Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESPORTIVA NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

Marília
2013

Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Filosofia e Ciências
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESPORTIVA NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

Orientadora: Profa. Dra. Marta L. P. Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação

Marília
2013

Jorge, Carlos Francisco Bitencourt.

J82g Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube / Carlos Francisco Bitencourt Jorge. – Marília, 2013.

322 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2013.

Bibliografia: f. 226-233

Orientador: Marta Lígia Pomim Valentim.

1. Inteligência Competitiva. 2. Gerenciamento da informação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Clubes de futebol - Administração. I. Autor. II. Título.

CDD 025.1

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESPORTIVA NO CONTEXTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NO MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo (Membro)
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi (Membro)
Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre me forneceram de forma incondicional apoio, carinho e amor. A minha irmã Francine, meu amor incondicional e a minha ligação eterna entre meu passado e meu presente. Dedico a minha avó Maria que sempre me tratou como um filho.

Dedico ao Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional, que é como uma família para mim. Em especial á Profa.Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, meu espelho profissional, dedico este trabalho a ela por toda dedicação e amor na liderança e condução do Grupo de Pesquisa e nas pesquisas vinculados ao Grupo.

Dedico a Dani, minha parceira, que sempre me apoiou com muito carinho e amor, me incentivando sempre durante minhas idéias, angustias na elaboração deste trabalho e na construção da minha vida.

Dedico especialmente a Deus...

AGRADECIMENTOS

A Professora Dra. Marta Lígia Pomim Valentim, por orientar esta pesquisa, com paciência, carinho e seriedade e sempre servir de inspiração pessoal e profissional;

Ás contribuições dos professores Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi e Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo , os quais fizeram parte da banca de Qualificação e defesa deste trabalho;

Aos meus amigos Rafael Henrique Moraes, Raphael José Veronese e Adriano Luis Martins, os irmãos que eu escolhi;

A minha família, meus pais Luiz Carlos Jorge e Silvia Maria Bitencourt Jorge, minha irmã Francine Vanessa Bitencourt Jorge e minha avó, Maria Nelsina Bitencourt de Paula;

Aos meus companheiros da ACIM, José Augusto Gomes e Líbanio Victor Nunes;

Ao Renan Lima, ex-preparador físico do MAC por todo apoio a pesquisa;

A todos os membros do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligencia Organizacional” pelas inúmeras contribuições;

Aos meus companheiros do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação e demais pessoas que conheci no desenvolvimento deste projeto;

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, em especial ao Prof. Dr. Oswaldo Almeida Júnior;

Ao Prof. Dr. João Adalberto Campato Júnior, pela amizade, cumplicidade e auxilio nas correções deste trabalho;

A Daniela Maria Maia Veríssimo, pela paciência, amizade e companherismo, sempre quebrando minha solidão no desenvolvimento deste trabalho.

JORGE, C. F. B. Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva nos clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. 2013. 322f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) – Universidade Estadual Paulista (Unesp).

RESUMO

A informação é um componente intrínseco em todos os processos de uma organização. No ambiente esportivo encontramos várias fontes de informações e processos que se relacionam e geram informações que sob este contexto são classificadas como informação esportiva. Nesse ambiente esportivo encontramos o futebol, considerado pelo povo brasileiro como uma paixão nacional. No âmbito do contexto do futebol encontramos os clubes, entidades que em sua grande maioria devido a sua estrutura e modelo de gestão são entidades civis sem fins lucrativos, cujo objetivo central consiste em promover entretenimento para a população, o que automaticamente eleva a paixão pelo esporte em questão, o futebol. No ambiente dos clubes de futebol é possível observar uma enorme competitividade. O clube que adota uma gestão eficaz de informações e trabalha o processo de inteligência competitiva (IC). Sob este viés, a presente dissertação visa analisar e compreender o uso da informação em clubes de futebol de pequeno e médio porte do interior do estado de São Paulo. Desta forma, a pesquisa foi realizada no Marília Atlético Clube (MAC), Clube de futebol da Cidade de Marília, interior do estado de São Paulo, e que se enquadra nas características citadas. Para tanto, escolheu-se o método 'Estudo de Caso', cuja técnica aplicada foi a triangulação. A triangulação consiste na aplicação de três ou mais técnicas de coleta e análise de dados, visando obter uma visão ampliada da problemática que se está investigando. A aplicação de diferentes técnicas investigativas torna a pesquisa mais consistente, concedendo maior validade ao resultado obtido. Tais análises foram realizadas com o intuito de elaborar ações para a gestão de informação (GI), enfocando a IC no âmbito do MAC. Os resultados de pesquisa propiciaram identificar os tipos de informações existentes no Clube, identificar e analisar as fontes e fluxos informacionais. Evidenciou-se a falta de estrutura informacional no Clube, o que impossibilita a prática da GI com enfoque à IC. Verificou-se a falta de um mecanismo que centralize as informações, bem como a inexistência de uma cultura responsável por valorar a importância da informação no âmbito do Clube. Evidenciou-se também a necessidade de um gestor informacional, porquanto caracterizou-se como um importante fator para a implementação e execução dos ações de GI.

Palavras-Chave: Gestão da Informação; Inteligência Competitiva; Informação Esportiva; Futebol; Estudo de Caso; Marília Atlético Clube.

JORGE, C. F. B. Sporting information management in the context of competitive intelligence in soccer clubs: a case study in *Marília Atlético Clube*. 2013. 322f. Dissertation (Master in Information Science) - Graduate Program in Information Science - Faculty of Sciences (FFC) – São Paulo State University (Unesp).

ABSTRACT

Information is an inherent component among all processes within an organization. In sports environment, there are several organizational processes which rely on information coming from different kinds of sports information sources, because from them, the decision-making information is made up, as well as the professional development. In sports environment, soccer, which is considered a national passion by the Brazilian society, stands out. Within soccer context, there are soccer clubs, institutions which are civil entities and the majority of them are unprofitable due to their structure and management model, whose central goal consists on promoting entertainment to population, and that automatically lifts up the passion by the referred sport. In the environment of football clubs is possible to observe a huge competitiveness. The club adopts effective management of information and work process of competitive intelligence (CI) can achieve competitive advantage against other clubs. From this perspective, the present research report aims at analyzing and making out the use of information in soccer clubs. In regard the methodological procedures, the 'Study Case' method has been picked out in order to be applied to Marília Atlético Clube (MAC), a sports club from Marília, upstate São Paulo, which answers the basic assumptions of the research purposes. Before the observations carried out in the Club, the management and uses of information from different hierarchy levels and sectors could be analyzed, as well as the form information is applied to obtain the competitive advantage. The research also emphasizes the importance of an information professional managing the management processes, both the IM and the CI. This way, it is intended to verify if the Club makes use of procedures regarding competitive intelligence, even if in an informal manner. Such analysis will be accomplished through interview, whose purpose is the elaboration of an information management (IM) model towards the CI making it applicable to MAC.

Keywords: Information Management; Competitive Intelligence; Sports Information; Soccer; Case Study; Marília Atlético Clube.

LISTA DE FIGURAS

			P.
Figura 1	-	Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento....	29
Figura 2	-	A organização do conhecimento.....	36
Figura 3	-	Processo de gerenciamento da informação.....	43
Figura 4	-	Modelo ecológico de gestão da informação.....	43
Figura 5	-	Ambiente em que a organização se insere.....	47
Figura 6	-	Modelo de inteligência competitiva – Valentim.....	50
Figura 7	-	Informação formal e informal na transformação de nova informação – conhecimento.....	59
Figura 8	-	Tomada de decisão: análise e contratação de um jogador...	72
Figura 9	-	Emblema do Marília Atlético Clube.....	105
Figura 10	-	Foto do Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal (Abreuzão)	106
Figura 11	-	Tigre - Mascote do Marília Atlético Clube.....	106
Figura 12	-	Cinco partes básicas da organização.....	115
Figura 13	-	Cinco visualizações (ou teorias) de como a organização opera.....	118
Figura 14	-	Sobreposição combinada: o funcionamento da organização.....	119
Figura 15	-	Modelo de gestão estratégica para entidades esportivas.....	121
Figura 16	-	Estrutura Organizacional do Marília Atlético Clube – 2012...	122
Figura 17	-	Proposta de modelo de inteligência competitiva.....	216
Figura 18	-	Proposta de estrutura organizacional para o Marília Atlético Clube – 2011.....	218
Figura 19	-	Estrutura organizacional do MAC por nível de operações – 2013.....	221
Figura 20	-	As três fases principais do esporte.....	247
Figura 21	-	Cadeia de valor do futebol.....	255

LISTA DE QUADROS

			P.
Quadro 1	-	Correntes teóricas da Ciência da Informação – Araújo.....	24
Quadro 2	-	Dados, informação e conhecimento.....	26
Quadro 3	-	Associação entre atributos de qualidade da informação com as atividades do processo de gestão do conhecimento.....	26
Quadro 4	-	Modos de uso da informação.....	34
Quadro 5	-	Gestão da informação e inteligência competitiva.....	49
Quadro 6	-	Sistematização: tipologia, informação, fonte e ambiente.....	58
Quadro 7	-	Usuários da informação esportiva e suas necessidades.....	60
Quadro 8	-	Indivíduos da pesquisa por: nível, tipo de instrumento e quantidade.....	130
Quadro 9	-	Seis fontes de evidencias: pontos fortes e pontos fracos.....	136

LISTA DE TABELAS

			P.
Tabela 1	-	Distribuição de receitas TV na ligue 1 2011/12.....	87
Tabela 2	-	Clubes brasileiros com as marcas mais valiosas.....	91
Tabela 3	-	Evolução das transferências de atletas brasileiros.....	92
Tabela 4	-	Modelos de transformação dos clubes de futebol em empresas.....	96
Tabela 5	-	Maior quantidade de sócios dos clubes de futebol.....	102
Tabela 6	-	Nível operacional – jogadores geral.....	140
Tabela 7	-	Nível operacional – goleiros.....	144
Tabela 8	-	Nível operacional – laterais.....	147
Tabela 9	-	Nível operacional – zagueiros.....	150
Tabela 10	-	Nível operacional – volantes.....	152
Tabela 11	-	Nível operacional – meio campo.....	155
Tabela 12	-	Nível operacional – atacantes.....	158
Tabela 13	-	Nível operacional – comissão técnica.....	160
Tabela 14	-	Nível operacional – treinador.....	163
Tabela 15	-	Nível operacional – auxiliar treinador.....	164
Tabela 16	-	Nível operacional – preparador físico.....	165
Tabela 17	-	Nível operacional – auxiliar de preparação física.....	167
Tabela 18	-	Nível operacional – preparador de goleiros.....	168
Tabela 19	-	Nível operacional – fisioterapeuta.....	169
Tabela 20	-	Nível operacional – massagista.....	170
Tabela 21	-	Nível operacional – mordomo.....	171
Tabela 22	-	Nível tático – gestores e coordenadores.....	173
Tabela 23	-	Nível tático – assessor de imprensa.....	175
Tabela 24	-	Nível tático – gestor financeiro.....	177
Tabela 25	-	Nível tático – gestor de futebol.....	179
Tabela 26	-	Nível estratégico – Diretoria executiva.....	180
Tabela 27	-	Nível estratégico – Presidente.....	183
Tabela 28	-	Nível estratégico – Presidente do conselho.....	185
Tabela 29	-	Nível estratégico – Diretor de futebol profissional.....	186
Tabela 30	-	Nível estratégico – Diretor superintendente.....	189
Tabela 31	-	Matriz social do Clube – geral.....	207
Tabela 32	-	Matriz social do Clube – contexto administrativo.....	209
Tabela 33	-	Matriz social do Clube – contexto técnico.....	211

LISTA DE GRÁFICO

			P.
Gráfico 1	-	Crescimento de torcedores do Sport Club Internacional.....	101
Gráfico 2	-	Gráfico social do Clube – Geral.....	208
Gráfico 3	-	Gráfico social do Clube – Contexto administrativo.....	210
Gráfico 4	-	Gráfico social do Clube – Contexto técnico.....	212

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBF	**-**	**Confederação Brasileira de Futebol**
CI	**-**	**Ciência da Informação**
FIFA	**-**	**Federação Internacional de Futebol Associada**
GI	**-**	**Gestão da Informação**
IC	**-**	**Inteligência Competitiva**
ICIO		**Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**
MAC	**-**	**Marília Atlético Clube**

SUMÁRIO

P.

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO..... 13

CAPÍTULO 2 - INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA..... 23
2.1 *Informação no Contexto da Gestão*..... 25
2.2 Informação como Vantagem Competitiva..... 33
2.3 Inteligência Competitiva..... 45

CAPITULO 3 - INFORMAÇÃO ESPORTIVA..... 55
3.1 Tipologia de Informação Esportiva..... 57
3.2 A Informação Esportiva como Vantagem Competitiva..... 59
3.3 Informação Esportiva no Contexto dos Clubes de Futebol..... 64

CAPITULO 4 - CLUBES DE FUTEBOL..... 75
4.1 Histórico dos Clubes de Futebol no Brasil..... 76
4.2 Clube de Futebol como Negócio..... 83
4.3 Gestão de Clubes de Futebol..... 94

CAPITULO 5 - MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE..... 105
5.1 História do Clube..... 107
5.2 Estrutura Organizacional..... 114
***5.2.1 Estrutura Organizacional do Marília Atlético Clube*..... 120**
5.3 Gestão do Clube..... 124

CAPITULO 6 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 127
6.1 Abordagem, Delineamento e Universo da Pesquisa..... 128
6.2 Instrumentos de Pesquisa..... 130
6.3 Procedimentos de Coleta dos Dados..... 135
6.4 Procedimentos de Análise dos Dados..... 137
6.5 Procedimentos de Ética em Pesquisa..... 138

CAPITULO 7 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... 139
7.1 Questionários..... 139
***7.1.1 Questionário – Nível Operacional – Jogadores*..... 140**
***7.1.2 Questionário – Nível Operacional – Comissão Técnica*..... 160**
***7.1.3 Questionário – Nível Tático – Gestores e Coordenadores*..... 173**
***7.1.4 Questionário – Nível Estratégico – Diretoria Executiva*..... 180**
7.2 Entrevista Estruturada..... 190
7.3 Sociograma..... 205

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 215

REFERENCIAS..... 226

APÊNDICES..... 234
APÊNDICE A – Roteiro de Observação..... 235
APÊNDICE B – Questionário – Nível Operacional – Jogadores..... 236
APÊNDICE C – Questionário – Nível Operacional – Comissão Técnica..... 237
APÊNDICE D – Questionário – Nível Tático – Gestores e Coordenadores... 238
APÊNDICE E – Questionário – Nível Estratégico – Diretoria Executiva..... 239
APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista..... 240
APÊNDICE G – O Futebol..... 243
APÊNDICE H – Documentos Gerados por meio da Parceria entre o Marília Atlético Clube e o Grupo de Pesquisa "Informação Conhecimento e Inteligência Organizacional" – Adversários no Campeonato Paulista de 2012..... 259

CAPITULO 1
INTRODUÇÃO

Conceituar o termo ‘organização’ é o ponto de partida para a compreensão da presente pesquisa, dessa maneira, entende-se organização como, “[...] uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações, sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis. Ela resulta das interações e interdependência de suas partes (CAPRA, 2002, p.260)”. Maximiano (1992, p. 56), reforça e complementa a ideia de Capra (2002), definindo o termo ‘organização’ como a "[...] combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa."

Valentim (2007) ressalta a importância de se compreender as organizações como núcleos centrais da sociedade, sendo que elas congregam pessoas, sustentam a economia, geram empregos, profissionalizam e especializam a atuação dos indivíduos, em suma influenciam a cultura, a educação e a própria sociedade. Morin (2005) definiu ecossistema como sendo o conjunto de organizações que interagem entre si e agem e/ou sofrem ações entre elas mesmas, ou seja, as organizações integram um sistema ecoorganizado ou ecossistema.

