está se tornando cada vez maior. Quanto aos clubes que não possuem patrocinadores em relação aos outros, enfrentam inúmeros problemas e dificuldades para se manter. O Brasil tem uma tradição esportiva, mas deve percorrer um longo caminho profissional.”

Ainda se percebe no Brasil, pouca adoção do planejamento estratégico nos clubes de futebol profissional. Segundo Mattar e Mattar (2013, p. 97) “essa reduzida adoção ocorre fundamentalmente em função de três razões: foco no curto prazo, viés esportivo e ausência de visão integrada da organização; e corpo diretivo não profissional”.

A importância do estudo da administração dos clubes de futebol se dá uma vez que, o futebol é parte integrante da cultura brasileira, além de ser o esporte número um, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Mas essas organizações são reconhecidas no Brasil por sua má administração e pela falta de credibilidade das pessoas que são responsáveis por sua gestão. Assim, os esforços que deveriam ser direcionados para a estratégia do clube em busca de sucesso, não são realizados passando a ter foco apenas no planejamento tático e operacional e tendo poucos resultados e que não são considerados de alto valor.

Para Andreozzi (2007), a diretoria e a comissão técnica devem, em conjunto, determinar os objetivos do grupo, auxiliar na determinação de objetivos pessoais (ser titular da equipe, ser convocado para seleção brasileira etc), verificar os problemas existentes, analisar a atuação do grupo, analisar as atuações individuais e dessa forma, ao longo da temporada, o planejamento deve ser constantemente reavaliado.

Segundo Brunoro e Afif (1997) *apud* Andreozzi (2007), durante o trabalho de planejamento, o clube deve-se ater também aos seguintes itens:

- Referente ao planejamento operacional: estudo da tabela e do regulamento: etapa importante na formatação da programação semanal (treinos, viagens, concentrações, folgas etc.). Nesse

momento, qualquer dúvida sobre o regulamento da competição deve ser eliminada;

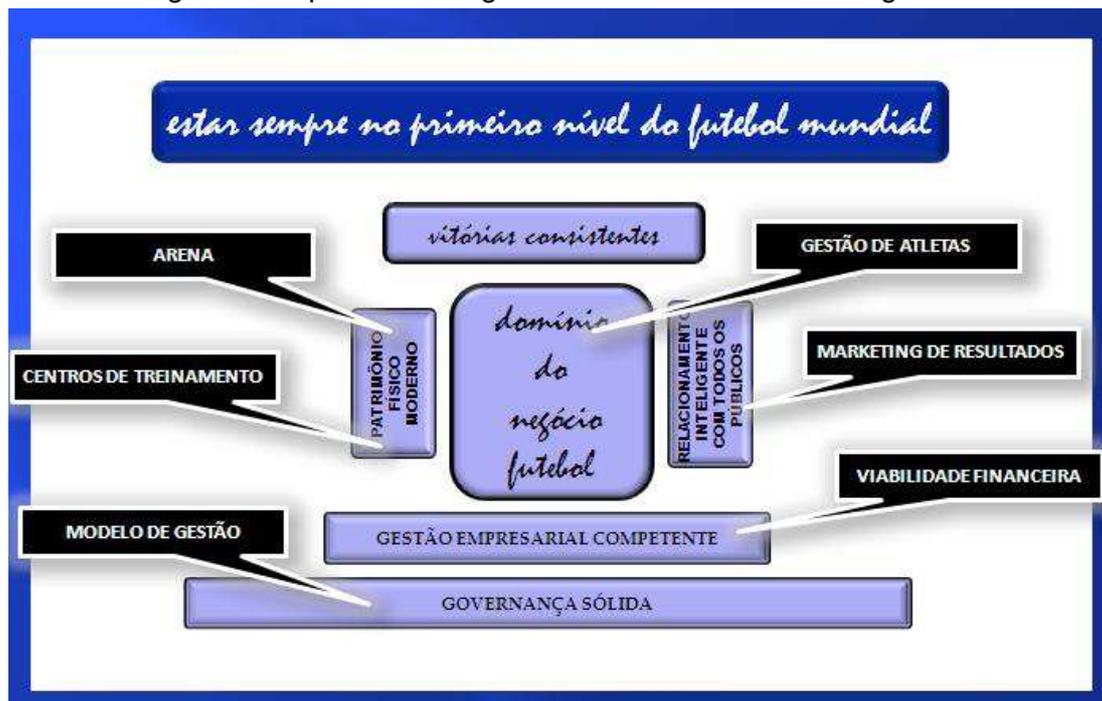
- Referente ao planejamento tático: estudo dos adversários: os outros times aqui são encarados como concorrentes e suas forças e fraquezas devem ser estudadas. Os novos jogadores da concorrência devem ser observados e os dados estatísticos das equipes oponentes novamente mapeados.

Assim sendo, as metas devem ser compartilhadas por todos e o papel de cada membro deve ser bem elucidado:

- Comissão técnica: verificar as necessidades de cada profissional e elaborar o planejamento;
- Diretoria: entre várias atividades, atender às necessidades e gerenciar o relacionamento com federações, confederações, e outros clubes;
- Atletas: focar a atenção no objetivo traçado após a definição da premiação em caso de conquista de títulos.

Um bom exemplo de planejamento estratégico em clubes de futebol no Brasil acontece com o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre. O clube disponibiliza em seu site, de forma clara, como iniciou formalmente a construção do seu planejamento estratégico em 2003, já estabelecendo um horizonte de cinco anos após (2008) esse início.

Figura 6: Mapa de estratégia Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.



Fonte: GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (www.gremio.net)

Disponibilizado no site do clube, entende-se a necessidade do planejamento no Grêmio: diante de uma grande crise financeira e das mudanças exigidas pelo mercado, o clube percebeu que a melhor forma de atingir sucesso no futuro era com o planejamento estratégico. Este plano estratégico do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre está em gradual implementação desde 2004, mas os resultados ainda não são perceptíveis. Porém, com a adoção dos objetivos e estratégias o Grêmio poderá superar eventuais dificuldades ao longo do tempo de forma mais simples, uma vez que o processo de planejamento estratégico foi elaborado após um amplo diagnóstico das forças e fraquezas e oportunidades e ameaças do negócio.

Participaram desse projeto mais de 150 conselheiros, diretores, funcionários, sócios e torcedores em mais de 50 reuniões que aconteciam semanalmente, onde se buscaram diversas opiniões e consensos sobre os objetivos e estratégias a serem perseguidos a médio e longo prazo.

Como fonte de informação para que a formulação dos objetivos estratégicos se baseasse em fatos concretos, os dirigentes e gerentes das diversas áreas do clube expuseram a realidade atual e as ações já em andamento; e ainda, o Grêmio utilizou serviços de profissionais com experiência em planejamento estratégico. Também como fonte de informação,

o Grêmio foi o primeiro clube brasileiro a criar uma ouvidoria e com ela, busca informações para melhorar seu desempenho a partir de números de reclamações, questionamentos, pesquisa de satisfação e sugestões oferecidas pela torcida. Os objetivos foram elaborados a partir da disponibilidade dos dados e todos eles seguem para o mesmo objetivo, que é facilitar a missão do clube.

Assim, o clube que estava sem rumo e sufocado pelas dívidas, utilizou o planejamento para traçar novos horizontes, com objetivos e estratégias e passou por uma revolução na gestão do clube. Com isso, ao optar por essa nova visão e mediante um conjunto de ações, o Grêmio terá vantagem competitiva num mercado de concorrência implacável.

Expondo os temas propostos neste trabalho, apresenta-se a seguir um quadro dos principais conceitos utilizados para a realização deste trabalho.

2.4 QUADRO DE CONCEITOS UTILIZADOS

Apresenta-se a seguir, os principais conceitos que se mostraram fundamentais para a compreensão do tema proposto. Relacionam-se ainda seus respectivos autores e a finalidade dos conceitos para o presente trabalho.

Quadro 2 – Conceitos utilizados na pesquisa

CONCEITO	AUTOR	FINALIDADE
“No planejamento estratégico em um clube de futebol, a informação serve de apoio para projeções futuras, relação do clube e/ou dos jogadores com seus clientes (torcedores), entre outros processos”	Mattar e Mattar (2013)	Suportar o atingimento do objetivo Geral
“Para elaborar um planejamento estratégico que atenda as necessidades de clubes de futebol, necessária uma investigação completa, seria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais, etc.”	Pereira <i>et al</i> (s.d)	Suportar o atingimento do objetivo específico “A”

(continua)

(continuação 02)

<p>“Evidencia-se que no contexto esportivo existe a falta de informações voltadas diretamente para o esporte. Tais informações são importantes porque têm a finalidade de subsidiar as organizações e os indivíduos do âmbito esportivo e em diferentes atividades desempenhadas”</p>	<p>Jorge (2013)</p>	<p>Suportar o atingimento do objetivo específico “B”</p>
<p>“No ambiente interno é necessário obter as informações da cultura da organização e sua estrutura, informações de recursos (financeiros, materiais, humanos), <i>know-how</i> tecnológicos, qualidade das equipes e atletas, enfim, todas as informações internas do clube disponíveis. As informações externas são obtidas analisando-se o ambiente externo do clube (demográfico, geográfico, sociocultural, etc); a demandas, em relação aos consumidores: comportamentos, desejos, localização, poder aquisitivo etc e também analisando os concorrentes, não apenas identificando-os, mas identificando suas estratégias, decisões e ações.”</p>	<p>Mattar e Mattar (2013)</p>	<p>Suportar o atingimento do objetivo específico “C”</p>
<p>Informação é “um termo que envolve dados dotados de relevância e propósito que exigem consenso de significado e mediação humana”</p>	<p>Davenport e Prusak (1998)</p>	<p>Conceito para “informação”</p>
<p>Planejamento estratégico é “uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não subjetivos”</p>	<p>Vasconcelos (1992)</p>	<p>Conceito para “planejamento estratégico”</p>

Fonte: A AUTORA (2015).

3 METODOLOGIA

A metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. Descreve o tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista etc.), o tempo previsto, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa (CARTONI, 2007).

Dessa forma, para a realização desta de pesquisa, buscou-se na literatura disponível, por meio de pesquisa bibliográfica, tanto na Internet como em livros e dissertações, informações referentes ao tema proposto, com finalidade de ampliar os conhecimentos acerca do mesmo.

Assim, a **pesquisa** se caracteriza quanto ao propósito como **exploratória**, pois de acordo com Cervo *et al* (2007, p.63) “tem o objetivo de familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir ideias novas”.

A natureza da pesquisa é **de caráter aplicado**, pois segundo Silva e Menezes (2005, p. 21), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos”.

A forma de abordagem do problema será pesquisa **qualitativa**, pois tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social e trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados e entre contexto e ação (MAANEN, 1979 *apud* NEVES, 1996).

Quanto aos procedimentos técnicos ou metodológicos, a pesquisa caracteriza-se por **pesquisa bibliográfica** e com **estudo de caso**, como forma de buscar conhecimento para embasar o assunto proposto, em relação aos temas informação, planejamento estratégico e clubes de futebol. Além desse, outro procedimento adotado foi o **levantamento de dados**, por meio da técnica de questionário. A partir desse levantamento, os dados foram analisados para sustentar a teoria descrita na pesquisa.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização de tal pesquisa, foi necessário estabelecer algumas delimitações. Em relação à amostra construída para aplicação do instrumento de pesquisa, foram relacionados apenas os quatro principais clubes de Curitiba, os quais são os únicos times profissionais que participam da principal divisão do campeonato paranaense. Apesar de ser fácil a identificação desses clubes, nesta pesquisa não serão citados nomes dos clubes, por uma questão de preservar a identidade dos respondentes e dos clubes em si. Para isso, foi utilizada a identificação dos clubes como “CLUBE A”, “CLUBE B”, “CLUBE C” e “CLUBE D”.

Limita-se também apenas a clubes de futebol profissionais, e não a questões relacionadas a jogadores, torcidas, ligas, eventos esportivos, clubes amadores, etc.

Quanto ao planejamento estratégico, a pesquisa não diz respeito a como o mesmo é elaborado nos clubes de futebol, e sim, em como as informações são utilizadas para realizar o planejamento.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para conseguir demonstrar como a informação contribui para o processo de planejamento estratégico em um clube de futebol, a técnica escolhida para a coleta de dados foi o questionário. Tal instrumento foi selecionado, por ser um dos procedimentos com alto grau de confiabilidade e foi aplicado com o objetivo de obter informações para se alcançar o objetivo proposto no trabalho.

O questionário foi aplicado, via internet, nos quatro principais clubes de futebol profissional de Curitiba, que participam da primeira divisão do Campeonato Paranaense 2015. As questões elaboradas para o questionário são relacionadas aos objetivos deste trabalho, disponível no apêndice A.