As organizações, ao realizarem seus processos organizacionais, interagem de forma plena com informações e conhecimentos, sendo possível afirmar que esses elementos estão inseridos em todos os processos, ora de forma direta, ora de forma indireta. Choo (2003) destaca essa relação e ressalta a falta de percepção, por parte dos gestores, no que tange a importância desses elementos para as organizações:

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

No ambiente interno das organizações, bem como no mercado em que estão inseridas, existe um elemento que pode fazer a diferença em vários âmbitos, sendo muitas vezes não percebido por quem realiza as ações organizacionais, esse elemento é a informação, cuja importância é essencial para a obtenção de competitividade, mudança da cultura organizacional, entre outros resultados.

Segundo Moraes e Fadel (2007, p.103), as informações "[...] apoiam o processo decisório, exercem influencias sobre o comportamento das pessoas e passa a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto".

A percepção de muitos gestores que estão inseridos em organizações é que a implantação de uma tecnologia ou um conjunto de tecnologias, que tem como finalidade dinamizar os processos, atividades e tarefas organizacionais, é suficiente para se realizar a gestão da informação (GI). É importante ressalvar que, muitos outros elementos são fundamentais para se implementar a gestão da informação como, por exemplo, a cultura organizacional e a cultura informacional, a comunicação organizacional/comunicação informacional, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamentos, entre outros (VALENTIM, 2007).

Nessa perspectiva, as organizações devem usufruir ao máximo os processos[1] (os mesmos serão descritos no Capítulo2) que envolvem a GI, fazendo o uso correto das informações provenientes do ambiente interno e externo, visando o desenvolvimento organizacional. Dessa maneira, é fundamental a adoção de um processo que auxilie no melhor aproveitamento das informações e conhecimentos gerados no ambiente interno e externo por parte da organização, auxiliando os processos de tomada de decisão, obtendo mais produtividade e, consequentemente, mais competividade, cuja denominação é inteligência competitiva (IC) (CAVALCANTE; VALENTIM, 2008).

> O processo de inteligência competitiva investiga o ambiente externo á organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto e médio prazo (VALENTIM *et al*., 2003, p.2).

O processo de IC proporciona a rápida e precisa tomada de decisão, fator decisivo para agir sobre ameaças e oportunidades que surjam no cenário em que atuam. Segundo Silva e Marodin (2008, p.1), a IC é

> [...] um processo contínuo de monitoramento do ambiente competitivo de modo a identificar e de agir sobre as oportunidades ou de evitar as ameaças. È a inteligência, não a informação, que possibilita a um empresário rapidamente responder a uma oportunidade ou superar uma barreira de mercado.

[1] Processo de gestão da informação: Todo ato que realiza uma operação que possui como objeto central a informação relacionada com a ação de gerir tal componente.

Nessa perspectiva, a presente dissertação foi elaborada com a finalidade de desenvolver um modelo de gestão da informação, no contexto da inteligência competitiva, para organizações esportivas, mais precisamente os clubes de futebol. A escolha do futebol como esporte para o desenvolvimento da pesquisa está alicerçada em três aspectos: cultural, econômico e situacional.

Costa (1995) afirma que o futebol, tal qual a mulher, é sinônimo de paixão. Uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, está no universo das *coisas* relacionadas ao *espírito* com maior importância. No Brasil o futebol é uma das principais fontes de identidade da nação.

Os aspectos culturais, econômicos e situacionais estão intimamente ligados. Destaca-se, também, que o Brasil será o país sede da Copa do Mundo de 2014, dessa forma o país atrairá as atenções dos apaixonados por esse esporte. O evento com abrangência mundial exporá o país e, consequentemente, os clubes de futebol brasileiros.

O futebol mundial movimenta cerca de 250 bilhões de dólares anuais, no entanto 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. Dessa maneira, a pesquisa visa chamar atenção dessas instituições quanto à importância da gestão eficiente da informação, uma vez que atuam em um ambiente altamente competitivo como é o caso do futebol.

Como problemática da pesquisa parte-se do pressuposto que a Ciência da Informação enquanto campo teórico e prático é importante para as organizações competitivas contemporâneas como, por exemplo, a organização esportiva, mais especificamente os clubes de futebol, questiona-se se esse tipo de organização aplica a gestão da informação e a inteligência competitiva organizacional. Os clubes de futebol intentam obter intligência quando buscam melhores práticas de gestão da informação? Qual o intuito de uma organização esportiva aplicar o processo de inteligência competitiva? Os clubes de futebol de fato sabem utilizar as informações de forma estratégica? Quais são os aspectos culturais que influenciam a gestão da informação nos clubes de futebol?

Nesse sentido, deve-se assumir como hipóteses para a presente pesquisa que, em primeiro lugar, a Ciência da Informação é uma área que apesar de não possuir mais do que algumas décadas de existência, reúne conhecimentos teóricos

e práticos fundamentais para as organizações contemporâneas, principalmente para aquelas que necessitam ser competitivas. Nessa perspectiva, a CI supre e influencia a gestão da informação, cujo cerne reside em gerir a informação e auxiliar a transformá-la em conhecimento. 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.

O processo de IC trata o ambiente interno e prospecta e monitora o ambiente externo, e como consequência da aplicação desse processo os clubes de futebol podem obter vantagem competitiva frente aos adversários, conseguindo assim melhores negociações para a captação de talentos, a identificação de possíveis oportunidades no âmbito do marketing esportivo, a tomada de decisão baseada em informações de vários âmbitos e, portanto, mais assertiva, entre outros resultados que podem ser conquistados ou potencializados com a aplicação do processo de IC. Nesse sentido, a gestão da informação visa tratar – transformar, acrescentar, modificar, analisar, distribuir, sintetizar, entre outros –, informação em todas as suas dimensões, de forma que seja insumo para o processo de inteligência competitiva.

Evidencia-se que há necessidade de pesquisar e difundir a funcionalidade da gestão da informação, bem como do processo de IC em meios competitivos como os de clubes de futebol. Dessa forma, é importante compreender se a GI e o processo de IC são aplicados ou não, se estão explícitos ou não nas estratégias e práticas dessas organizações. Elementos como a aceitação e o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) e o desenvolvimento de comportamentos informacionais adequados são importantes para compreender o papel da gestão da informação. Do mesmo modo, é importante compreender quais são as principais variáveis e componentes do ambiente externo, sua importância, suas relações, seus impactos e influências nos clubes de futebol.

Parte-se do pressuposto que é provável existir em tais organizações a presença da gestão da informação ainda que informal, o mesmo pode se dizer sobre a presença do processo de inteligência competitiva, pois os clubes sempre estão prospectando e monitorando as informações externas, ou seja, informações sobre jogadores, clubes adversários, torcedores etc., para realizarem ações em diferentes âmbitos, bem como as informações internas que, conforme mencionado anteriormente, são de fundamental importância para a GI e a IC.

Outra questão relevante diz respeito às ações realizadas com as informações propriamente ditas, isto é, muito provavelmente as informações são acessadas e utilizadas, visando subsidiar uma atividade, tarefa ou decisão, contudo, de que forma foram acessadas, após o uso como foram armazenadas e, por último, como serão recuperadas para 'novo' uso? Pressupõe-se que os clubes de futebol sem a aplicação da GI e da IC, provavelmente estão perdendo importantes indicadores e históricos, resultando na perda de competitividade, pois alinhando informações existentes com informações atuais é mais fácil planejar e prever o que poderá ocorrer no futuro.

A aplicação da inteligência competitiva nesse tipo de organização é tão importante quanto em outros segmentos, isto é, os princípios norteadores da IC podem ser aplicados com a finalidade de reduzir riscos e a descoberta de oportunidades com o intuito de se estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo. As informações prospectadas podem ser utilizadas para a tomada de decisão estratégica, entretanto, existem vários outros processos organizacionais que os clubes não percebem a importância de utilizarem a informação como um elemento estratégico organizacional.

Ressalta-se que os clubes de futebol estão inseridos em uma cultura muito complexa, pois perpassam diferentes segmentos da sociedade. Os aspectos culturais envolvidos são formados principalmente por seus colaboradores, gestores, torcedores e, ainda, o ambiente externo composto por adversários e estrutura futebolística. Nesse sentido, torna-se extremamente importante entender qual a interferência que os mesmos provocam no ambiente organizacional. Evidencia-se também que, cada uma das variáveis mencionadas anteriormente, influencia a organização esportiva de futebol e, portanto, a pesquisa poderá obter informações em relação aos aspectos culturais que a influencia.

Justifica-se a importância da pesquisa, primeiramente destacando a pequena quantidade de pesquisas no âmbito da Ciência da Informação aplicada às organizações esportivas (clubes de futebol). Vários aspectos foram levados em consideração para a escolha de organizações esportivas de futebol como universo de pesquisa, dentre eles, o volume de capital[2] que gira em torno desse esporte, incluindo agentes diretos como os próprios clubes e federações, e agentes indiretos

[2] Relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000), elaborado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

como a indústria de equipamentos esportivos, relacionados a saúde e a mídia, demonstrando que o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais, entretanto, no Brasil esse valor não chega a 1% e, mesmo com o baixo aproveitamento dos clubes, o esporte gera em torno de 300 mil empregos, diretos e indiretos (DA SILVA; LEONCINI, 2005).

A cidade de Marília, no estado de São Paulo, conta com um clube de futebol profissional, o Marília Atlético Clube (MAC), que disputa atualmente a Série C, também denominada de Terceira Divisão do futebol nacional, e a Série B conhecida como Segunda Divisão do campeonato estadual e, assim, dissemina o nome da cidade de Marília, bem como de seus patrocinadores para todo Brasil, fazendo com que a cidade ganhe notoriedade e visibilidade em âmbito nacional por meio do esporte, neste caso o futebol.

A visibilidade do Clube faz com que a economia da cidade se movimente, um pequeno exemplo dessa movimentação, é quando times considerados grandes enfrentam o MAC na cidade, uma vez que o jogo faz com que a torcida da região, tanto os torcedores do Clube quanto os torcedores de clubes rivais venham para Marília assistir ao jogo e, como consequência, gastem dinheiro no comércio e serviços da cidade.

Além do MAC, existem clubes de futebol profissionais nas regiões próximas a Marília, como o Noroeste (Bauru), o Linense (Lins), o Mirassol (Mirassol), o Monte Azul Paulista (Monte Azul Paulista), o Botafogo (Ribeirão Preto) e o Sertãzinho (Sertãzinho) que fazem parte da elite do futebol ou estão na Segunda Divisão do futebol estadual, porém apenas o MAC e o Noroeste de Bauru disputam alguma divisão do campeonato nacional. Existem também, vários outros clubes que estão nas divisões inferiores do campeonato paulista, como o Tupã (Tupã), o Comercial (Ribeirão Preto), o Garça (Garça), entre outros. Outro fator de relevância é a representatividade do esporte no país, uma vez que é considerado ‘paixão nacional’, conforme já mencionado anteriormente.

Evidencia-se que o MAC, assim como os outros clubes de futebol, tem consciência do valor de duas dimensões: a afetiva e a econômica. Nessa perspectiva, é necessário incentivar propostas que permitam melhorar seu desempenho, enquanto clube e enquanto organização. Por isso, torna-se essencial propor um estudo no MAC, que identifique como é aplicada a gestão da informação e a inteligência competitiva, com o objetivo de propor melhorias, adequações e

intervenções sobre a produção, acesso, uso e reuso da informação, envolvendo tanto o ambiente interno quanto externo, pois com a aplicação do processo de inteligência competitiva é possível uma melhor prospecção e monitoramento das informações no cenário externo à organização.

A partir da análise dos aspectos até aqui mencionados, evidenciar os gestores e diretores do Clube sobre a importância da gestão da informação e da inteligência competitiva, para a obtenção de vantagens operacionais, táticas e estratégicas resultantes de sua aplicação, tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo. Demonstrar que por meio da aplicação da GI e da IC o Clube será mais independente e estará mais bem preparado para eventuais mudanças, tanto no cenário interno quanto externo ao Clube.

Encontram-se ausentes da literatura de Ciência da Informação estudos que demostrem como esse tipo de organização realiza a gestão da informação e o processo de inteligência competitiva, tornando assim uma contribuição relevante para as discussões da área, no que tange a essas temáticas. A pesquisa é dotada de forma explícita de um das características da Ciência da Informação, a interdisciplinaridade, pois tratará de três disciplinas: a Ciência da Informação, a Administração e a Ciência do Esporte.

A pesquisa visa, por meio da disciplina da Ciência da Informação, debater sobre as questões que envolvem a informação, as fontes de informação, os fluxos de informação e os fenômenos informacionais existentes nesse tipo de organização, pois os clubes de futebol vêm de uma cultura em que as atividades informacionais muitas vezes são ignoradas, resultando em tomada de decisão errônea ou equívoca, cujos resultados prejudicam a própria organização. Além disso, pretende-se debater os aspectos culturais desse tipo de organização, e como esses aspectos interferem na gestão da informação e na aplicação do processo de inteligência competitiva.

A disciplina de Administração contribuirá para uma melhor compreensão dos processos administrativos (estrutura, ambiente, níveis) em que essas informações circulam; os aspectos relacionados ao processo decisório; as regras do negócio; e outros processos oriundos da Administração.

A Ciência do Esporte contribuirá em relação aos aspectos do esporte em si, a história, a evolução, o mundo do futebol, a estrutura do futebol etc. A pesquisa de campo foi realizada nesse tipo de ambiente e, assim, foi possível analisar as informações, as fontes e os fenômenos inerentes a um clube de futebol. Pretende-se

analisar os ambientes e fluxos informacionais desde o âmbito técnico, oriundos de treinamentos e partidas, o âmbito fisiológico, de desempenho dos atletas, até o âmbito financeiro e de investimento.

Dessa forma, a pesquisa poderá a partir das três disciplinas mencionadas anteriormente, compreender a importância da informação para organizações esportivas. Ressalta-se que a Ciência da Informação obterá dados e informações de um cenário pouco explorado, mas muito rico no que tange aos fenômenos informacionais, tendo a oportunidade de mostrar a importância da referida Disciplina no mundo esportivo, mais precisamente no escopo dos clubes de futebol. A Ciência da Informação demonstrará a importância da informação para as organizações esportivas que buscam a profissionalização, tornando-os verdadeiras empresas, a exemplo do que pode ser visto nos clubes europeus. A pesquisa pretende acrescentar esta experiência em um cenário com pequena ou nenhuma bibliografia no âmbito da Ciência da Informação.

Também é importante ressaltar a importância desta pesquisa para a Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da informação', do Programa de pós Graduação em Ciência da Informação da Unesp/Marília-SP, que por meio desta pesquisa contribuiu para novas discussões e aprofundamento teórico e prático ainda pouco explorado. Com a adoção desse universo de pesquisa foi possível conhecer a cultura informacional, os ambientes e fluxos informacionais, as fontes de informação e os tipos de informação, em que o Clube em questão está inserido. A Linha de Pesquisa terá a oportunidade de demostrar a importância da informação como recurso estratégico para esse tipo de organização. Dessa forma, poderá contribuir e alertar a sociedade esportiva, mais especificamente os clubes de futebol, sobre a importância e o retorno que a aplicação da GI e da IC pode propiciar aos processos organizacionais.

Sendo assim, a Ciência da Informação e em especial a Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' contribuirão para a evolução e profissionalismo do futebol e, consequentemente, dos clubes de futebol, reforçando o uso da informação como recurso estratégico. Contribuindo também para a quebra de paradigma e de aspectos culturais que tanto atrapalham a evolução/profissionalismo dessas organizações e, como consequência, obter maior reconhecimento por parte desse tipo de organização.