Para demonstrar como a informação contribui para o processo de planejamento estratégico em clubes de futebol, o questionário foi estruturado com 27 questões, dentre elas de natureza aberta (texto livre) e fechada (múltipla escolha) e serão utilizadas para obter dados a fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho. A seguir apresenta-se um quadro relacionando a finalidade de cada uma das questões, relacionadas com o quadro de conceitos e os objetivos, geral e específicos, do trabalho:

Quadro 3 –Questões do instrumento de pesquisa

QUESTÃO	FINALIDADE DA QUESTÃO NO INSTRUMENTO	CONCEITO QUE EMBASOU A QUESTÃO	OBJETIVO A SER ATINGIDO
1 a 4	Obter dados para compreender a estrutura do clube	Mattar e Mattar (2013) Pereira <i>et al</i> (s.d)	Objetivo geral e objetivo específico "A"
5, 6 e 7; 17 e 18	Obter dados para compreender a cultura estratégica do clube	Mattar e Mattar (2013) Pereira <i>et al</i> (s.d)	Objetivo geral e objetivo específico "A"
8 a 16; 23	Obter dados para compreender as ações envolvidas no planejamento estratégico do clube	Mattar e Mattar (2013) Pereira <i>et al</i> (s.d)	Objetivo geral e objetivo específico "A"
19 a 27	Obter dados para compreender o ambiente informacional e as fontes de informação dos clubes	Mattar e Mattar (2013) Mattar e Mattar (2013) Jorge (2013)	Objetivo geral e objetivo específico "B" e "C"

Fonte: A AUTORA (2015).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para analisar os dados, levou-se em conta o numero de vezes que os respondentes passaram a mesma ideia sobre o questionamento e a relevância da resposta, considerando-se como relevantes, aquelas respostas que mais de aproximaram dos conceitos adotados, a fim de solucionar as questões apresentadas nos objetivos desta pesquisa. Para complementar a análise dos

dados, utilizou-se o material bibliográfico de diferentes autores que comprovam o posicionamento dos entrevistados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da pesquisa bibliográfica, gerou-se conhecimento para poder construir o instrumento de coleta de dados, que foi aplicado via internet, nos 4 principais clubes de Curitiba. Assim foram obtidos os dados que serão apresentados a seguir.

4.1 ANÁLISE DE DADOS

A seguir apresentam-se os dados obtidos através do questionário e as discussões sobre as evidências encontradas.

Esta análise foi fiel aos resultados obtidos, sem que haja intervenções da autora. Tais resultados também não serão contestados, partindo do pressuposto que toda informação passada para pesquisa é verídica e confiável.

A amostra utilizada para tal pesquisa foram os quatro clubes profissionais de Curitiba, que representam a cidade na principal divisão do campeonato do Estado do Paraná.

Assim, todos os clubes são da região Sul do Brasil e 2 deles participam da série A do principal campeonato do país, o “Brasileirão”, 1 da série B e apenas 1 deles não participa desse campeonato, como mostra a figura a seguir:



Fonte: A AUTORA (2015).

Quando perguntado sobre cargo do respondente e tempo que é colaborador do clube, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 4 – Cargos e tempo de trabalho dos respondentes

CLUBE	CARGO	TEMPO
A	Vice-presidente de planejamento	3 anos
B	Diretor de planejamento	3 meses
C	Administrativo	1 ano
D	Supervisor	9 anos

Fonte: A AUTORA (2015).

Nota-se com tais descrições, que os respondentes são colaboradores da área administrativa e de gestão dos clubes, onde o planejamento estratégico é realizado. Em relação à cultura estratégica do clube, percebe-se que todos os respondentes (100%) confirmaram haver essa cultura em seu clube, sem fazer referência ao planejamento estratégico, e sim apenas a cultura em si.

Em relação ao tempo que há a cultura estratégica no clube e relacionada com os resultados obtidos no tempo em que os respondentes trabalham no clube, percebe-se que 2 deles começaram a trabalhar no clube depois que foi instituída a cultura estratégica, um tem o mesmo tempo de casa que a cultura e um é colaborador do clube há mais tempo do que a estratégia faz parte da cultura do clube. Os resultados são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 5 – Tempo da cultura estratégica no clube

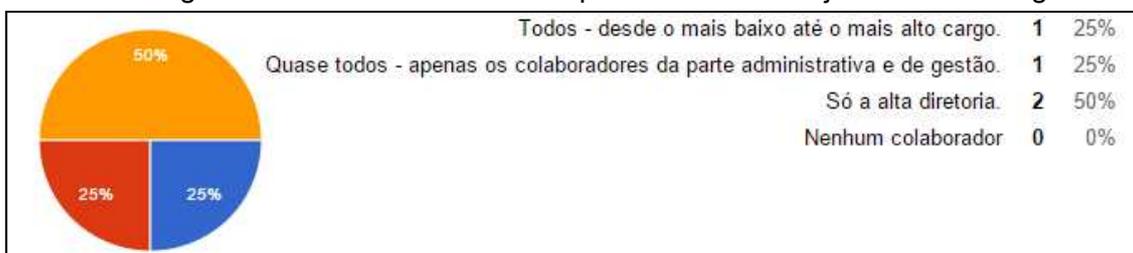
CLUBE	TEMPO DE CULTURA ESTRATÉGICA
A	4 anos
B	3 meses
C	4 anos ou mais
D	Cerca de 3 anos

Fonte: A AUTORA (2015).

Quando as perguntas foram direcionadas para o planejamento estratégico em si, percebeu-se que três dos respondentes (75%) afirmam ter uma área específica para realizar o planejamento estratégico no seu clube, enquanto um deles afirma não ter esta área. Indagados se o planejamento estratégico é instituído por regras ou normas específicas, os quatro foram unânimes em afirmar que sim.

Quando foram questionados se todos os colaboradores do clube compreendem a importância do planejamento estratégico, tais resultados foram obtidos:

Figura 8 – Colaboradores e a importância do Planejamento Estratégico



Fonte: A AUTORA (2015).

Apenas um respondente afirmou que todos os colaboradores do clube compreendem esta importância. Outro respondente afirmou que quase todos, ou seja, apenas os colaboradores da parte administrativa e de gestão sabem a importância que o planejamento estratégico tem para a organização. E então 50% das respostas, ou seja, 2 dos 4 respondentes, confirmaram que só a alta diretoria conhece a importância do planejamento estratégico. Percebe-se também, que nenhum deles afirma que nenhum colaborador do clube entende que o planejamento estratégico tem importância para o clube.

Em relação aos pontos positivos encontrados no processo de planejamento estratégico do clube, foram obtidas as respostas descritas no quadro 6:

Quadro 6 – Pontos positivos e negativos no processo de planejamento estratégico

CLUBE	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
A	Orientação da instituição a objetivos a médio e longo prazos.	Problemas financeiros atrapalham fortemente a implantação do planejamento, levando o mesmo ao descrédito por colaboradores, ex-diretores e alguns colegas da cúpula diretiva.
B	A gestão estratégica melhorou a qualidade técnica do clube, valorizou os colaboradores e destacou o clube no cenário nacional e internacional.	(Não houve resposta)

(continua)

(continuação 02)

C	Nome do clube é forte, a equipe de jogadores é qualificada, boa comunicação, informações claras.	Ausência de regras na administração, sistema de tecnologia ruim.
D	Novas parcerias e a renovação de antigas, ter clara a realidade financeira do clube.	Pouco contato com nossos torcedores e patrocinadores (este ponto foi melhorado com o planejamento), estrutura deficiente para equipes amadoras.

Fonte: A AUTORA (2015).

Com relação à periodicidade de revisão do planejamento estratégico, as respostas obtidas são apresentadas na figura 8:

Figura 9 – Periodicidade de revisão do Planejamento Estratégico



Fonte: A AUTORA (2015).

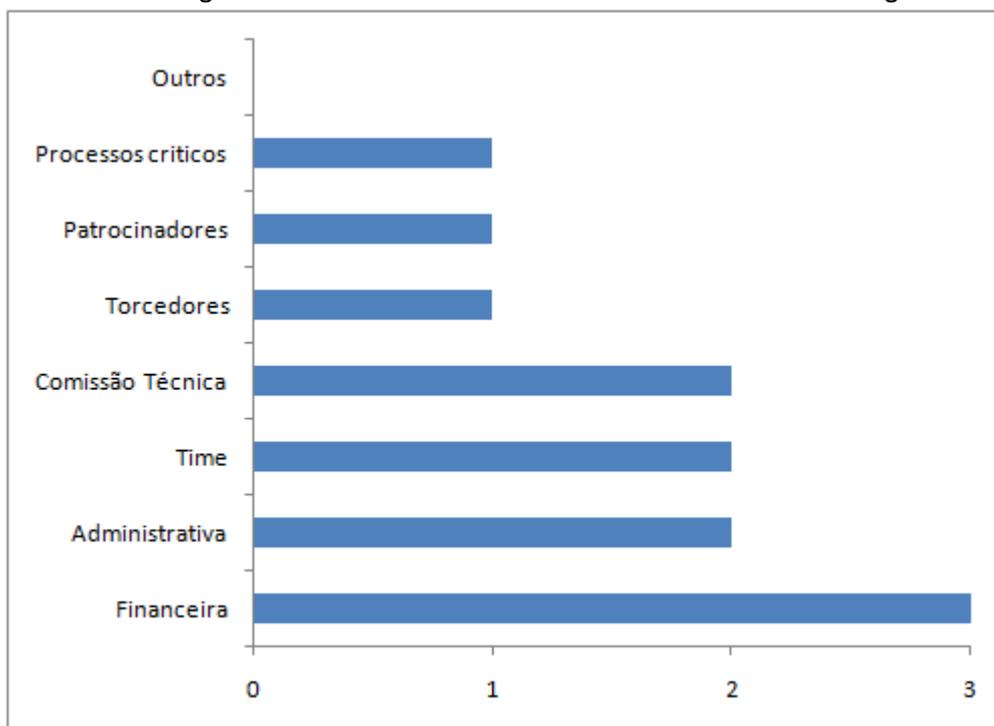
Assim, percebe-se que 2 respondentes (50%) afirmam que o planejamento estratégico do clube é revisado de 6 em 6 meses. Um único respondente afirma que o planejamento estratégico é revisado a cada 5 anos e por fim, apenas um afirma haver outra periodicidade para a revisão do planejamento estratégico, confirmando que não há uma determinação de tempo para fazer esta revisão.

Quando questionados sobre algum possível sistema de apoio ao planejamento estratégico, as respostas obtidas indicam que metade dos respondentes (50%) afirmam utilizar um sistema que apóie o planejamento estratégico e outros 50% afirmam não utilizar nenhum sistema. Os 2 respondentes, dos clubes B e C, que afirmaram ter um sistema de apoio, informaram que utilizam o próprio banco de dados do clube como apoio ao

planejamento estratégico e o banco de dados do departamento de inteligência e gestão de futebol, respectivamente.

O questionamento se o clube possui indicadores de controle estratégico obteve 75% das respostas positivas e apenas 1 resposta (25%) negativa. Complementando esta pergunta, os respondentes foram questionados então, em quais áreas existem esses indicadores. As respostas são apresentadas na figura 10:

Figura 10 – Áreas com indicadores de controle estratégico



Fonte: A AUTORA (2015).

As opções dadas para as respostas foram nas áreas: financeira, administrativa, time, comissão técnica, torcedores, patrocinadores, processos críticos e outros. Percebe-se então, que todos os respondentes que afirmaram haver indicadores de controle estratégico, também afirmaram que na área financeira existe este indicador. Então nota-se que a comissão técnica, o time e a área administrativa, possuem indicadores em 2 dos 4 clubes. E então, os torcedores, patrocinadores e processos críticos, possuem indicadores em apenas 1 dos clubes. Nenhum respondente afirmou que há em outra área, indicadores de controle estratégico.

Em relação aos concorrentes, foram questionados se existia a preocupação com a ação dos concorrentes e como é feito o monitoramento dessas ações. As respostas são apresentadas no quadro 7:

Quadro 7 – Ação dos concorrentes

CLUBE	EXISTE A PREOCUPAÇÃO?	COMO É FEITO O MONITORAMENTO DAS AÇÕES
A	Sim	Acompanhamento através da mídia.
B	Não	Não houve resposta
C	Sim	Através de publicidade, ações de marketing, mídia, parcerias, relatórios internos e externos e estatísticas.
D	Sim	Pelos meios de comunicação e análise de estatísticas.

Fonte: A AUTORA (2015).

Nota-se então, que todos os respondentes que afirmaram haver a preocupação com as ações dos concorrentes citaram a mídia como um dos meios, pelos qual é feitoo monitoramento dos concorrentes. A análise das estatísticas dos concorrentes também surge como um dos meios de monitoramento das ações. Além desses, as parcerias, os relatórios e as ações de publicidade e marketing também são citados como monitoramento das ações dos concorrentes.