Como objetivo geral a pesquisa visou propor ações para a gestão da informação no Marília Atlético Clube, mais especificamente voltados à subsidiar o processo de IC. Como objetivos específicos pretendeu-se: a) identificar, caracterizar e analisar a estrutura, fluxos de informação, fontes de informações e os tipos de informações do MAC; b) verificar e analisar a existência da gestão da informação e do processo de inteligência competitiva e como a influencia a cultura informacional do MAC; c) elaborar ações para a gestão da informação aplicada ao processo de inteligência competitiva no âmbito do MAC.

A dissertação foi distribuída em capítulos que buscam demonstrar de forma coerente os temas objeto desta pesquisa. Dessa forma, o presente capítulo introdutório descreve o tema de pesquisa e algumas compreensões básicas sobre informação, gestão da informação e inteligência competitiva.

No Capítulo 2 aborda-se de maneira conceitual, sob o ponto de vista dos autores da área de Ciência da Informação, a informação e sua inserção na perspectiva da gestão com enfoque na aplicação desta como vantagem competitiva no contexto das organizações. Além disso, apresenta-se a conceituação de gestão da informação e inteligência competitiva, bem como as relações entre ambas.

Sendo o Capítulo 3 responsável por conceituar informação esportiva, bem como suas tipologias e usuários. Associa-se à informação esportiva e a desinformação, bem como sua aplicação como vantagem competitiva em organizações esportivas. Por fim, é realizada uma contextualização da informação esportivas em clubes de futebol.

No Capítulo 4 contextualiza-se o histórico dos clubes de futebol no Brasil. Apresenta-se a história dos clubes desde a fundação dos primeiros clubes, o amadorismo do esporte, sua profissionalização e a consolidação do futebol como um esporte de massas. Destaca-se a compreensão dos clubes de futebol como negócio, e os vários modelos de gestão que fazem parte da realidade dos clubes de futebol.

As informações do Marília Atlético Clube são apresentadas no Capítulo 5, a história e a evolução do Clube enquanto agremiação esportiva. Apresenta-se também a estrutura organizacional, bem como a forma que Clube é gerido.

O Capítulo 6 apresenta os procedimentos metodológicos, o tipo de pesquisa, o método e as técnicas de coleta e análise de dados. Para tanto, escolheu-se o método ‘Estudo de Caso’, cuja técnica aplicada é a triangulação. Delimitou-se o

universo de pesquisa, bem como os instrumentos de coleta de dados necessários para a realização da pesquisa de campo.

Encontra-se no Capítulo 7 a análise e apresentação dos resultados da pesquisa realizada no Marília Atlético Clube, cujos sujeitos de pesquisa compreenderam desde os atletas até os diretores executivos do MAC.

O Capítulo 8 apresenta as considerações finais da referida pesquisa.

Encontra-se no Apêndice A, o roteiro de observação, enquanto que nos Apêndices B, C, D, E e F encontram-se os questionários fechados e a entrevista estruturada aplicados aos sujeitos de pesquisa do MAC.

No Apêndice G é possível visualizar o contexto histórico do futebol, por meio de suas épocas, além da evolução desse esporte. Apresenta também a importância desse esporte como fator social e econômico no que tange a sociedade.

No Apêndice H, encontra-se os documentos gerados pelo Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” para o MAC no Campeonato Paulista da Terceira Divisão. Os documentos contém informações dos adversários que foram utilizados pela Comissão Técnica durante o Campeonato de 2012.

CAPÍTULO 2
INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Definir o que é informação não é uma tarefa fácil, pois não existe um conceito universal sobre informação; o que existe, a bem do rigor, são diferentes definições que, por sua vez, são relacionadas aos campos de conhecimento que se relacionam de alguma forma com a informação, conforme explica Saracevic (1999, p.6, tradução nossa):

> 'Informação' tem variadas conotações em diferentes campos. Por exemplo, no ponto de vista da Física e da Biologia, altos esforços ambiciosos (e até sem sucesso) têm sido feitos para explorar a informação como uma propriedade básica do universo (STONIER,1997). Na Psicologia, a informação é usada, de vez em quando, como um comportamento variável da percepção sensorial, compreensão, ou outros processos psicológicos. Essas noções de informação são distintas dos da Ciência da Informação.

O mesmo ocorre com as correntes existentes no âmbito da Ciência da Informação (CI), uma vez que há distintos vieses quanto ao entendimento do que seja 'informação'. Para compreender a 'informação', é necessário também compreender o campo científico que a está conceituando.

Nessa perspectiva, Borko (1968, tradução nossa) definiu a Ciência da Informação como "[...] uma ciência interdisciplinar, que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que dirigem o fluxo e o uso da informação e as técnicas, tanto manuais quanto mecânicas, de processar a informação visando sua armazenagem, recuperação e disseminação".

Complementando a ideia de Borko (1968), Gómez (2000) afirma que:

> A ciência da informação surge no horizonte de transformações das sociedades contemporâneas que passaram a considerar o conhecimento, a comunicação, os sistemas de significado e os usos da linguagem como objetos de pesquisa científica e domínios de intervenção tecnológica. Poderíamos dizer que ao mesmo tempo em que entravam em crise alguns dos pressupostos epistemológicos que legitimavam a imagem da ciência moderna, começava a se formar esse novo campo científico que assumiria uma parte importante do meta-discurso ocidental sobre as ciências, o qual seria construído agora a partir de resultados formalizados da produção de conhecimentos e conforme metodologias observacionais e quantitativas. A ciência da informação constituir-se-ia assim, ao mesmo tempo, como uma nova demanda de cientificidade e como um sintoma das mudanças em curso que afetariam a produção e direção do conhecimento em ocidente.

Saracevic (1999, p.3) corrobora a ideia de Borko (1968) e Gómez (2000), e explica o surgimento da CI após a Segunda Guerra Mundial vinculada ao surgimento da Ciência da Computação. O autor ainda destaca como uma manifestação mais visível, a explosão informacional, atribuindo o surgimento desse fenômeno ao crescimento exponencial e contínuo das publicações científicas e das técnicas e registros informacionais de diferentes tipos. Barreto (2006, p.11) atribui três períodos para a Ciência da Informação:

- Tempo de gerencia da informação, que vai de 1945 a 1980;
- Tempo da relação entre a informação e o conhecimento, no período de 1980 a 1995;
- Tempo do conhecimento interativo, de 1995 até os dias atuais.

Saracevic (1999) evidencia a estruturação do campo em várias áreas ou subdisciplinas de pesquisa e/ou prática. Nesse sentido, Araújo (2009) delimita algumas correntes teóricas contidas no âmbito da CI, e de que forma cada corrente compreende a informação (Quadro 1):

Quadro 1: Correntes teóricas da Ciência da Informação – Araújo.

Correntes	Contexto Teórico
Teoria Matemática, Recuperação da Informação e Bibliometria	Apoiam-se na lógica, manifestada nas Ciências Exatas (Matemática e a Física). Contextualizam a informação no processo de transmissão e recuperação da informação, considerando-a objeto responsável pela eficácia no processo de comunicação.
Teoria Sistêmica	Busca se apoiar nos princípios da Biologia. Utiliza-se do conceito orgânico, compreendendo conceitos como totalidade, como objetos que compõem essa totalidade, bem como suas características e processos de transformação, dotando da integração nesses processos. A Teoria busca compreender o papel da informação na sociedade para então promover serviços informacionais para tal sociedade. A corrente atua também como importante suporte para a área de sistemas de informação, juntamente com a teoria responsável por recuperar e transmitir a informação.
Teoria Crítica da Informação	Fundamenta-se nas teorias críticas oriundas principalmente da História e da Filosofia. A informação passa a ser entendida como um recurso fundamental para a condição humana no mundo. Enfatiza o conflito, a desigualdade e o embate de interesses em torno da informação.
Teorias da Representação e da Classificação	Consideradas como 'núcleo duro' da área de Ciência da Informação, essas teorias estão relacionadas com a Biblioteconomia. A informação reporta-se à ideia de representação – da possibilidade de melhorar os processos representacionais, construindo linguagens melhores, notações mais mnemônicas, classes mais consistentes, terminologias menos ambíguas, útil para o processo de recuperar informação.
Produção e Comunicação Científica	Tem origem da necessidade de atender questões como: velocidade, qualidade e exatidão da informação. Esta Teoria considera a informação como 'meio', pois os processos, fontes e fluxos podem alterar o resultado da informação. Assume a importância da informação como recurso produtivo e estratégico nas organizações, sendo ela insumo para o conhecimento, bem como a gestão destes recursos (informação

	e conhecimento).
Estudos de Usuários	Enfoca a percepção dos usuários quanto à informação. Essa percepção é centrada no indivíduo que, uma vez a percebendo, utiliza-se dela. Estudos voltados à cognição humana e comportamento do indivíduo são os focos desse modelo.

Fonte Adaptada: Araújo - 2009.

Assumindo a presente dificuldade no que toca à definição e escopo da informação para o presente estudo, ela é compreendida sob a visão da Ciência da Informação no contexto das correntes que enfocam a gestão da informação e a inteligência competitiva. Ressalta-se que, mesmo estabelecendo esta delimitação, há divergências sobre os conceitos da informação; mas, há uma maior uniformidade na delimitação desses enfoques.

2.1 Informação no Contexto da Gestão

Segundo Valentim (2008, p.18), a informação é "[...] ao mesmo tempo, objeto e fenômeno, visto que pode ser destacada e analisada por si mesma e, também, pode ser parte de um processo".

Ao conceituar informação, torna-se necessário realizar delimitações entre outros dois componentes que, se relacionam, interagem e sofrem transformações na relação com a informação: 'dado' e 'conhecimento'. Davenport e Prusak (1998a), Valentim (2002) e Pérez-Montoro (2004) conceituaram dado, informação e conhecimento à luz da gestão da informação.

Os autores definem 'dados' como simples observações sobre o estado do mundo, ou seja, são dados registrados com o auxílio de algum suporte; na maioria das vezes, com o auxílio de tecnologias. No que tange a 'informação' é definida como dotada de relevância e propósito; em outras palavras, pode-se afirmar que são os dados compreendidos (atribuição de significado) e contextualizados por um indivíduo. Os mesmos autores consideram conhecimento algo que reside na mente humana, construído na relação do indivíduo com o mundo. Davenport e Prusak (1998a) sistematizam esses conceitos conforme se observa no Quadro 2.

Quadro 2: Dados, informação e conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto
▪ Facilmente estruturado; ▪ Facilmente obtido por máquinas; ▪ Frequentemente quantificado; ▪ Facilmente transferível.	▪ Requer unidade de análise; ▪ Exige consenso em relação ao significado; ▪ Exige necessariamente a mediação humana.	▪ De difícil estruturação; ▪ Difícil capturar em máquinas; ▪ Frequentemente tácito; ▪ De difícil transferência.

Fonte Adaptada: Davenport e Prusak – 1998a - p.18.

De Sordi (2008) complementa Davenport e Prusak (1998a) ao evidenciar os atributos de qualidade da informação e os associa às atividades do processo de gestão do conhecimento (Quadro 3).

Quadro 3: Associação entre atributos de qualidade da informação com as atividades do processo de gestão do conhecimento.

Atributos de Qualidade da Informação precedido pelo nome da dimensão	**Atividades do Processo de Gestão do Conhecimento**							
	Identificar/Mapear	**Obter/Adquirir**	**Distribuir/Partilhar**	**Utilizar/Aplicar**	**Aprender/Criar**	**Contribuir**	**Construir e Sustentar**	**Descartar/Abster-se**
Acurácia – nível de acurácia		C						
Acurácia – método para determinação nível da acurácia		C						
Atualidade – data de geração da informação		C						
Atualidade – horário de geração da informação		C						
Atualidade – intervalo de tempo entre geração da informação	C							
Disponibilidade – meio de acesso a informação		C						
Disponibilidade – horário de disponibilização da informação		C						
Disponibilidade – tempo decorrido entre a solicitação e o acesso			C					
Disponibilidade – indexação da informação		C						
Confidencialidade – publico alvo	C						I	
Confidencialidade – predileções informacionais do público-alvo	C							
Existência – localização do algoritmo geração da informação		C					I	
Existência – localização do armazenamento do conteúdo		C					I	
Abrangência – vetores da informação (abrangência horizontal)	C							
Integridade – nível de integridade da informação		C						
Ineditismo – disponibilidade de informação idêntica/similares	C							

Contextualização – caracterização da informação		C						
Precisão – nível de precisão da informação (abrangência vertical)	C							
Confiabilidade – credibilidade da fonte	C							
Confiabilidade – credibilidade de conteúdo				C				
Originalidade – originalidade da informação	C							
Agregação de valor – valor potencial da informação	C							
Agregação de valor – valor entregue pela informação				C				I
Identidade – nome	C							
Identidade – sinônimos	C							
Identidade – autoria						C	I	
Audiência – frequência de acesso				C			I	I
Audiência – duração de tempo de acesso				C			I	I

Legenda:
C= atividade que cria/designa valor ao atributo.
I= insumo muito importante à atividade do processo.

Fonte: De Sordi – 2008 – p.127.

Observa-se que De Sordi (2008) ao sistematizar os atributos da informação, relaciona-os ao processo de transformação da informação em conhecimento, e define-os em dois grandes grupos: às atividades que criam e designam valor ao atributo, representados pela letra 'C', e os que designam insumos muito importantes à atividade do processo de criação de conhecimento, representados pela letra 'I'.

Nessa mesma perspectiva, Ponjuán Dante (2004, p.21, tradução nossa) ressalta que a informação depende de dados que, podem se transformar em informação ao receberem significado, a partir de distintos processos de agregação de valor e de um determinado contexto. MacGarry (1999) define informação a partir de atributos similares aos mencionados por Davenport e Prusak (1998a), Valentim (2002) e Pérez-Montoro (2004). Segundo ele, informação é

- considerada um quase sinônimo do termo fato;
- um reforço do que já se conhece;
- a liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem;
- a matéria-prima da qual se extrai o conhecimento;
- aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente;
- definida em termos de seus efeitos no receptor;
- algo que reduz a incerteza em determinada situação (MACGARRY, 1999, p.4).

Evidencia-se a importância do sujeito no processo de transformação de dados em informação e da informação em conhecimento. Ratificando essa ideia, Almeida Júnior (2008) conceitua 'informação' como algo subjetivo, intangível e dependente do usuário. Saracevic (1999, p.7, tradução nossa) afirma que a informação envolve diretamente o processo cognitivo. Isso resulta da interação de duas estruturas cognitivas, a 'mente' e o 'texto'. Esta afirmação de Saracevic (1999) vai de encontro

à ideia de Morin (1999) no que tange à concepção e interação da informação no processo de construção de conhecimento. Nessa medida, é evidente a percepção da informação como propulsora do conhecimento. Se para Saracevic (1999) a informação é o 'texto', por outro lado Morin (1999) atribui à informação o *status* de símbolos. Hessen (2000, p.21) define a construção do conhecimento como "[...] uma determinação do sujeito pelo objeto".

Nesse contexto, a informação possui o papel de intermediadora no processo de construção do conhecimento. Almeida Júnior (2009) destaca que a informação é um componente que nasce da intermediação entre o sujeito e os dados, sendo utilizada temporariamente no processo de construção de conhecimento.