Em relação às informações para o processo de tomada de decisão, os respondentes foram questionados sobre o momento e formato adequados dessas informações. Dessa forma três respondentes (75%) afirmaram que possuem informações no momento adequado e também no formato adequado, quando apenas 1 respondente (25%) afirmou que não possuem informações nem no momento e nem no formato adequado. Afirmou, portanto, que transforma as informações para o formato adequado utilizando “mídia e sistemas internos de informação”.

Sobre o questionamento da frequência da busca de informações para o planejamento estratégico, as respostas obtidas foram:

Quadro 8 – Frequência da busca por informações

CLUBE	FREQUENCIA
A	Diariamente, através da mídia e sistemas internos de informação.
B	Frequentemente
C	A cada 3 meses
D	Quando necessário

Fonte: A AUTORA (2015).

Percebe-se que apenas 1 respondente afirmou que tem um tempo estipulado para buscar as informações. Outros dois respondentes buscam a informação diariamente e apenas um busca informações sempre que necessário.

Pergunta-se então, sobre a contribuição da informação no processo de planejamento estratégico e as características consideradas pelo clube como as mais importantes. As respostas são apresentadas no quadro 9:

Quadro 9 – Contribuição e características da informação no processo de planejamento estratégico

CLUBE	CONTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO
A	A informação contribui como apoio desde a elaboração até servindo como <i>feedback</i> nos aspectos propostos no planejamento.	Confiabilidade Relevância Fácil interpretação Disponibilidade
B	A informação é necessária para a tomada de decisão, para gerar estatísticas e mostrar quais ações o clube precisa praticar.	Confiabilidade Precisão Compleitude
C	Contribui sendo essencial para gerar conhecimento, auxiliando no planejamento estratégico e em todos os aspectos que serão uma base para o clube se diferenciar dos outros.	Confiabilidade Precisão Compleitude Relevância Disponibilidade
D	Para analisar os pontos fortes e fracos do clube e tomar decisões.	Confiabilidade Precisão Relevância Fácil interpretação Disponibilidade

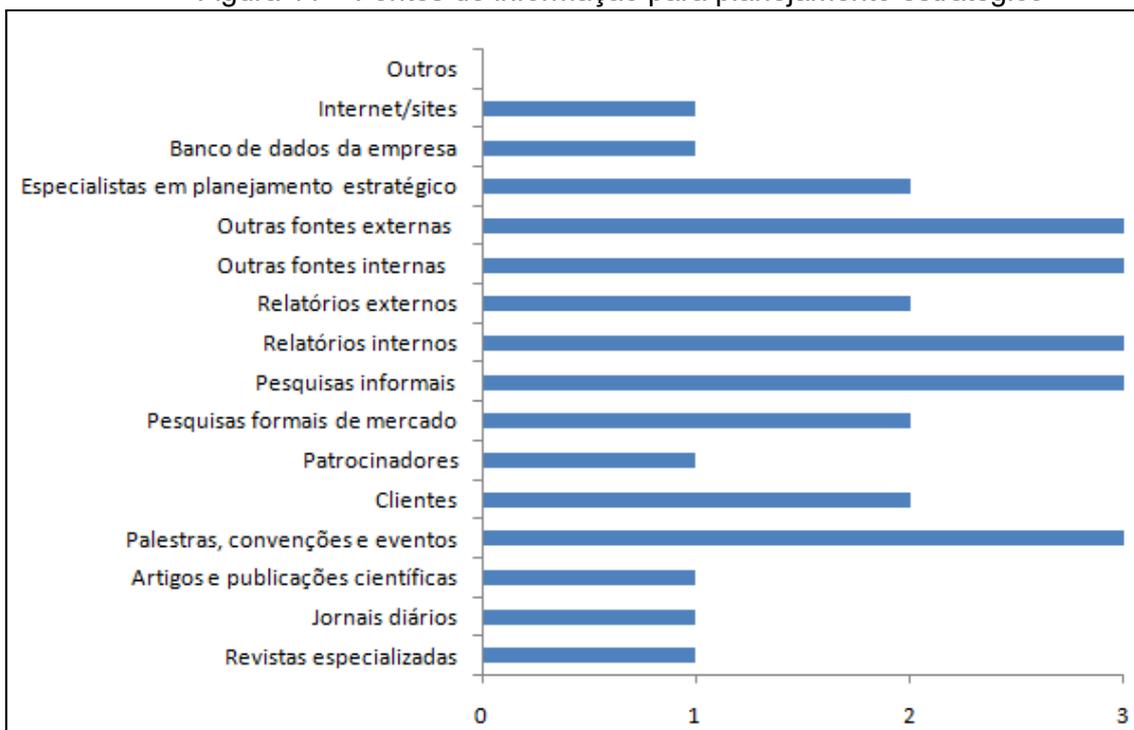
Fonte: A AUTORA (2015).

Nota-se então, que a confiabilidade é característica essencial para todas as informações utilizadas pelo clube. Então se percebe que precisão, relevância e disponibilidade são as características da informação com maiores respostas, seguindo de completude e fácil interpretação.

Com relação à contribuição da informação para o processo de planejamento estratégico, as respostas indicaram que a informação é “essencial”, “necessária” e serve de “apoio” para tomadas de decisão, análises de pontos fortes e fracos, elaboração e *feedbacks* do planejamento, entre outros. Pode-se dizer então que a informação é indispensável para o planejamento estratégico.

Em relação às fontes utilizadas no planejamento estratégico, as respostas são apresentadas na figura 11:

Figura 11 – Fontes de informação para planejamento estratégico



Fonte: A AUTORA (2015).

Como se percebe as principais informações para o planejamento estratégico do clube, são obtidas em palestras, convenções, eventos, pesquisas informais e relatórios internos, e outras fontes internas (executivos, colegas de empresa, torcedores etc.) e outras fontes externas (executivos colegas fora de empresa, exemplos de outros clubes, etc.). Em segundo plano, são utilizadas as fontes: clientes, pesquisas formais de mercado, relatórios externos, especialistas em planejamento estratégico. E por fim as revistas especializadas, os jornais diários, artigos e publicações científicas, patrocinadores, banco de dados da empresa e internet/sites. Nenhum respondente informou outra fonte.

Assim, foram perguntadas as formas que as informações são armazenadas, obtendo-se as seguintes respostas:

Quadro 10 – Armazenamento de informações

CLUBE	FORMA QUE ARMAZENAM
A	Sistema de informação (rede interna de computadores)
B	Sistema de Nuvem
C	No banco de dados do clube, o qual gera relatórios e estatísticas para a tomada de decisão
D	Em planilhas

Fonte: A AUTORA (2015).

Percebe-se que a forma de armazenamento mais presente são os sistemas de informação utilizados nos clubes. Além de planilhas e o sistema de nuvem, também conhecido como *cloudcomputing*. Esse sistema possibilita que os dados sejam acessados de qualquer local através da internet.

Por fim, foram questionadas algumas características específicas do clube. No quadro a seguir são apresentadas as respostas:

Quadro 11 – Características do clube

CLUBE	CARACTERÍSTICAS
A	- O planejamento é fortemente guiado pelas informações obtidas - Tem informações organizadas
B	- Tem uma fonte clara de informações disponível - O planejamento é fortemente guiado pelas informações obtidas
C	- Tem uma fonte clara de informações disponível - Tem informações necessárias para o processo de planejamento - Quando não tenho a informação necessária, tenho recursos para obtê-la facilmente - As informações obtidas passam pelo processo de gestão da informação (seleção, armazenamento, recuperação, distribuição, uso) - Participa de feiras/congressos relacionados à área futebolística, Tem relatórios detalhados para as atividades de planejamento - Sabe exatamente das informações que precisa - Consegue administrar a quantidade de informações disponíveis - Costuma acompanhar as ações dos concorrentes
D	- Tem uma fonte clara de informações disponível - Tem informações necessárias para o processo de planejamento - Sabe exatamente das informações que precisa - Consegue administrar a quantidade de informações disponíveis - Costuma acompanhar as ações dos concorrentes

Fonte: A AUTORA (2015).

Assim, percebe-se que a maioria dos respondentes afirma que o seu clube tem uma fonte clara de informações disponível. Também é possível notar que 2 dos 4 respondentes, afirmam que conseguem administrar a quantidade de informações disponíveis, costumam acompanhar as ações dos concorrentes, tem informações necessárias para o processo de planejamento e

o mesmo é fortemente guiado pelas informações obtidas. E por fim, apenas um respondente afirma que no seu clube as informações são organizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a fundamentação teórico empírica feita nesta pesquisa, percebeu-se a importância do planejamento em um clube de futebol. Com ele o clube adquire novos conhecimentos, visualiza o futuro auxiliando no desenvolvimento de novas capacidades e assim melhorando os processos organizacionais existentes.

Percebeu-se, também, a importância da informação confiável dentro do clube, pois com ela é possível fazer projeções futuras e manter a relação do clube e/ou dos jogadores com seus torcedores, que são seus principais clientes e a motivação para o clube crescer. Além disso, obter informações atuais e de alta relevância faz com que o clube consiga obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Outro resultado importante vindo da pesquisa foram as afirmações da má gestão dos clubes, que mantém seus esforços focando apenas no planejamento tático e operacional e tendo poucos resultados e que não são considerados de alto valor. Esses esforços deveriam ser direcionados para a estratégia do clube em busca de sucesso em longo prazo, participando de campeonatos de maior valor e reconhecimento.

Por fim e para concluir o estudo, é importante a retomada dos objetivos dessa pesquisa, incluindo assim, uma breve síntese com os resultados obtidos através do instrumento de coleta de dados.

Dessa forma, o objetivo específico “entender o funcionamento de clubes de futebol sob a perspectiva do planejamento e da estratégia” pode ser considerado atingido conforme se demonstra por meio das respostas obtidas às questões 1 -8; 16 - 18 e questão 23. Tais respostas permitem compreender que as ações relacionadas ao planejamento dos clubes são discutidas na área administrativa e que todos os clubes possuem seu funcionamento baseado na cultura estratégica. Em relação ao planejamento estratégico, a maioria dos clubes define que só sua alta diretoria reconhece a importância do mesmo. Os

principais sistemas utilizados para apoiar o planejamento estratégico são os bancos de dados do próprio clube. Os indicadores de controle estratégico são direcionados principalmente para a área financeira, administrativa e para o time e a comissão técnica. Também foi possível compreender que os clubes têm a preocupação com as ações dos concorrentes, monitorando os mesmos através da mídia e de estatísticas.

O objetivo “compreender o ambiente informacional onde as associações esportivas estão inseridas”, também pode ser considerado atingido em virtude das respostas obtidas às questões 19 – 27, que indicam que os clubes possuem informações no momento e no formato adequado para tomar decisões, buscando tais informações frequentemente. Porém as informações necessitam ter características confiáveis, de alta relevância e fácil interpretação. Em relação à forma que as informações são armazenadas no clube, os principais meios são o próprio banco de dados da organização, planilhas e o sistema de nuvem (*cloudcomputing*). Com isso percebe-se que o ambiente informacional das organizações esportivas de futebol é bastante rico, porém, tem pouca adoção do processo de gestão da informação e poucas informações organizadas, conforme respostas do quadro 11.

Por sua vez, o objetivo específico “identificar as principais fontes de informação utilizadas pelos clubes de futebol” foi atingido com a análise das questões 19 – 27, identificando como principais fontes de informação palestras, convenções e eventos relacionados à área futebolística, pesquisas informais e os relatórios internos do clube e outras fontes internas e externas (executivos, colegas, exemplo de outros clubes etc.). Além dessas, clientes, pesquisas formais de mercado, relatórios externos e especialistas em planejamento estratégico, outras fontes foram apontadas como fontes de informações utilizadas pelo clube, entre outras especificadas na figura 10. Assim é possível afirmar que os clubes têm fontes claras de informação.

Tais considerações permitem concluir que o objetivo geral “demonstrar como a informação contribui para o processo de planejamento estratégico clubes de futebol” também pode ser considerado atingido, demonstrando que a informação contribui como apoio em todo o processo de planejamento estratégico, sendo necessária a informação confiável e de alta relevância para a tomada de decisão, para gerar estatísticas e mostrar

mais precisamente quais ações o clube deve tomar. Também foi possível demonstrar que a informação é essencial para gerar conhecimento para o clube servindo para a elaboração do planejamento estratégico, e, com a junção dos dois fatores, ser uma base sólida para o clube se diferenciar dos seus concorrentes. Por fim, a informação contribui na análise de todos os pontos fortes e fracos que o clube possui, podendo assim elaborar e colocar em prática o planejamento estratégico do clube. Assim, a informação contribui diretamente e essencialmente para o planejamento estratégico, pois o mesmo é fortemente guiado pelas informações obtidas.

Apesar de ter sido possível responder o problema de pesquisa, é preciso registrar a frustração em relação ao universo do estudo, o qual precisou ser reduzido, pois os clubes que seriam respondentes, não mostraram interesse em participar do estudo e assim, para que o cronograma fosse concluído o universo foi reduzido de 60 clubes para apenas 4, o que representa cerca de 6% da ideia inicial.