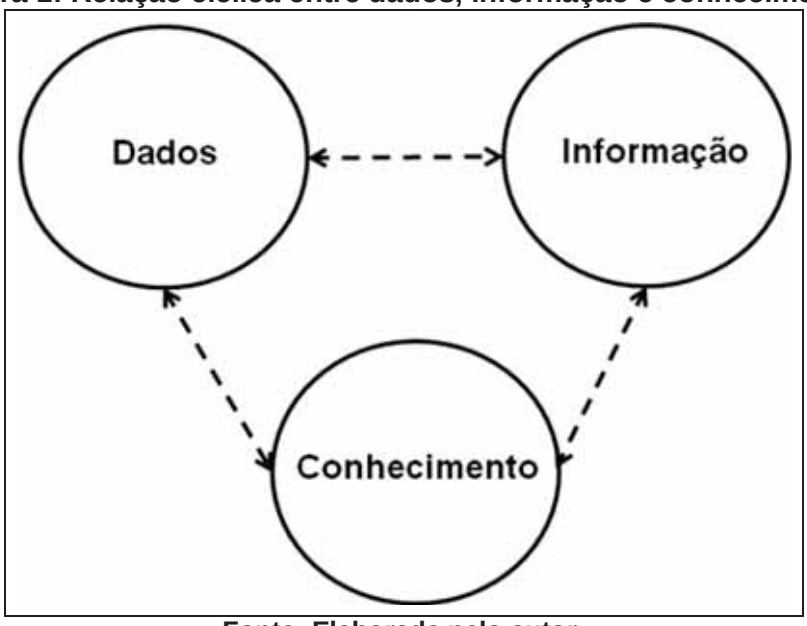
> A informação existe apenas no intervalo entre o contato da pessoa com o suporte e a apropriação da informação. Como premissa, entendemos a informação a partir da modificação, da mudança, da reorganização, da reestruturação, enfim, da transformação do conhecimento (ALMEIDA JÚNIOR, 2009, p.97).

Ilharco (2003, p.48) evidencia a informação sob o ponto de vista interpretativo e destaca a participação do sujeito na transição de os dados para a informação, ressaltando que:

> [...] a informação é o próprio significado; ela é o significado para o sujeito que experimenta a acção de ser/estar/ficar informado. Nesta perspectiva a informação é um fenômeno interpretativo, depende do sujeito, assente na experiência de determinado individuo e na historicidade, pressupostos, contextos e envolvimentos no âmbito dos quais e com os quais esse indivíduo se informa ou é informado.

Ao se observar a relação entre dados, informação e conhecimento, é possível inferir que essa relação é cíclica. Nesse processo, o sujeito se relaciona inicialmente com dados em um determinado contexto, a partir da própria percepção e compreensão o sujeito adiciona significado e os contextualiza, fato que resulta na transformação dos dados em informação. O sujeito, ao se apropriar da informação por meio do processo cognitivo, inicia a construção de conhecimento em sua mente. Ao externalizar e registrar o conhecimento construído em algum tipo de suporte, transforma o conhecimento em dados novamente, estes por sua vez estarão latentes para serem interpretados e contextualizados por outro sujeito, e poderão gerar novos conhecimentos (Figura 1).

Figura 1: Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao se considerar a informação componente intermediador para a construção de conhecimento, observa-se a relação de dependência entre o indivíduo e a informação, sendo a informação propulsora de mudanças na sociedade. A informação é insumo primário e está atrelada à comunicação.

Em outras palavras, esse mesmo processo é destacado por Morin (1999) ao definir o processo de geração de conhecimento; este autor evidencia o conhecimento como:

> - Tradução em signos/símbolos e em sistemas de signos/símbolos (depois, com o desenvolvimento cerebrais, em representações, ideias e teorias);
> - Construção, ou seja, tradução construtora a partir de princípios/regras ("programadas") que permitem construir sistemas cognitivos articulando informações/signos/símbolos;
> - Solução de problemas, a começar pelo problema cognitivo da adequação da construção tradutora à realidade que se trata de conhecer (MORIN, 1999, p.58).

Com o advento das TIC houve uma verdadeira revolução informacional, cujas transformações ocorrem a uma velocidade significativa, ou seja, a quase a todo instante, entendimento que não corrobora a afirmação de Gould (*apud* Castells, 2003, p.67), segundo a qual:

> [...] o conceito de que toda mudança deve ser suave, lenta e firme, nunca foi lido nas rochas. Representava uma tendência cultural comum, em parte uma resposta do liberalismo do século XIX a um mundo em evolução. Porém, ele continua a colorir a nossa leitura supostamente objetiva da história da vida [...] A história da vida, como a vejo, é uma série de situações estáveis, pontuadas em intervalos raros por eventos importantes que ocorrem com grande rapidez e ajudam estabelecer a próxima era estável.

Com o advento da Internet, a forma de se comunicar atingiu não somente a tecnologia, mas também o acesso à informação. A Internet possibilitou acesso e compartilhamento de informações de forma rápida, gerando assim um processo de virtualização do mundo ‘real’ para o ‘não real’, ou seja, o mundo virtual.

Foucault (2008, p.58) cita instrumentos que visam dar uma maior escalabilidade, isto é, “[...] utiliza intermediários instrumentais que modificam a escala da informação, deslocam o sujeito em relação ao nível perceptivo médio ou imediato, asseguram sua passagem de um nível superficial a um nível profundo”. Ao mencionar os instrumentos, Foucault (2008) evidencia o aumento de escala provocada nas informações impulsionadas pelo uso de ferramentas tecnológicas, sendo estas responsáveis por proporcionar efiência no processo de disseminação da informação.

Castells (2003) destaca a caracterização da revolução a qual atravessamos, sendo que a mesma não consiste na centralidade do conhecimento e da informação, mas sim na aplicação desse conhecimento e informação para a geração de conhecimentos e dispositivos de processamento e comunicação da informação.

Indo ao encontro à ideia de Castells (2003), Baudrillard (1992) enfatiza a aplicação do conhecimento usando o verbo fazer, “A comunicação não é o falar, é o fazer-falar. A informação não é o saber, é o fazer-saber” (BAUDRILLARD, 1992, p.53). Ainda segundo este autor “O verbo ‘fazer’ indica que se trata de uma operação, não de uma ação”, demonstrando que essa operação é o mesmo que a aplicação do conhecimento mencionada por Castells (2003). Sendo assim, constata-se que a ação de transformação da informação em conhecimento perpassa pelo processo de comunicação.

Mattelart (2002) complementa esta ideia e inclui os componentes, valor e velocidade do processo comunicacional às ideias de Baudrillard (1992) e de Castells (2003). Sendo esse processo responsável pela disseminação da informação e sua

transformação em conhecimento, bem como o impacto que provoca na sociedade, pois segundo ele

> Cada avanço nas tecnologias de alta velocidade de expressão e transmissão destrói elemento da comunidade humana. A desigualdade na velocidade das comunicações conduz à constituição de “monopólio de informação” – outro conceito central – que são ao mesmo tempo o instrumento e resultado da dominação política (MATTELART, 2002, p.74).

A velocidade do processo comunicacional é ressaltada por Mattelart (2002, p.173) como sendo um fator competitivo entre pessoas e nações, tornando-se um diferencial.

> A chamada revolução da informação contemporânea faz de todos habitantes do planeta candidatos a mais uma versão da modernização. O mundo é distribuído entre lentos e rápidos. A rapidez se torna argumento de autoridade que funda um mundo sem lei [...].

A atribuição desses elementos à sociedade foi feita por Bell no final da Década de 70, porquanto cunhou a expressão ‘Sociedade da Informação’: “[...] é uma sociedade de informação e cada organização é uma organização de informação, assim como cada organismo é um organismo de informação. A informação é necessária para organizar e fazer tudo [...]” (BELL, 1979, p.168 *apud* MATTELART, 2002, p.85).

Mattelart (2002, p.172) vincula a comunicação ilimitada com o progresso desenfreado e sem limites, “A comunicação sem fim e sem limites institui-se como herdeira do progresso sem fim e sem limites”, isto é, a transformação da tecnologia impõe à sociedade a mudança e vice-versa. Pinho (2008, p.2) afirma que existe uma mútua transformação devido à interação e dependência entre a sociedade e as TIC.

> Podemos afirmar, então, que somos afetados pela tecnologia que se encontra à nossa volta. Uma relação recíproca se estabelece; à medida que sofremos a ação da tecnologia com a qual interagimos, também transformamos, através da interpretação que dela fazemos, com os usos que privilegiamos, com a maneira como desenvolvemos nossos projetos tecnológicos, com os desvios que somos capazes de realizar. Essa interação contínua não deixa espaço para limites ou essências próprias do humano e da técnica, da natureza ou da cultura. Essas trocas indicam interdependências que nega a existência de domínios puros e estanques.

Analisando todos os processos, sejam eles tecnológicos ou comunicacionais, evidencia-se a presença da informação como principal insumo destes. A informação é o componente intermediador no escopo dos processos, tendo como objetivo a

geração do conhecimento. Dessa forma, a informação passa a ter um peso econômico no âmbito da sociedade. Valentim (2002) destaca a importância da informação para a sociedade, no que tange ao processo de geração de conhecimento sob o olhar econômico.

> A sociedade da informação traz paradigmas da economia, como produtividade e qualidade, cria novos caminhos para o desenvolvimento e exige uma nova postura diante das mudanças sociais. Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser item básico para enfrentar essas mudanças (VALENTIM, 2002, p.1).

A Sociedade da Informação consiste na economia fundamentada pela informação e comunicação. Nesse caso, a informação é compreendida como insumo básico dos processos de comunicação apoiada em tecnologia de informação. A nova economia está relacionada diretamente ao conhecimento e aos processos de inovação que, por sua vez, são oriundos da informação (VALENTIM, 2002).

Ao alicerçar a economia na informação, há uma potencialização monetária sobre esta última, o que leva a sociedade a um novo comportamento econômico. Em contrapartida, há uma discussão sobre esse valor, pois encontrar métricas que mensurem o valor da informação é uma tarefa difícil, porquanto ela deve ser analisada dentro de um contexto. Como exemplo pode-se citar uma base de informações que, sob um determinado contexto, pode possuir um valor incalculável, sendo que a mesma base em outro contexto, pode não possuir valor algum. A informação é insumo básico para a construção de conhecimento; porém, só atinge esse objetivo se há sinergia entre informação e contexto, ideia reforçada por Barreto (1994) ao ressaltar que a informação possui a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade.

Pode-se considerar a informação como um importante componente no atual cenário dinâmico e complexo, sendo responsável por propiciar o conhecimento que, por sua vez, é o principal responsável por inovações em diferentes âmbitos e vieses da sociedade. Saracevic (1999, p.5) destaca a importância da informação para a sociedade, e complementa ressaltando o enorme dispêndio de recursos empregado em várias atividades relacionadas à informação, atribuindo o ‘valor de ouro’ à informação. Dessa forma, evidencia-se a importância da informação no âmbito da nova economia e dinâmica social.

2.2 Informação como Vantagem Competitiva

O domínio da informação concede ao indivíduo ou grupo de indivíduos vantagens àqueles que não a possuem. Esse processo é destacado por Ilharco (2003) que classifica as pessoas e grupos em dois segmentos, os que dominam a informação e os que não a dominam.

> A perspectiva estruturalista radical entende a informação como um fenômeno do âmbito das relações substantivas entre as pessoas e entre os grupos. Aqueles que dominam, que são beneficiados pelo *status quo*, tentam preservar este domínio, e aqueles que são dominados tentam afastar a classe dirigente. Sob esta perspectiva, em qualquer contexto em que surja actividade social do homem, a informação é um fenômeno entendido no âmbito do conflito estrutural entre os que dominam e os que são dominados (ILHARCO, 2003, p.51).

Para compreender a informação como componente responsável por conceder vantagem competitiva, é necessário identificar o ambiente em que ocorre esse processo, ou seja, as organizações. As organizações são formadas por grupos de pessoas, com objetivos comuns que se unem em prol de uma ou mais estratégias e metas comuns delimitadas normalmente pela missão e visão organizacional. Essas organizações, muitas vezes, são sistemas complexos com a predominância da informação quando,

> [...] seu todo é mais que a soma das partes. E quanto mais complexo, mais seu todo supera de longe as partes e mais se torna autônomo e imprevisível, porque escapa cada vez mais dos determinismos mecânicos. Enfim, a importância crescente das propriedades emergentes, independentes dos materiais que compõe o sistema complexo, implica a preponderância da informação (da “forma”) sobre a matéria (a “substancia”): toda complexificação é também uma desmaterialização. Complexidade e densidade de informações são sinônimas (HALÉVY, 2008, p.11).

Ao realizar seus processos, as organizações fazem uso da informação e do conhecimento mesmo de maneira implícita. Mattelart (2002) reforça a presença da informação em todo o contexto da sociedade e das organizações. Ademais, o autor reforça que todas as ações são subsidiadas por informações.

Choo (2003) e Mattelart (2002) destacam que quase todos os processos organizacionais são alicerçados por informação. Dessa forma, os processos realizados utilizam de maneira direta ou indireta uma determinada gama de informações. Partindo-se deste pressuposto, pode-se afirmar que a informação reside no contexto organizacional com o objetivo de propiciar o uso eficiente dos

recursos nela contidos. As informações estão contidas em suportes tecnológicos e nos indivíduos que, por sua vez, estão inseridos nesse contexto.

Choo (2003, p.27) ressalta o uso da informação sob três aspectos:

- Uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo (criação de significado);
- Uso estratégico da informação (construção de conhecimento);
- A informação como subsídio para a tomada de decisão.

Quadro 4: Modos de uso da informação – Choo.

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental ➔Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção de conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente ➔ Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema ➔ Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo – 2003 – p.46.

Observa-se que os três modos destacados por Choo (2003) estão inter-relacionados, existindo certa dependência entre eles. No primeiro modo, quanto ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, cria-se significado em relação ao contexto organizacional, auxiliando assim os processos de mudança. Destaca-se a dinamicidade que as organizações necessitam ter no ambiente incerto em que estão inseridas, assim, precisam garantir suprimentos, recursos e energia de maneira confiável que, por sua vez, possibilitam à organização se adaptar de maneira rápida e precisa aos movimentos do mercado; ressalta-se que esse processo só é possível com o uso de informações.

Quanto ao uso estratégico da informação, Choo (2003, p.28) destaca que esse processo é realizado quando a organização "[...] cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado". O

autor também destaca que, ao realizar o processo, 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. Destaca a finalidade de uso da informação, porquanto é utilizada para a geração de conhecimento que, por sua vez, está associada às respostas rápidas do mercado, ou seja, ao uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, além de seu uso como subsídio para o processo decisório.

A informação como subsídio para a tomada de decisão, refere-se ao modelo de uso da informação mais aplicado e influente nas organizações competitivas. Choo (2003, p.29) destaca que

> Na teoria, toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre o objetivo da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização.

Complementando a ideia de Choo (2003), Ilharco (2003, p.54) afirma que "[...] a informação é uma entidade tangível ou intangível, que reduz a incerteza sobre um estado ou sobre um evento".

Saracevic (1999, p.6) assevera que o valor da informação é mensurado a partir da diferença entre a utilidade esperada por quem toma a decisão sem a informação, e a utilidade esperada da melhor escolha possível ao tomar a decisão depois de receber e analisar a informação.

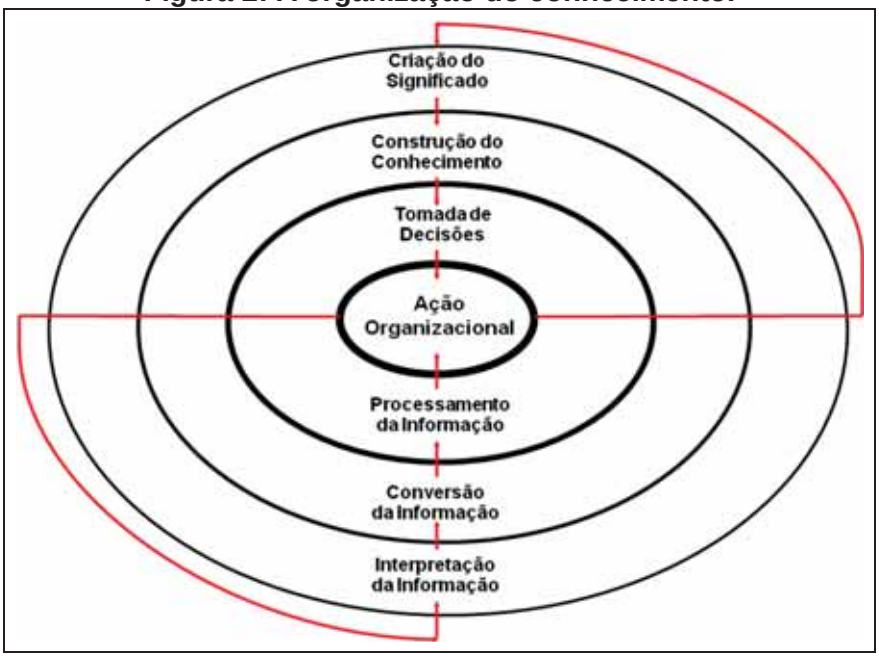
É possível constatar a importância da informação como subsídio para o processo decisório no âmbito organizacional, uma vez que é um importante processo que se relaciona aos demais modos de uso da informação mencionados por Choo (2003). Ao integrar os processos, evidencia-se a relação da informação e seus diferentes estágios no desempenho das ações organizacionais. Com efeito, o autor destaca três modos de uso da informação contidos nos processos organizacionais:

> Os três modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento (CHOO, 2003, p.30).

Observa-se que os modos estabelecidos por Choo (2003) quanto ao uso da informação estão interligados, entretanto, são independentes. O autor afirma que a organização que faz uso dos três modos pode ser considerada uma ‘organização do conhecimento’, reforçando a informação como base de todo o conhecimento gerado ou potencializado no contexto organizacional.

Deve-se considerar a informação extrapolando o ambiente interno da organização, porquanto está inserida em um contexto maior. Sendo assim, considera-se a informação tanto do ambiente interno, ou seja, gerada internamente às organizações, quanto do ambiente externo, geradas no mercado e nas demais variáveis externas responsáveis por interferir na organização.

Figura 2: A organização do conhecimento.



Fonte: Choo – 2003 – p.31.

A informação nesse contexto é um componente quase sempre imperceptível por quem realiza as ações organizacionais, uma vez que não percebe e, portanto, não sabe valorar o quanto a informação foi responsável pelos resultados obtidos a partir de sua aplicação em uma ação organizacional.

Considera-se a informação responsável pela mudança da cultura informacional e, também, pela alteração do comportamento informacional das pessoas. Segundo Moraes e Fadel (2008, p.103) ”Elas apoiam o processo decisório, exercem influencias sobre o comportamento das pessoas e passar ser um vetor

importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto".

Ilharco (2003, p.40) destaca que, ao implementar o uso da informação como vantagem competitiva, as organizações costumam enfocar, de forma errônea, em apenas 5 (cinco) pressupostos básicos :

a) Proporcionando mais informação aos gestores, a tomada de decisão melhora;
b) Os gestores necessitam da informação que querem;
c) Proporcionando aos gestores a informação que eles querem, as suas decisões são mais apropriadas;
d) Mais comunicação significa melhor desempenho;
e) Um gestor não tem que entender como funciona um sistema de informação, mas apenas saber usá-lo.

Para Ilharco (2003), a informação propicia vantagem competitiva em vários outros processos dentro da organização, e não apenas nos processos destacado pelo autor. Devemos considerar a informação como componente intrínceco em todas as atividades executadas pela organização, desta forma, o uso da informação extrapola os cinco pressupostos citados pelo autor. Esta percepção quanto ao uso das informações apenas para subsidiar o processo decisório, vem sendo substituída com o passar do tempo, compreendendo a informação como um elemento fundamental para o desenvolvimento e crescimento organizacional.

Drucker (2000, p.53) acentua a ideia da informação enquanto componente chave para a construção de conhecimento em ambientes organizacionais, ressaltando a importância do indivíduo como fator estratégico nesse novo contexto econômico e social.

> O que chamamos de Revolução da Informação na verdade é uma Revolução do Conhecimento. O que possibilitou fazer a rotina de processos não foram as máquinas; o computador é apenas o gatilho. O software é a reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica. O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento.

Morin (2007, p.99) chama a atenção quanto à quantidade de informações e ressalta que, em muitos casos, existe uma quantidade excessiva de informações que pode prejudicar a construção de conhecimento, "[...] o excesso de informações

obscurece o conhecimento". Brown e Duguid (2001) reforçam essa preocupação e, aprofundam a ideia quando afirmam que a sociedade está 'afogando-se sem saber'. Kurz (2002) enfatiza que a sociedade está soterrada de informações e ressalta a superficialidade no que tange ao uso de informação, pois para ele o resultado desse processo é a geração de conhecimento frágil e, em muitos casos, inútil para a sociedade denominada 'Sociedade da Informação'.

Nesse contexto, a informação quando bem utilizada/aplicada torna-se meio para se obter vantagem competitiva. Contudo, há uma relação de dependência entre indivíduo, tecnologia e informação no processo de construção de conhecimento, responsável por propiciar vantagem competitiva às organizações.

A busca de informação é realizada em dois distintos ambientes, o interno e o externo. Nessa perspectiva, as informações internas são capturadas a partir das atividades e processos realizados no ambiente interno da organização, ao passo que as informações externas residem no macroambiente da organização, ou seja, no mercado que, por sua vez, é composto pelos *stakeholders*[3] vinculados à organização, cuja interação afeta de maneira decisiva o ambiente interno da organização.

Para que se possa fazer uso das informações de maneira assertiva, é necessário mapear as fontes, os fluxos bem como os suportes em que estão contidas as informações. As fontes de informação são relacionadas aos ambientes, dessa forma, são consideradas fontes internas aquelas cujas origens das informações estão no âmbito organizacional, e as fontes externas são constituídas de informações que estão fora da organização. Davenport e Prusak (1998a, p.27) destacam quatro abordagens relacionadas às fontes e fluxos informacionais:

- Informação não estruturada;
- Capital intelectual ou conhecimento;
- Informação estruturada em papel;
- Informação estruturada em computadores.

[3] *Stakeholders* - Termo inglês que designa 'parte interessada', podendo ser uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização, e cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa mesma organização. São os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas e entidades que se relacionam com a organização. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm#vermais>. Acesso em: 14 set. 2012.

Segundo Davenport e Prusak (1998a), a informação não estruturada é a forma mais antiga de informação. Trata-se de informações que dependem de profissionais especializados, que devem ter proximidade com as informações, usuários e suas necessidades. Davenport e Prusak (1998a, p.29) explicam que as informações não estruturadas se constituem em elementos comuns nas organizações descentralizadas, “Algumas informações não-estruturadas — rumores, fofocas, histórias – continuarão não estruturadas. É assim que as coisas acontecem em organizações cada vez mais descentralizadas”.

Segundo os mesmos autores (1998a, p.30) o capital intelectual ou conhecimento é o resultado do relacionamento entre a informação e o indivíduo. As empresas ofertam cursos e treinamento com o intuito de adquirir conhecimento. Ressaltam a dificuldade em adquirir esse tipo de informação, pois segundo eles, “O conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis. Quase todas as primeiras tentativas de 'construir' o conhecimento falharam”.

As informações registradas em papel dominaram o contexto informacional até o início da Década de 70 do Século XX. Davenport e Prusak, (1998b) classificam como informações estruturadas as que se encontram no suporte ‘papel’. Segundo Davenport e Prusak (1998a, p.33) com o aumento do volume de informações, intensificou-se, igualmente, a complexidade, o que torna impraticável “Uma abordagem centralizada, altamente planejada, é insustentável para essa vasta quantidade de informação. Até os arquivos mais bem cuidados não terão nenhum valor se não forem utilizados”.

Com o advento das tecnologias de informação (TI), o computador passou a ser o responsável por manipular a informação, tornando-se a abordagem mais popular. A informação estruturada em computadores busca solucionar problemas enfrentados pelas abordagens anteriores, por meio da estruturação de sistemas computacionais, cuja finalidade é armazenar dados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a).

O sucesso quanto aos processos de identificação da necessidade, aquisição, armazenamento, tratamento, organização, disseminação e uso efetivo da informação, são relacionados a modelos, ferramentas de gestão e tecnologias, que são utilizadas para a realização das atividades organizacionais.

Para a realização dos processos citados é necessário compreender, alinhar e, em muitos casos, realizar mudanças quanto à cultura da organização, fator que interfere diretamente no comportamento informacional dos colaboradores. Somente com a junção desses elementos é possível obter vantagem competitiva por meio da informação no contexto das organizações.

Para compreensão da relação da gestão da informação (GI) no contexto da inteligência competitiva (IC), é necessário conhecer os principais componentes. Nessa perspectiva, a presente dissertação aborda a informação e a vantagem competitiva que seu uso pode propiciar às organizações.

Earl (2004, p.28) reforça a ideia do uso da informação como componente responsável por apoiar a inovação e renovação no contexto organizacional:

> [...] as mudanças foram associadas ao poder de geração de valor da informação, um recurso que pode ser reutilizado, compartilhado, distribuído ou trocado sem perda de valor; na verdade, o valor é, algumas vezes, multiplicado. E o fascínio que se tem hoje pela competição sobre ativos invisíveis é um indicativo que as pessoas agora veem o conhecimento e sua relação com o capital intelectual como o recurso crítico, pois ele apoia a inovação e a renovação.

Dessa forma, torna-se necessário a gestão do conhecimento de maneira plena, afinal o conhecimento é compreendido como um ativo intangível ou imaterial de valor estratégico para as organizações. ‘Gestão’ refere-se ao processo que tem como função gerenciar os componentes imbricados a um determinado contexto, conforme destaca Silva (200[?] *apud* CERVANTES *et al*., 2010, p.39):

> Ação ou forma de gerir, de administrar algo, período durante o qual alguém gere um negócio, ou também organização e entrada em funcionamento dos recursos de uma empresa com vista ao cumprimento dos objetivos previamente fixados no quadro de uma determinada política e estratégias.

Gestão da informação é definida por Valentim (2002, p.4) como o gerenciamento de “[...] dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como exemplo pode-se citar desde o livro impresso até a rede Internet”.

Segundo Ponjuán Dante (2004) o princípio da gestão da informação se apoia em duas teorias, a saber: a Teoria de Sistemas e a Teoria do Ciclo de Vida de Serviço.

> A gestão da informação está na força essencial por princípios: a Teoria de Sistemas e a Teoria do Ciclo de Vida de Serviço. Um sistema é um jogo de componentes organizacionais ou o processo

> interativo que é identificado como uma unidade dentro do sistema. Uma organização pode ser uma pessoa, um grupo, uma instrução, um objeto ou um processo, se constitui em uma sequência de tarefas formuladas logicamente, que são desenvolvidas para obter um resultado específico (PONJUÁN DANTE, 2004, p.21, tradução nossa).

Quando se realiza a gestão da informação, administram-se todos os elementos que compõem o ambiente informacional. Ponjuán Dante (2004, p.21, tradução nossa) afirma que são: "[...] processos pelo qual se obtêm e se usam os recursos básicos (econômicos, físicos, humanos e materiais) para manejar a informação organizacional e para a sociedade a que serve".

Valentim (2007) complementa a ideia de Ponjuán Dante (2004) ao citar a diferença entre adotar o modelo de gestão da informação (GI) e a adoção de tecnologias. A referida autora ressalta que muitos gestores de organizações acreditam que a implantação de uma tecnologia ou um conjunto de tecnologias que possuem a finalidade de agilizar as ações, os processos e as atividades informacionais, são suficientes para se realizar a GI, assim, ressalta que outros elementos são fundamentais para se implementar a GI como, por exemplo, a cultura organizacional, a cultura informacional, a comunicação organizacional, a comunicação informacional, a estrutura (formal e informal), a racionalização (fluxos e processos), as redes de relacionamentos, entre outros. Wilson (2006, p.54 *apud* WOIDA, 2008, p.28), defende que a gestão da informação deve ser entendida como a:

> [...] gestão do ciclo de vida até o ponto da entrega da informação para o usuário. O que acontece depois depende de muitos fatores, tais como o clima organizacional, os sistemas de recompensa, a cultura organizacional e assim por diante – todos fora do controle do gestor da informação.

A aplicação da GI nas organizações está relacionada à implementação ou construção de um modelo de GI. É possível encontrar diversos modelos de GI na literatura, afinal, os modelos são construídos para atender as necessidades informacionais pontuais de organizações de segmentos distintos. Porém, McGee e Prusak (1994, p.107) enfatizam a necessidade de os modelos adotarem um caráter genérico, e justificam esse entendimento a partir de dois pontos:

> 1. A informação recebe ênfase diferente em cada segmento econômico em cada organização. Embora se possa enfatizar a importância da informação em qualquer organização, é igualmente claro que a informação exerce papéis diversos numa

fábrica de tubos e numa de produtos farmacêuticos, por exemplo. Embora a importância da informação não imponha restrições ao modelo, frequentemente evidencia e enfatiza a relativa importância de todo o processo.

2. As diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações. A aquisição de novas informações é vital, por exemplo, para muitas firmas prestadoras de serviços e que necessitam continuamente ter conhecimento de clientes em potencial e oportunidades de negócios, e estão sempre enfrentando desafios devido a cada novo trabalho. Utilizando esse mesmo modelo, a classificação e a armazenagem de informações assumem grande importância na maioria das instituições financeiras, onde informações sobre clientes, registros e outros documentos deve ser conservada, tanto por causa dos negócios como para atender a legislação em vigor.

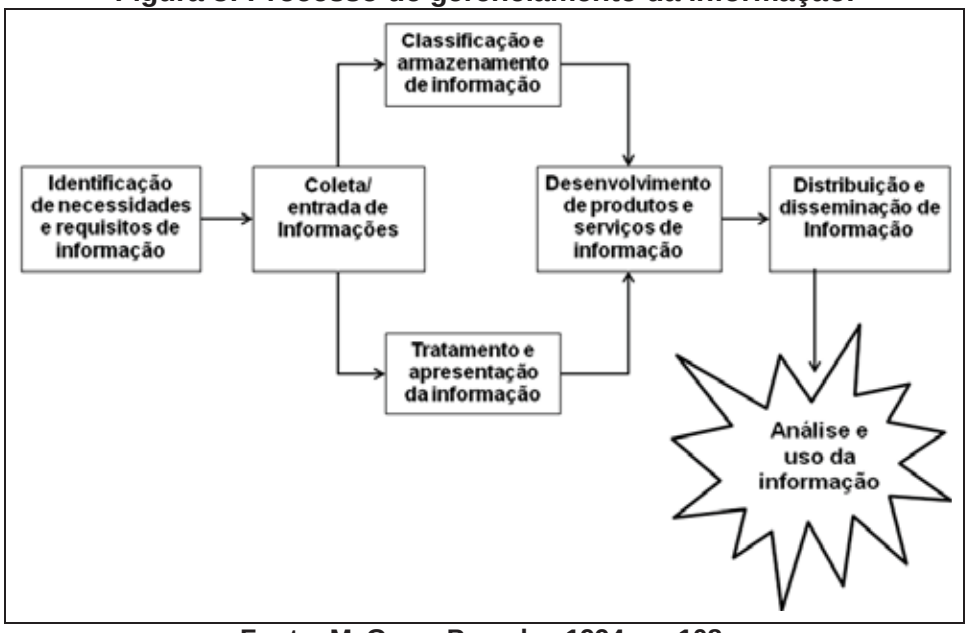
Os autores propõem um modelo genérico com quatro tarefas: (1) Identificação de necessidades e requisitos de informações; (2) Classificação e armazenamento de informação/Tratamento e apresentação da informação; (3) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação e distribuição; e (4) Disseminação da informação.