Apesar dos problemas encontrados, a pesquisa realizada foi enriquecedora pela oportunidade de aprendizado e também para colocar em prática os conhecimentos adquiridos através do curso de gestão da informação.

As recomendações para trabalhos futuros são decorrência das limitações encontradas na realização do trabalho. Inicialmente, sugere-se aplicar a pesquisa em um número maior de respondentes, podendo assim possibilitar mais respostas e conseqüentemente uma análise estatística a respeito do tema, confirmando o que tal pesquisa demonstrou sobre a informação no planejamento estratégico de clubes de futebol.

Também se sugere pesquisar a respeito de clubes no exterior, comparando os resultados com clubes brasileiros.

Por fim, uma elaboração de planejamento estratégico para um clube de futebol, também seria importante e complementar tal pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/MwC1H>>. Acesso em: 05/03/2015.

AMORIM, F. B.; TOMAÉL, M. I. Gestão da informação e gestão do conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.8, n. 2, p. 01-22, jan/jun 2011. Disponível em: <<http://143.106.108.14/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/465/316>>. Acesso em 05/06/2015.

ANDRADE, A. R. *et al.* **Informação e planejamento de transportes**. In: Congresso Rio de Transportes, 3., 2005, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.academia.edu/5493004/INFORMA%C3%87%C3%83O_E_PLANEJAMENTO_DE_TRANSPORTES>. Acesso em 06/06/2015.

ANDREOZZI, D. M. **Planejamento estratégico e os clubes de futebol brasileiros**. Trabalho de Graduação (Bacharelado em Administração) - Setor de Ciências Sociais, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/921/2/20400207.pdf>>. Acesso em 10/06/2015.

ANDREUZZA, M. G. S. B. **Curso de Planejamento Estratégico**. Brasília. SAGRES - Política e Gestão Estratégica Aplicadas. [200-] Disponível em: <<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em 10/03/2015.

BARRETO, A. A. A questão da Informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, p.67-74, 1994. Disponível em: <<http://www.eiasi.org/cinfor/quest/quest.htm>>. Acesso em 10/03/2015.

BOTELHO, M. A. *et al.* **A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 175-188, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a14v36n1>>. Acesso em: 11/03/2015.

BRAGA, A.. **A gestão da Informação**. 8 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Setor de Tecnologia e Gestão, Universidade da Beira Interior, Portugal, 1996. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm> Acesso em 11/03/2015.

CARTONI, D. M. **Manual de monografia geral**. Valinhos: FAV – Faculdade de Valinhos, 2007. Não publicado.

CERVO, A; *et al.* **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: SENAC-SP, 2003.

CLARKE, N. *et al.* **Manual do centro de informação desportiva**. Tradução do Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto, 2000. 136 p. Disponível em: <<http://www.iasi.org/publications/pdf/ManualPortuguese.pdf>>. Acesso em: 22/03/2015.

DACOSTA, L. (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006. Administração/ Gestão esportiva.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na Era da Informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 390p.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

FEDERAÇÃO PARANAENSE DE FUTEBOL: Filiados. Disponível em: <<http://www.federacaopr.com.br/>>. Acesso em 01/06/2015.

FERNANDEZ, C.. **O negócio futebol**. (s.d). Disponível em: <<http://claitonfernandez.com.br/cf/o-negocio-futebol/>>. Acesso em 22/03/2015.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro, 2000.

JORGE, C. F. B. **Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol**: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. 322 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências – Marília 2013. Disponível em: <http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/jorge_cfb_me_mar.pdf>. Acesso em 22/03/2015.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v.12, n.1, p.11-23, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>>. Acesso em 22/03/2015.

MARCHIORI, P. Z. A ciência da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.2, p.72-79, maio/ago.2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em 22/03/2015.

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de negócios esportivos**. São Paulo: Elsevier, 2013.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 21.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6>>. Acesso em 01/06/2015.

MIRANDA, S. **A eficácia da comunicação**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymarkl, 1999.

MOVIMENTO GRÊMIO NOVO. Disponível em: <<http://www.gremionovo.com.br/>>. Acesso em 01/06/2015.

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.1, n. 3, p. 1-5, jul/dez. 1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em 26/05/2014.> Acesso em 02/06/2015.

PAULA, D. da R. **Gestão da informação na Fiocruz: um modelo de análise**. 146f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Setor de Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/Diss_DanuziaPaula.pdf>. Acesso em 25/04/2015.

PEREIRA, C. A.; *et al.* **A gestão estratégica de clubes de futebol:** uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 4., 2004, São Paulo. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos42004/336.pdf>>. Acesso em 25/04/2015.

PFEIFFER, P. **Planejamento estratégico municipal no Brasil:** uma nova abordagem. 37f. Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/xUub73>> Acesso em 26/04/2015.

PONJUAN DANTE, G. **Gestion de informacion em las organizaciones:** principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: Universidad de Chile, 1998.

PORTAL 2014: Negócios da Bola. Disponível em: <<http://www.portal2014.org.br>> Acesso em 01/06/2015.

PORTAL OFICIAL DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE: O clube - planejamento estratégico. Disponível em: <<http://www.gremio.net/>> Acesso em 01/06/2015.

REZENDE, A. J. **Estudo sobre as decisões identificadas na gestão de contratos de jogadores de futebol:** o caso do Clube Atlético Paranaense. 181f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Setor de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/zbqQE8>>. Acesso em 12/06/2015.

SILVA, R. G. **A importância da informação.** Curso de gestão estratégica da informação e pensamento sistêmico. Faculdades Integradas Paiva de Vilhena. Minas Gerais, 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/CrUhcV>>. Acesso em: 03/03/2015.

SILVA, E. C. B.; LEON, M. C. da S. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** 9f. Trabalho de Graduação (Tecnologia de Gestão Financeira) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>>. Acesso em 13/06/2015.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 4.ed. Santa Catarina: UFSC, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf> Acesso em 27/05/2014.

SILVA, J. A. F. da; AMORIM, M. H. F. A Gestão de Clubes de Futebol: Regulação, Modernização e Desafios para o Esporte no Brasil. **Revista Interesse Nacional**, São Paulo, v. 5, n. 18, jul/set 2012. Disponível em:

<<http://interessenacional.uol.com.br/index.php/edicoes-revista/a-gestao-de-clubes-de-futebol-regulacao-modernizacao-e-desafios-para-o-esporte-no-brasil/>>. Acesso em: 08/04/2015.

SILVA, T. E.; TOMAÉL, M. I. A gestão da Informação nas organizações. **Revista Informação & Informação**, Londrina, v. 12, n. 2, p. 1-2, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7NMq1a5zHOwJ:www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/1806/1540+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 22/04/2015.