Na opinião destes autores, a primeira tarefa é a mais importante e, muitas vezes, é ignorada pelas organizações. McGee e Prusak (1994) destacam três aspectos que devem ser observados: variedade necessária de informações/fontes para utilização plena no contexto organizacional; as pessoas não sabem o que não sabem: o profissional da informação ou gerente de recursos informacionais[4] deve possuir sensibilidade em relação ao negócio da organização, assim, torna-se mais fácil identificar de maneira assertiva as fontes de informação valiosas para o usuário ou para a organização; e aquisição/coleta de informações: sistematização de um plano com a finalidade de adquirir ou coletar a informação (eletrônica ou impressa) dos desenvolvedores internos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

A classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação da informação é a segunda tarefa do modelo, que consiste na condensação de duas tarefas em apenas uma. Desse modo, o profissional da informação classifica e armazena, trata e apresenta a informação subsidiando o desenvolvimento de produtos e serviços informacionais. Nesse contexto, ocorre a interação do usuário com a informação, o usuário emprega seu conhecimento e experiências para a construção de produtos ou serviços de informação (MCGEE; PRUSAK, 1994).

[4] Gerente provocador de mudanças e apoio às decisões, que tem como função identificar as informações e os recursos informacionais relevantes para o negócio da organização (CERVANTES *et al*., 2010, p.39).

Figura 3: Processo de gerenciamento da informação.

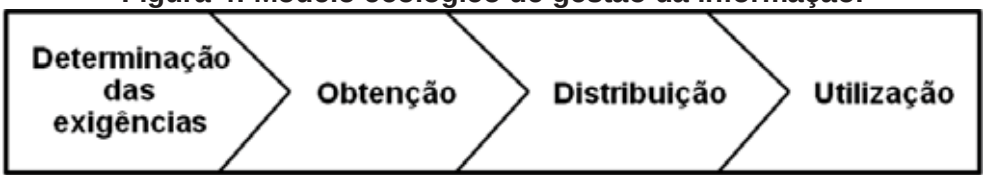


Fonte: McGee e Prusak – 1994 – p.108.

A última tarefa é denominada ‘distribuição e disseminação da informação’. McGee e Prusak (1994, p.124) mencionam que, ao dedicar-se a essa tarefa, os profissionais que se integrarem ao processo com um entendimento consistente das necessidades de informação dos indivíduos-chave, setores, ou mesmo da organização como um todo, incorporam a ele um valor substancial.

Davenport e Prusak (1998a) propõe um modelo denominado de ‘ecologia da informação’, que é composto de quatro tarefas, para o gerenciamento das informações: (1) Determinação das Exigências; (2) Obtenção; (3) Distribuição e; (4) Utilização.

Figura 4: Modelo ecológico de gestão da informação.



Fonte: Davenport e Prusak – 1998ª - p.175.

A primeira tarefa é um momento crítico, pois necessita da percepção das pessoas em relação ao ambiente em que as informações estão inseridas. A tarefa

se torna mais dificultosa à medida que o gestor de recursos informacionais não possui conhecimento do contexto em que a organização e seus usuários estão inseridos.

A segunda tarefa descrita por Davenport e Prusak (1998a) é a ‘Obtenção’, que visa buscar as informações necessárias de maneira contínua. Essa tarefa tem dependência de as atividades internas: exploração, classificação e formatação e estruturação das informações.

Buscar e divulgar as informações aos indivíduos da organização é a terceira tarefa. Davenport e Prusak (1998a) destacam a importância da relação dos indivíduos com as informações de que eles necessitam. Os autores (1998a, p.189) afirmam que o sucesso dessa tarefa é decorrente do funcionamento das tarefas anteriores, evidenciando a dependência dessa tarefa com as demais: “Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva [...]”.

A quarta e última tarefa do modelo proposto por Davenport e Prusak (1998a), a ‘Utilização’, é a tarefa que relaciona os sujeitos organizacionais com as informações disponíveis, “[...] a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998a, p.194). Os autores destacam que não deve ser ignorada nenhuma variável existente no ambiente da informação. Destarte, deve se considerar

> [...] o ambiente de informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informações já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia).

Os dois modelos apresentados apresentam similaridades no que tange aos processos e tarefas. Confrontando os modelos encontrados na literatura com os modelos de McGee e Prusak (1994) e Davenport e Prusak (1998b) infere-se que existe uma similaridade no que tange a estrutura base desses modelos com os demais, variando apenas os termos dos processos ou, em alguns casos, a adição de um processo/tarefa que complemente as tarefas básicas contidas nos modelos de GI.

Nessa perspectiva, evidencia-se que a gestão da informação extrapola o âmbito de sistemas que tratam os dados (entrada, armazenamento, processo e saída de dados), sendo o modelo de gestão responsável por todos os elementos inseridos no contexto da informação.

2.3 Inteligência Competitiva

É possível notar a aplicação do processo de inteligência competitiva (IC) desde a antiguidade com Sun-Tzu (500 a.C), com a busca de informações sobre os oponentes, para que pudesse conquistar vantagem competitiva sob os adversários em seus combates, conforme se observa em um trecho de seu livro, 'A arte da guerra':

> Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecermos, mas não o inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem o inimigo, sucumbimos em todas as batalhas (SUN-TZU, 1999, p.28).

O processo de IC vem sendo praticado a muito tempo de maneira integral ou parcial sem a nomenclatura 'inteligência competitiva'. Atualmente, a motivação para a aplicação do processo de IC são as necessidades de os gestores de organizações buscarem informações a respeito de seus negócios, com a finalidade de encontrarem informações que lhe propiciem antever e tomarem as devidas precauções quando aos riscos e oportunidades, impulsionando a adoção do processo de inteligência competitiva, transformando, assim, dados e informações em inteligência.

Parte das informações de jornais e outras mídias é constituída de notícias que já ocorreram (são geralmente relativas ao dia anterior). Nesse contexto, torna-se necessário antever os fatos consolidados, buscando assim informações relevantes sobre assuntos relacionados ao negócio, antes mesmo que as ações sejam realizadas, podendo intervir em algum processo ou ação do exterior e/ou interior à organização. Nessa perspectiva, passa a ser possível tomar medidas baseadas em informações consistentes e relevantes para a organização. Conceitualmente, Valentim *et al*.(2003, p.1-2) explicam que :

> [...] o processo de inteligência competitiva organizacional investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o

> ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo.

Miller (2002) destaca que o processo de IC baseia-se no entendimento segundo o qual os gerentes das organizações necessitam estar sempre bem informados sobre as questões fundamentais do negócio da organização, de maneira formal ou sistêmica, e define inteligência como a informação filtrada, depurada. Miller (2002, p.35) estabelece uma relação entre sua própria definição e a da *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), conceituando inteligência como: "[...] o processo da coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relações às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e das organizações em si". Valentim (2007) complementa afirmando que:

> O processo de inteligência competitiva organizacional gerencia fluxos e processo formais e informais, por meio de diferentes ações integradas, objetivando criar uma cultura organizacional voltada a ICO. Entre as atividades desenvolvidas podem se citar as atividades de prospecção e monitoramento, a seleção e filtragem, o tratamento e agregação de valor, a disseminação e transferência, ou seja, o processo acompanha desde a geração até o uso de dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2007, p.15).

Miller (2002) conclui que o processo de inteligência dentro das organizações:

> [...] é bem mais que ler artigos de jornais; trata-se de desenvolver análise e perspectivas exclusivas relacionadas com o setor em que atua a respectiva empresa. Note-se que o processo de inteligência gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos *futuros* para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do *passado*. O processo acaba proporcionando oportunidades únicas relativas a decisões *futuras* que dão margem a vantagens sobre os concorrentes (MILLER, 2002, p.35).

Partindo-se do conceito que os dados são transformados em informações, a partir de quando recebem significado, e se organizados a partir de quando são analisados, bem como disseminados na hora certa para a pessoa certa, é possível gerar inteligência para a organização. Miller (2002, p.35) afirma que os profissionais de inteligência executam o processo ou ciclo de inteligência em 4 (quatro) fases:

- Identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões em toda a empresa;
- Colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais;
- Analisam e sintetizam as informações;
- Disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

O foco da decisão geralmente determina os objetivos do processo de inteligência (MILLER, 2002, p.35). O objetivo da aplicação da inteligência competitiva nas organizações segundo Miller (2002, p.36) é "[...] ampliar ou conservar uma vantagem competitiva".

Figura 5: Ambiente em que a organização se insere.

Fonte: Mendes, Marcial e Fernandes – 2010 – p.12.

O processo de inteligência competitiva não é composto por apenas informações, é composto por outros elementos importantes. Valentim (2007) compreende a informação como insumo do processo de inteligência competitiva, e ressalta a necessidade de que os gestores compreendam desde o macroambiente até os microambientes, dos quais as informações/conhecimento fazem parte. Observar as variáveis da organização que interagem com a sociedade, assim como precisam perceber os complexos contextos – político, econômico, social, tecnológico e cultural, que envolvem as organizações no mundo atual.

A organização, por sua vez, tem um modo próprio de percepção do mundo e, portanto, de criação de significado. A forma de agir convencionada (valores, comportamentos, atitudes etc.) entre as pessoas de uma determinada organização denomina-se cultura organizacional (VALENTIM, 2007). Schein (2001, p.29-36 entende cultura organizacional como:

> [...] um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os

> problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Valentim (2007, p.11) condensa os componentes que compõem o processo de IC e os agrupa em 3 (três) aspectos, "[...] envolve aspectos culturais, comunicacionais e de gestão". É possível que com a aplicação do processo de inteligência ocorram possíveis mudanças no ambiente da organização, a começar pelos aspectos acima citados. Valentim (2007, p.11) ressalta que é necessário que os gestores tratem o processo de IC como um modelo de gestão:

> [...] uma vez que o processo é base para as pessoas desenvolverem suas atividades cotidianas, a fim de que as unidades de trabalho/centros de custo planejem suas ações táticas e operacionais, para então, a alta administração definir estratégias de ação da organização [...].

As pessoas possuem papel fundamental no âmbito organizacional, pois é por meio delas que é possível aplicar o processo de IC, uma vez que, normalmente, sua aplicação resulta em mudanças culturais, comunicacionais e de gestão. A inteligência competitiva é entendida como um processo dinâmico, alicerçado na gestão da informação e na gestão do conhecimento (VALENTIM, 2007).

O processo é composto por elementos essenciais como: cultura e a comunicação organizacional, atividades de prospecção e monitoramento informacional e tecnologias da informação e comunicação, que servem como ferramentas para o processo (VALENTIM, 2007).

Mendes, Marcial e Fernandes (2010, p.39 *apud* SHAKER; GEMBICKI, 1999, p.4) atribuem o processo de IC como: "(1) analítica; (2) voltada para o futuro; (3) sistemática e pertencente ao processo de negócio; e (4) ética e legal de reunião de dados".

O processo de IC tem a finalidade de antever o futuro com informações que proporcionem inteligência para a organização.

O processo de inteligência competitiva é composto por vários elementos, entretanto, a gestão da informação merece destaque, pois se não for o elemento mais importante, reside entre os mais importantes quando tratamos deste assunto. Partindo-se do pressuposto que o maior insumo da inteligência competitiva é a informação, é necessário realizar um aprofundamento sobre essa compreensão.

Roedel (2006, p.80) destaca a importância da informação no contexto da inteligência competitiva bem como sua função para esse processo:

> A utilização da informação contextualizada pela inteligência competitiva permite às empresas acumular o máximo entendimento sobre a rapidez das mudanças no ambiente de negócios em tempo real, disseminando-se uma informação de alto valor agregado para a tomada de decisões, comprometida com a construção do futuro dos negócios.

Dessa forma, a gestão é responsável pelo gerenciamento das informações que compõem o processo de IC. Direcionar a atividade de gestão da informação como suporte do processo de inteligência competitiva é fundamental para conquistar êxito no processo de IC. Enquanto a GI enfoca o negócio da organização a IC centra seus esforços nas estratégias da organização, conforme explica Valentim (2002, p.5-6) ao relacionar a GI e a IC (Quadro 5).

Quadro 5: Gestão da informação e inteligência competitiva.

Gestão da Informação	**Inteligência Competitiva**
Foco: **Negócio da Organização**	**Foco:** **Estratégias da Organização**
▪ Prospecção, seleção e obtenção da informação; ▪ Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação; ▪ Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; ▪ Disseminação e mediação da informação ao público interessado; ▪ Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.	▪ Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização. ▪ Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais; ▪ Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas; ▪ Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão; ▪ Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão.
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Fonte Adaptada: Valentim – 2002 – p.5-6.

Existem na literatura diversos modelos de IC. Para Mendes, Marcial e Fernandes (2010, p.36), o processo baseia-se em: mapeamento das necessidades informacionais; monitoramento ambiental; produção de inteligência competitiva; contra inteligência competitiva; avaliação e mensuração dos resultados da atividade de IC; e mapeamento e gestão de redes sociais. Valentim (2002, p.9) destaca sete processos para seu funcionamento continuo:

1. Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;

2. Prospectar, Acessar e Coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
3. Selecionar e Filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
4. Tratar e Agregar Valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema;
5. Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
6. Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
7. Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Valentim (2002, p.9) sistematiza um modelo de IC (Figura 6), demonstrando que o processo ocorre devido a várias relações de processos como a e uso de diversas fontes informacionais, além da importância do sujeito como propusor deste processo, sendo possível observar os elementos que a organização deve gerenciar para obter competitividade empresarial.

Figura 6: Modelo de inteligência competitiva – Valentim.

Fonte: Valentim – 2002 – p.9.

Analisando os modelos de IC citados por Valentim (2002), bem como o modelo de Mendes, Marcial e Fernandes (2010), evidencia-se a necessidade de gerir a informação, para alicerçar as atividades que compõem o processo de IC.

Conforme mencionado anteriormente, a GI busca analisar as necessidades informacionais dos indivíduos e, assim, prospectar, monitorar e coletar informações do ambiente interno e externo, de forma que supra as necessidades de inteligência dos indivíduos e da organização.

A prospecção consiste em buscar e mapear fontes informacionais nos ambientes interno e externo, de forma que se possa coletar e selecionar informações relevantes para o negócio da organização. As informações são filtradas, tratadas, a elas adicionado valor e, por fim, organizadas para que se possa realizar a disseminação aos indivíduos de forma que possam transformar as informações em inteligência, de modo a responder eficientemente as demandas da organização. Após identificar que as informações adquiridas são realmente necessárias, é necessário realizar o monitoramento das fontes e das informações no ambiente interno ou externo, uma vez que podem sofrer alterações por fatores ligados ao ambiente em que a organização está inserida. Ao observar as tarefas componentes do processo de IC, evidencia-se a aplicação de forma estruturada ou não da gestão da informação.

A estreita relação entre a gestão da informação e o processo de inteligência competitiva é destacada por Valentim (2007, p.10; 20), em que a gestão da informação é compreendida como insumo para esse processo. “A informação e o conhecimento, insumos do fazer organizacional precisam ser mais bem gerenciados [...] e são fundamentais para o processo decisório”.

Segundo Kahaner (1997), a execução do processo de IC permite à organização:

- Antecipar mudanças no mercado e nas ações dos competidores;
- Descobrir novos ou potenciais competidores;
- Aumentar as opções e a qualidade das empresas alvo de aquisições;
- Aprender sobre novas tecnologias, produtos e processos que afetam os negócios da organização;
- Aprender sobre mudanças políticas, legislativas ou regulatórias que podem afetar os negócios;
- Entrar num novo negócio;

- Olhar as próprias práticas de negócio com mente aberta; e
- Auxiliar na implementação das mais atuais ferramentas de gestão.

Tarapanoff (2001, p.44) enfatiza a GI como importante ferramenta para a geração de conhecimento organizacional, subsidiando assim, o processo de inteligência competitiva:

> [...] o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso proveem a estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Kahaner (1997, p.20) chama atenção para a confusão realizada entre os executivos quanto ao uso da IC. A esse respeito, destaca que “A base da inteligência competitiva é saber a diferença entre informação e inteligência”. O mesmo autor define informações sob o contexto da IC, contradizendo as teorias que afirmam e utilizam a informação como componente imprescindível para uma boa tomada de decisão:

> São números, estatísticas, pedaços espalhados de dados sobre pessoas e empresas e que eles estão fazendo [...] Informações muitas vezes parece estar dizendo alguma coisa, mas na realidade não é. Você não pode tomar boas decisões com base em informações não importa quão precisas ou a informação é abrangente (KAHANER, 1997, p.20).

O autor também acredita que a informação e as tarefas do processo de GI são suporte para a construção de inteligência. Kahaner (1997) corrobora com a ideia de Tarapanoff (2001) e defende que inteligência e conhecimento são as mesmas coisas.

> Inteligência, sobre outra faixa, é um conjunto de peças de informação que foram filtradas, condensadas, e analisadas. Ela foi transformada em algo que pode ser posta em prática. Inteligência, não são informações, são as tomadas de decisões dos gerentes. Outro termo para a inteligência é o conhecimento (KAHANER, 1997, p.21).

Essa ideia reforça e delimita o papel do processo de gestão da informação, atuando diretamente nos fluxos formais da organização, tendo como foco o negócio da organização, sendo sua ação restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.) (VALENTIM, 2008, p.23).

Capuano, Casaes e Costa *et al*. (2009, p.32) demonstram a necessidade de integração de conceitos de IC e GI, utilizando como base o modelo filosófico de inteligência competitiva de Sun Tzu que, recomenda para o êxito na guerra, "[...] conhecer a si mesmo e conhecer seu inimigo". Os autores propõem a conexão dos métodos e técnicas dos processos de gestão da informação e gestão conhecimento no âmbito da inteligência competitiva.

> Com esta premissa importada da inteligência militar milenar, a consequência lógica é que gestão da informação e gestão do conhecimento devem ser encaradas como ferramentas de inteligência competitiva, emprestando métodos e técnicas para rentabilização dos fluxos de informação na organização, tratando-se tanto de informações externas (resultado do monitoramento) como de informações internas (CAPUANO; CASAES; COSTA *et al*., 2009, p.32).

Evidencia-se a estreita relação e utilização (mesmo que de maneira implícita) dos métodos, técnicas e modelos da gestão da informação no processo de inteligência competitiva. Sendo assim, a gestão da informação sob o contexto da inteligência competitiva pode ser considerada essencial para o processo de IC.

Partindo do pressuposto que a informação é um componente intrínseco em todos os processos organizacionais, e que quando utilizada de maneira correta concede importante suporte aos sujeitos inseridos nas organizações, destaca-se a importância de gerir de maneira correta este elemento. A gestão da informação extrapola o escopo das tecnologias de informação, sendo necessário desenvolver e aplicar modelos, métodos, técnicas e ferramentas que proporcionem suporte e facilitem o desenvolvimento organizacional por meio de tecnologias.

Nessa perspectiva, a informação bem como sua gestão é compreendida como um modelo de gestão que subsidia todas as atividades desenvolvidas pelos indivíduos no contexto organizacional, atividades estas que abrangem desde uma simples análise situacional, até importantes tomadas de decisão em todos os níveis da organização. No que tange ao processo de inteligência competitiva, destaca-se que este é subsidiado pela gestão da informação, sendo que a prospecção e o monitoramento de informações do mercado em que a organização esta inserida, bem como os demais componentes que interagem com a organização, propiciam como resultado a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Sendo os clubes de futebol considerados organizações complexas é importante compreender como os processos de gestão da informação e inteligência

competitiva são realizados nos clubes. Identificando assim, quais ações que mesmo de maneira não estruturada podem ser consideradas ações que remetem aos processos de gestão da informação e inteligência competitiva em organizações esportivas.

CAPITULO 3
INFORMAÇÃO ESPORTIVA

Pode-se afirmar que existem diversas maneiras de interpretar e considerar as informações esportivas. A informação será compreendida no terreno esportivo, usando-se como base a definição de Davenport e Prusak (1998a, p.18): “Dados dotados de relevância e propósito”.

Parte-se do pressuposto de que a informação está contida nas organizações em sua totalidade, isto é, em seus segmentos/departamentos e, até mesmo, no mercado em que a organização está inserida. Como observa Valentim (2006, p.12-14) destacando que as organizações possuem distintos ambientes informacionais e evidenciando os tipos de informações que podem ser encontrados em tais ambientes:

- Informação estratégica, que apoia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo;
- Informação voltada ao negócio, que possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo;
- Informação financeira, que apoia as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área financeira para que processem estudos de custos, lucros, riscos e controles;
- Informação comercial, que subsidia as pessoas da área comercial nos processos relacionados à exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços; que subsidia também as pessoas da área jurídica no que diz respeito à legislação do país no qual se estabelece determinada transação comercial;
- Informação estatística, que subsidia várias áreas da organização, por meio se séries históricas, estudos comparativos, apresentando percentuais e/ou números relacionados ao negócio da organização;
- Informação sobre gestão, que atende as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, na gestão de pessoas etc.;
- Informação tecnológica, que tanto subsidia as pessoas da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na criação e no desenvolvimento de produtos, materiais e processos, por meio do monitoramento da concorrência referente às inovações de produtos, materiais e processos, como apoia a implantação dos sistemas de qualidade no ambiente organizacional;
- Informação geral, que subsidia todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais, que nela atuam, atualização constante;
- Informação ‘cinzenta’ de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso; esse tipo de informação não é detectado em buscas formais, podendo-se citar, como exemplo,

> colégio invisível, documentos confidenciais em difícil acesso, redes de relacionamento etc.

Tendo em vista as informações encontradas nos ambientes informacionais destacadas por Valentim (2006), 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.

Clarke (2000 *apud* Monteiro; Botelho, 2009, p.58) conceitua informação esportiva como

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

A informação esportiva após sua aquisição, tratamento e organização pode assumir papel estratégico, o que a torna estratégica no plano esportivo. A necessidade de informação esportiva está totalmente relacionada ao ambiente ao qual ela é gerada, bem como às necessidades do usuário desse segmento econômico.

Ao se analisar semelhante modalidade de informação é necessário delimitá-la sob 2 (dois) vieses. O primeiro: as informações registradas em algum suporte, como livros, relatórios, periódicos, entre outros suportes. O segundo: as informações não registradas, ou seja, informações que não possuem registros formalizados em um determinado suporte em virtude da dinamicidade do ambiente e do esporte, ou até mesmo pela ausência de percepção dos indivíduos quanto ao valor das informações nesse segmento.

Observando os tipos de informações mencionadas por Valentim (2006), é possível observar que elas ganham a classificação de acordo com o contexto. Em relação ao ambiente esportivo, não é diferente. Sendo assim, destaca-se que o contexto esportivo, também, possui 2 (dois) ambientes, o ambiente interno e o ambiente externo.

O ambiente interno é dividido em duas áreas: a área técnica, composta por atletas, treinadores e demais membros que estão diretamente relacionados com a área afim, ou seja, a prática esportiva; e a área administrativa, responsável por realizar processos administrativos que propiciam suporte à área técnica. A área administrativa diz respeito aos processos responsáveis por elaborar, gerir e

processar contratos, publicidade e propaganda, assuntos financeiros, entre outros processos necessários para que as atividades desenvolvidas pela área técnica sejam realizadas, independente da modalidade esportiva.

Partindo do pressuposto segundo o qual a informação está inserida em dois ambientes, torna-se necessário compreender que essas informações estão insertas em três níveis: operacional, tático e estratégico. No nível operacional, encontram-se todos os membros envolvidos de maneira direta ou indireta nos treinamentos, competições e atividades que proporcionam sustentação para o desenvolvimento da área afim do esporte em questão.

O nível tático, também apontando como nível intermediário, é responsável por intermediar e processar informações do nível operacional e estratégico, além de ser a área responsável pela coordenação e gestão da informação voltadas as atividades e tarefas deste nível.

No âmbito do nível estratégico, situam-se os indivíduos responsáveis por analisar informações para projeções futuras, a relação da entidade esportiva ou do atleta com os torcedores/fãs, entre outros processos.

3.1 Tipologias de Informações Esportiva

Com base na delimitação dos ambientes em que as informações se encontram, é possível definir suas tipologias e fontes. A tipologia informacional aplicada agrupa e classifica as informações em dois contextos: formal e informal.

São consideradas informações formais aquelas disponibilizadas, de maneira estruturada, em revistas especializadas, teses, dissertações artigos, jornais, anais de eventos, entre outros suportes que possuem o registro das informações de forma sistematizada.

As informações informais são menos estruturadas, normalmente estão contidas em contatos pessoais e telefônicos, conversas com fornecedores, clientes e demais processos nos quais existem a impossibilidade de registro. Normalmente são informações com trafego rápido, baixo custo e com facilidade de atualização.

Associando essas tipologias ao ambiente esportivo, pode-se verificar que esse ambiente possui inúmeras fontes de informações, tanto internas quanto externas (Quadro 6).

Quadro 6: Sistematização: tipologia, informação, fonte e ambiente.

Tipologia	Informação	Fonte	Ambiente
Formal	Médica	Área Técnica	Interno
Formal	Física	Área Técnica	Interno
Formal	Atletas (treinos e competições)	Área Técnica	Interno
Formal	Financeira	Área Administrativa	Interno
Formal	Administrativa (contratos de atletas, patrocínio)	Área Administrativa	Interno
Formal	Marketing	Área Administrativa	Interno
Formal	Sócios	Área Administrativa	Interno
Formal	Atletas observados	Internet, TV, empresários, entre outros.	Externo
Informal	Torcedores	Internet (redes sociais), TV, institutos de pesquisa, entre outros.	Externo
Informal	Partida	Área Técnica	Externo
Informal	Mercado de investimentos (Especulação de atletas e patrocínio)	Empresários, jornais, internet entre outras fontes.	Externo
Informal	Partida (Jogadas para analise dos árbitros)	Partida em andamento	Externo
Informal	Informações não mapeadas (Em processo de transformação)	Várias (Indefinidas)	Externo/ Interno

Fonte: Elaborado pelo autor.

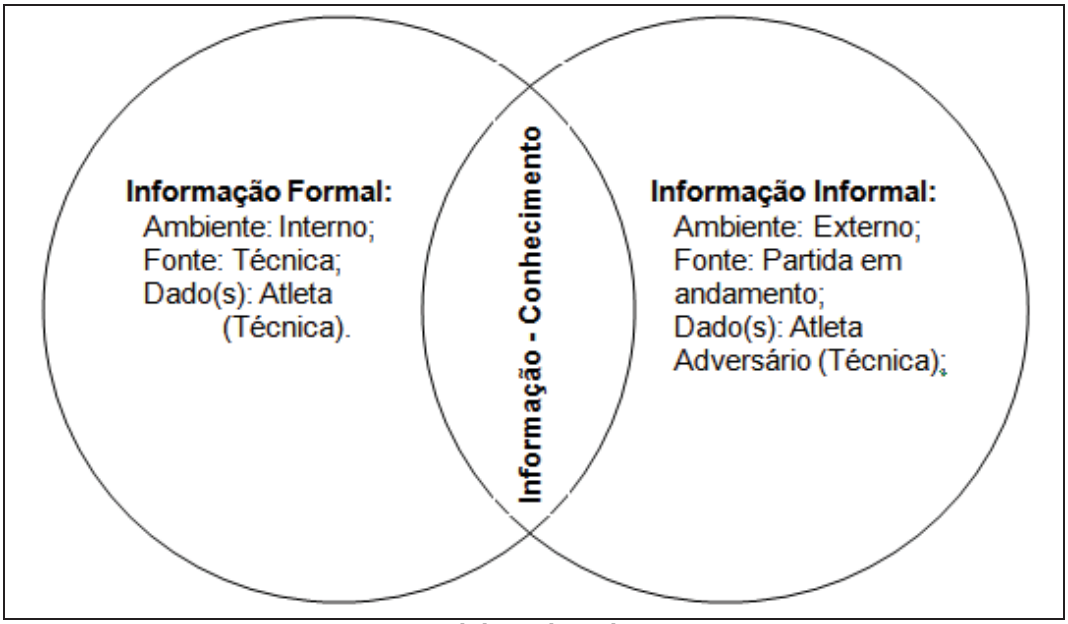
O conceito de informação esportiva está diretamente relacionado ao ambiente e estrutura das organizações esportivas, assim, a informação pode ser compreendida, apropriada e usada de acordo com o indivíduo ou instituição que está interagindo com a mesma. Exemplo disso, é a visão do atleta em relação a uma determinada informação, qualificando-a de relevante ou não, diferentemente de um dirigente de um clube que pode interagir de maneira distinta, pois suas necessidades e interesses são outros. Dessa maneira, é importante definir a óptica que se está atribuindo a fonte e o ambiente, pois dependendo da informação isso pode ser alterado.

Ressalta-se que existe um número ilimitado de informações informais no ambiente externo, trafegando em fluxos informais que, por sua vez, podem se transformar em informações formais na interação com distintos sujeitos organizacionais. De acordo com as necessidades/demandas dos usuários, as informações de distintas fontes e ambientes podem se inter-relacionar transformando-se em novos dados e informações, fato que possibilita a geração de conhecimento.

Ao se especificar o esporte, é possível mapear de maneira mais eficiente as informações esportivas, uma vez que cada esporte conta com sua própria gama de

informações especializadas.

Figura 7: Informação formal e informal na transformação de nova informação - conhecimento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A informação esportiva relacionada ao futebol deve ser direcionada às necessidades e demandas de seu público: informações situacionais sobre o jogo, visando escolher a melhor opção tática; histórico do atleta; dados estatísticos relativos às partidas anteriormente realizadas etc. Sendo assim, há a junção da informação formal, que possui uma fonte a área técnica do ambiente interno cujas informações estruturadas (formal), podem ser transformadas em um conhecimento, a partir da percepção e apropriação por um determinado sujeito usuário. Isso possibilita a geração de conhecimento individual que pode ser compartilhado (fluxos informais) (Figura 7).

3.2 A Informação Esportiva como Vantagem Competitiva

Monteiro, Botelho e Valls (2007), corroborando com base Clarke (2000), sistematizaram as informações registradas de cunho esportivo. As autoras observaram e relacionaram as informações com os usuários, suas motivações e finalidades, conforme demonstra a Quadro 7.

Quadro 7: Usuários da informação esportiva e suas necessidades.

Usuários	Tipos de Informação	Motivação/ Finalidades	Fontes
Gestores Desportivos	▪ Administrativas; ▪ Políticas; ▪ Legislação.	Definição de políticas e estratégias administrativas.	▪ Atualidade política, diretórios, relatórios, informações estatísticas, legislação e gestão.
Especialistas e Pesquisadores	▪ Científica.	Pesquisa científica e atuação de especialistas (médicos, psicólogos, sociólogos, fisioterapeutas).	▪ Obras especializadas, atas de congressos e periódicos, bases de dados bibliográficos.
Treinadores, Atletas e Árbitros	▪ Fundamentos dos esportes; ▪ Técnicas e táticas; ▪ Estatísticas (resultados de competições, classificações); ▪ Normas e regras.	Aprendizado e atuação.	▪ Obras didáticas, periódicos e jornais especializados, material audiovisual; ▪ Normas.
Órgãos de Comunicação Social	▪ Históricas; ▪ Atualidades.	Reportagens e coberturas de eventos esportivos.	▪ Agências fotográficas e de notícias.
Público em Geral	▪ Biografias de atletas e resultados de competições.	Interesse pelos esportes.	▪ Órgãos de comunicação social, periódicos e organizações especializadas.