SOARES, J. A. P. **Natureza da decisão estratégica em organizações desportivas**: estudo das Associações de Modalidade na Região Autônoma da Madeira. 440f. Dissertação (Doutorado em Gestão Estratégica) - Setor de Ciências Sociais, Universidade da Madeira, Portugal, 2006. Disponível em: <<http://digituma.uma.pt/handle/10400.13/8>> Acesso em: 22/04/2015.

SUGAHARA, C. R.; CASTRO, W. S. V. Informação e conhecimento: análise da rede apl têxtil de Americana/SP-Brasil. **Revista Interamericana de Bibliotecologia** [online], Colômbia, v. 35, n. 2, p. 163-171, 2012. Disponível em: <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/15217/13225>>. Acesso em 23/03/2015.

SUPER INTERESSANTE. **Milagre em Campo**. 334.ed. São Paulo: Abril, Junho 2014.

TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT: UNESCO, 2006. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001469/146980por.pdf>>. Acesso em: 25/03/2015.

VALENTIM, M. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da Informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em 22/04/2015.

VASCONCELLOS, P. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista administração de empresas. [online], vol.18, n.2, p. 07-14, 1978. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000200002&lang=pt>. Acesso em 03/03/2015.

VASCONCELLOS, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1992.

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE PESQUISA - GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO PLANEJAMENTO DE CLUBES DE FUTEBOL

Este instrumento de pesquisa tem como objetivo levantar informações sobre o papel da gestão da informação no planejamento estratégico de clubes de futebol, a fim de fundamentar o estudo realizado para o trabalho de conclusão de curso da graduanda em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná, Katherine Kellner.

As perguntas têm caráter investigativo-acadêmico, garantindo o total anonimato do clube respondente. Também se assegura a disponibilização dos resultados àqueles que manifestem esse desejo.

Agradeço desde já a sua participação.

1. A qual região do Brasil seu clube pertence?

- Norte
- Sul
- Sudeste
- Centro-Oeste
- Nordeste

2. Qual a série que o clube participa no campeonato brasileiro?

- Série A
- Série B
- Série C
- Não participa do Campeonato Brasileiro

3. Qual seu cargo no clube?

4. A quanto tempo trabalha no clube?

5. Existe a cultura estratégica no clube? *

- Sim
- Não

6. Há quanto tempo?

Esta pergunta refere-se à questão anterior!

--

7. Qual o motivo de não haver a cultura estratégica?

Apenas responda se a questão 5 for negativa!

- Falta de comunicação
- Falta de controle nos planos de ação
- Não comprometimento da administração do clube
- Não conhecimento das técnicas
- Outro: _____

8. Existe uma área específica dedicada ao planejamento estratégico?

- Sim
- Não

9. O planejamento estratégico é instituído por normas/regras?

- Sim
- Não

10. Todos os colaboradores do clube compreendem a importância do planejamento estratégico?

- Todos - desde o mais baixo até o mais alto cargo.
- Quase todos - apenas os colaboradores da parte administrativa e de gestão.
- Só a alta diretoria.
- Nenhum colaborador

11. Quais foram os pontos positivos e os negativos identificados no processo de planejamento estratégico do clube?

--

12. Com que periodicidade o planejamento do clube é revisado?

- A cada 6 meses
- A cada 2 anos

- A cada 5 anos
- Outro: _____

13. O clube utiliza algum sistema de apoio ao planejamento estratégico?

- Sim
- Não

14. Se utiliza, qual é/quais são?

Esta pergunta refere-se à questão anterior!

15. O clube possui indicadores de controle estratégico?

- Sim
- Não

16. Se possui, em quais áreas?

Esta pergunta refere-se à questão anterior!

- Financeira
- Administrativa
- Time
- Comissão técnica
- Torcedores
- Patrocinadores
- Processos críticos
- Outro: _____

17. Existe a preocupação com as ações dos concorrentes?

- Sim
- Não

18. Se existe, como é feito o monitoramento dessas ações?

Esta pergunta refere-se à questão anterior!

19. O clube tem as informações necessárias, no momento adequado para tomar decisões?

- Sim
- Não

20. O clube tem informações necessárias, no formato adequado para tomar decisões?

- Sim
- Não

21. Se não, como transformam essas informações para o formato adequado? E qual é esse formato?

22. Com que frequência o clube busca informações para o processo de planejamento estratégico?

23. No seu clube, como a informação contribui no processo de planejamento estratégico?

24. Indique quais características da informação são utilizadas no processo de planejamento estratégico do seu clube:

- Confiabilidade
- Precisão
- Completude
- Relevância
- Fácil interpretação
- Disponibilidade
- Outro: _____

25. Quando preciso de informações para utilizar no planejamento estratégico procuro/leio:

- Revistas especializadas
- Jornais diários
- Artigos e publicações científicas
- Palestras, convenções e eventos

- Clientes
- Patrocinadores
- Pesquisas formais de mercado
- Pesquisas informais
- Relatórios internos
- Relatórios externos
- Outras fontes internas (executivos, colegas de empresa, torcedores, etc.)
- Outras fontes externas (executivos, colegas fora de empresa, exemplos de outros clubes, etc.)
- Especialistas em planejamento estratégico
- Banco de dados da empresa
- Internet/sites
- Outro: _____

26. De que maneira são armazenadas as informações sobre o planejamento estratégico do clube?

--

27. Para finalizar, o meu clube:

- Tem uma fonte clara de informações disponível
- Tem informações necessárias para o processo de planejamento
- Quando não tenho a informação necessária, tenho recursos para obtê-la facilmente
- As informações obtidas passam pelo processo de gestão da informação (seleção, armazenamento, recuperação, distribuição, uso)
- As informações obtidas são armazenadas de forma a permitir sua rápida recuperação quando necessário
- O planejamento é fortemente guiado pelas informações obtidas
- Participa de feiras/congressos relacionados à área futebolística
- Tem relatórios detalhados para as atividades de planejamento
- Tem diálogo claro com seus patrocinadores
- Tem diálogo claro com seus clientes (torcedores)
- Tem informações organizadas

- Tem facilidade em obter informações de mercado
- A coleta de informações ocorre sempre
- Há uma pessoa/grupo de pessoas responsável(veis) pela coleta de informações
- Sabe exatamente das informações que precisa
- Sabe onde encontrar as informações que precisa
- Consegue administrar a quantidade de informações disponíveis
- Costuma acompanhar as ações dos concorrentes
- Outro: _____