Fonte: Monteiro, Botelho e Valls – 2009 – p.177.

Evidencia-se a necessidade informacional dos indivíduos no ambiente esportivo, e sua relação com as motivações e finalidades de uso das informações apresentadas por essas autoras. Observa-se a relação entre os tipos de informação com as fontes, sendo que de acordo com o nível do usuário, elas se alteram.

Constata-se que, na sistematização proposta pelas referidas autoras, foram consideradas as informações formais, ou seja, registradas em algum tipo de suporte; entretanto, no ambiente esportivo, existem várias informações que não são registradas. As informações não registradas são importantes e, muitas vezes, não são percebidas pelos usuários, normalmente por falta de estrutura, o que impossibilita aplicar um modelo de gestão de informação que, por sua vez, dificulta a prospecção e o monitoramento, bem como a percepção da importância de seu uso nesse cenário.

Prospectar, monitorar e filtrar informação é uma atividade complexa, uma vez que as informações estão relacionadas a mais de um contexto, ou seja, conforme mencionado anteriormente, a informação pode estar contida em dois distintos

ambientes, o interno e o externo. O ambiente interno produz informação por consequência da ação dos indivíduos (processos, atividades e tarefas) na organização. As informações geradas no ambiente externo à organização advêm da ação de diferentes *stakeholders* da organização, sendo que, muitas vezes, são responsáveis por interferir nos processos internos da organização. Em vista do exposto, torna-se importante identificar e mapear as fontes informacionais.

Observa-se que os dados se constituem no ponto de partida para a geração de informações esportivas. As informações ganham atributos devido aos diferentes níveis de contexto, análises e necessidades dos usuários, conforme explica Valentim (2002, p.3), para que

> [...] um dado seja considerado informação, necessariamente requer algum tipo de análise, exige um consenso da área quanto aos termos adotados em relação ao seu significado e, finalizando, deve estar em sintonia com o público a que se destina.

A informação esportiva, *a priori*, é um dado contido no cenário esportivo que, ao se relacionar com um determinado sujeito vinculado a uma organização esportiva, transforma-o em informação esportiva. A informação esportiva, ao ser direcionada e relacionada a um esporte como, por exemplo, o futebol, passa a ser uma informação esportiva futebolística, ou seja, uma informação derivada da informação esportiva.

Belluzzo (2009) relaciona a importância do uso da informação por seus usuários, com o intuito de gerar conhecimento para uma determinada aplicação em um contexto esportivo. Dessa maneira, ela confirma a relação do ambiente com o usuário e a transformação da informação, por meio de suas propriedades e atributos, em conhecimento. Assim, nesse cenário,

> [...] a área de abrangência do esporte deve estar posicionada como uma matriz claramente social e centrada no estudo das propriedades gerais da informação (objeto/fenômeno) e na análise dos processos em que ela se transforma em conhecimento. Compete aos interagentes desse fluxo desenvolver ações, tais como: analisar as atividades informacionais, os atores envolvidos, a organização onde estão inseridos e a dinâmica do contexto de forma sistêmica, indo além da própria informação produzida – envolver sua representação nos fatores internos e externos na modelação da informação produzida, revelando-se a sua integração sócio-cultural e a intencionalidade/evidencia que se acha subjacente, quer pelo conteúdo, quer pela estrutura ou forma atribuída ou mesmo pelo próprio fluxo informacional, visando a garantia de que a informação poderá contribuir à construção do conhecimento, desde que: seja acessível, autêntica, íntegra, fidedigna, inteligível e utilizável em todo

> o processo que compreende o comportamento informacional, do que é indissociável a propriedade e suas correlações com as atuais necessidades informacionais dos usuários/ produtores na sociedade contemporânea (BELLUZZO, 2009, p.11).

Nessa perspectiva, Belluzzo (2009) ressalta que a relação entre as informações esportivas e seus usuários é cíclica, pois da mesma maneira que o usuário capta as informações no ambiente esportivo, ele as transforma em conhecimento. O uso desse saber e sua reprodução ocorrem por meio de registros do saber, fazendo com que ele se transforme em informação.

Tal processo permite que esse conhecimento seja acessível, autêntico, fidedigno e de fácil uso. Conforme já mencionado anteriormente, ressalta-se que não somente as informações registradas são utilizadas pelos usuários de informação esportiva, porquanto as informações produzidas e repassadas ao ambiente esportivo, muitas vezes, não se encontram registradas em nenhum tipo de suporte, evidenciando que o fluxo informal é constante nesse tipo de organização esportiva.

No que tange aos fluxos informais, as organizações esportivas e seus usuários utilizam de forma constante as informações que trafegam nele, no exato momento em que recebem informações deste fluxo em partidas. Como exemplo, é possível apontar o treinador, que, ao analisar a partida, encontra informações para possíveis estratégias, ou até mesmo os atletas, que, ao realizarem ações ao longo da partida, recebem informações imediatas de seus adversários, o que os obriga a tomar decisões por meio de acesso às informações de maneira instantânea, dito de outra forma, no momento em que uma partida ou até mesmo uma ação acontece.

Além disso, nesse contexto esportivo complexo há também a desinformação. Para se compreender o significado de desinformação, é fundamental compreender aspectos teóricos da informação no contexto da comunicação e do esporte. Dessa maneira, é lícito tratar a informação como dados emitidos por meio de mensagem

> A informação não é a mensagem, não são os dados. A informação é uma resultante da interpretação dos dados. Deve se levar em conta esse fenômeno, pois, muitas vezes, uma mensagem é enviada com dados corretos, mas a interpretação é feita de maneira incorreta. Neste caso não se tem a informação, mas um erro (SIMÕES, 2009, p.19).

Ao observar o conceito de informação descrito por Simões (2009), observa-se que o autor estabelece uma conexão entre dados, mensagem e interpretação do usuário, cujas variáveis são essenciais para a transformação da informação em conhecimento. Desse modo, as informações no contexto esportivo podem ser

utilizadas, tanto para informar quanto para desinformar. O processo de desinformação ocorre de maneira intencional, pois segundo Simões (2009), entende-se por desinformação

> [...] o processo de envio intencional de mensagens contento dados errados ou falsos. Esses dados, depois de organizados, analisados e tomados como verdadeiros, levam aquele que receber as mensagens a tomar decisões erradas, que irão prejudicar seus objetivos (SIMÕES, 2009, p.24).

O processo de desinformação ocorre em todos os níveis do contexto esportivo. No âmbito do futebol pode-se exemplificar esse tipo de situação, quando um jogador ao driblar seu adversário olha para um canto e chuta no outro, ou seja, de uma maneira informal está realizando o processo de desinformação, já que o atleta está enviando mensagens com conteúdo errôneo, visando exatamente causar uma desinformação no adversário. Existem inúmeros processos de desinformação que ocorrem durante uma partida como, por exemplo, o atleta simular uma falta ou até mesmo simular uma agressão por parte do adversário, enviando mensagens errôneas ao árbitro, com a finalidade de prejudicar o adversário. Esses exemplos, evidenciam o uso intencional do processo de desinformação na estrutura de organizações esportivas.

O processo de desinformação também pode ser encontrado no nível estratégico dos clubes de futebol como exemplo, pode-se citar, as informações divulgadas ao mercado pelos dirigentes sobre os atletas, com a finalidade de aumentar a especulação sobre uma possível aquisição ou venda. Nesse processo, um clube que deseja vender seu atleta envia informações de maneira informal sobre seu rendimento em treinamentos que, muitas vezes, não condizem com a verdade.

Observa-se que ao emitir uma informação errada de maneira intencional, o emissor espera, obviamente, de alguma maneira, obter alguma vantagem. Destaca-se que a emissão intencional de uma informação errada pode gerar situações complicadas como, por exemplo: quando um clube deseja adquirir um determinado atleta, a agremiação dissemina de maneira intencional, por meio de empresários e parceiros, informações que prejudiquem o atleta em questão e, assim, pode ocorrer a desvalorização do valor financeiro do atleta, fazendo com que o clube o compre por um valor mais baixo; quando um árbitro aplica uma penalidade, a partir de uma desinformação. Exemplos como esses evidenciam que é recorrente no ambiente esportivo futebolístico o processo de desinformação, que pode influir desde a vitória

de um clube em uma partida, até a contratação de um grande atleta com um valor menor.

A desinformação é um processo muito difícil de ser identificado, principalmente no ambiente esportivo, pois ela ocorre a partir de determinadas ações em que o indivíduo que está interagindo com o emissor das informações necessita tomar uma decisão.

Ressalta-se, também, as informações que são plantadas e/ou cogitadas no mundo esportivo que, muitas vezes, podem se transformar em especulações, pois são informações falsas ou erradas disseminadas no ambiente. Dessa forma, as informações verdadeiras se misturam com as informações falsas ou erradas, confundindo os sujeitos responsáveis por tomar decisões.

Um dos fatores que contribuem para que o processo de desinformação seja profícuo no ambiente esportivo, é o fato de que muitas informações trafegam em fluxos informais. A propagação da informação no mundo esportivo, ganha força e velocidade, já que o ambiente em que esta informação trafega, por conta de sua cultura, ignora a fidedignidade da fonte primária. Os indivíduos responsáveis por disseminar a informação, muitas vezes, são utilizados apenas como transmissores e, em grande parte desses processos, são enganados por suas próprias fontes de informação.

3.3 Informação Esportiva no Contexto dos Clubes de Futebol

A informação no contexto esportivo pode gerar diversas vantagens. Os autores Davenport e Harris (2007) citam esportes como o beisebol, o futebol, o basquete, entre outros, que fazem uso da informação em diversos contextos e momentos, visando obter vantagem competitiva.

No campo técnico, a estatística é frequentemente utilizada no basquete e no *beisebol* gerando dados e informações que posteriormente serão alvo da inteligência competitiva, visando a melhoria do esporte e cujo êxito ocorre devido ao alinhamento das informações à percepção e à criatividade de quem faz uso das informações.

> O técnico do St. Louis Cardinals, Tony La Russa (cujo time venceu o *World Series* em 2006), um dos melhores treinadores de beisebol, combina de forma brilhante a inteligência analítica e a intuição para decidir quando contratar uma personalidade contagiante para

> alavancar o moral da equipe (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.22).

O uso da informação no esporte é evidenciado no futebol americano pelo *New England Patriots,* que emprega as informações quase de maneira plena, abordando a área administrativa, técnica e mercadológica, analisando a satisfação dos torcedores. O futebol americano é considerado um dos esportes mais lucrativos do mundo. A informação nesse contexto propicia o apoio à tomada de decisão desde o nível técnico até a área administrativa, trazendo êxito em competições esportivas.

> O *New England Patriots*, por exemplo, tem demonstrado um desempenho particularmente bem-sucedido, com a vitória recente de três *Super Bowls*[5] em quatro anos. O time faz uso extensivo de dados e modelos analíticos, tanto em campo quanto fora dele. Profundas análises ajudaram o time a selecionar seus jogadores e ainda permanecer abaixo do teto salarial (no ano passado, a média salarial do time ficou no vigésimo quarto lugar na *National Football League*[6]). O time seleciona jogadores sem utilizar os serviços de olheiros empregados por outros times e classifica as seleções potenciais com base em fatores não tradicionais, como inteligência e disposição de usar o ego pessoal em beneficio da equipe (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.22-23).

A utilização da informação no âmbito técnico também faz parte da forma com que a equipe do *New England Patriots* trabalha, demonstrando que o uso das informações pode projetar situações e antever a estratégia dos adversários.

> [...] fazem a utilização extensiva da inteligência analítica para decisões em campo. Eles empregam estatísticas para decidir se tentam fazer um ou dois pontos depois de um *touchdown* ou se desafiam a decisão do juiz, por exemplo. Tanto seus técnicos quanto os jogadores são reconhecidos por seu extensivo estudo de filmagem de jogos e estatística, e o treinador chefe, Bill Belichick, é famoso por ler compenetradamente artigos de economistas acadêmicos sobre probabilidades estatísticas de resultado do futebol americano (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.23).

O uso da informação como insumo de melhoria mercadológica é evidenciado,

---

[5] *Super Bowl* é um jogo do campeonato da *National Football League* (NFL) estadunidense que decide o campeão da temporada do ano anterior. Disputada desde 1967, a partir da junção das duas principais ligas do desporto no país (NFC e AFC), é o maior evento desportivo e a maior audiência televisiva do país, assistido anualmente por milhões de pessoas nos Estados Unidos e em todo o mundo. É também um evento que apresenta a publicidade mais cara da televisão, pois patrocinadores desembolsam pequenas fortunas para exibirem suas propagandas no intervalo. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl>. Acesso em: 22 jul. 2012.

[6] A *National Football League* (NFL) é a maior liga de futebol americano do mundo, com trinta e dois times nos Estados Unidos. Em termos de renda e número de fãs, a NFL é a maior liga de esportes na América do Norte. O valor médio dos clubes avaliado em 2008 é de 1,04 bilhão de dólares, sendo o mais valioso o *Dallas Cowboys*, que chega a valer 1,612 bilhão de dólares. A divisão mais valiosa da NFL é a NFC Leste, formada por *Cowboys, Washington Redskins, New York Giants* e *Philadelphia Eagles*, todos valendo mais de um bilhão de dólares. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/National_Football_League>. Acesso em: 22 jul. 2012.

quando a equipe utiliza os resultados colhidos para melhoria constante do negócio esportivo. Passando a atender de maneira assertiva o principal cliente, o torcedor, e possibilitando a realização de mudanças estratégicas, usando como base a opinião desses mesmos clientes.

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

Ao se observar o aproveitamento da informação no ambiente esportivo, evidencia-se que essa informação se aproxima muito da informação empresarial. Uma organização esportiva ou ambiente esportivo possui informações financeiras, de mercado, e demais informações encontradas em empresas, possuindo particularidades decorrentes do contexto esportivo.

O que difere, de maneira mais contundente, uma organização esportiva de uma organização tradicional reside na dinamicidade e rapidez em que o ambiente técnico está inserido, tendo em vista que sua ‘produção’ ocorre em um ambiente de difícil controle como, por exemplo, as partidas e competições. Nesse contexto, a informação passa a ser essencial para reduzir as incertezas no momento da tomada de decisão.

Dessa maneira, entende-se por informação esportiva qualquer informação que tenha origem no ambiente esportivo, sendo gerada no contexto administrativo ou da prática do esporte, cuja finalidade é diretamente voltada ao esporte. Nesse caso, a informação esportiva futebolística é compreendida como aquela informação originária do esporte ‘futebol’, que pode ter origem nos processos técnicos, ou seja, das atividades desenvolvidas pelos atletas, treinador e demais membros da comissão técnica ou áreas de apoio, bem como podem ter origem administrativa, como, por exemplo, informações financeiras, contratos e demais informações relacionadas ao esporte futebol. As informações externas que interagem com o contexto do futebol também se encaixam e ganham o *status* de informação futebolística.

As informações esportivas estão totalmente relacionadas ao esporte ao qual trafegam. Nessa ordem de considerações, as informações passam a ter várias

dimensões, quer seja em relação à dimensão dos atletas, dos árbitros, dos torcedores, quer seja das entidades esportivas, enfim, todas as dimensões que se relacionam de maneira direta com o esporte. A contextualização do esporte é o primeiro delimitador para que a informação ganhe a qualificação 'esportiva', afinal as informações, bem como as necessidades dos usuários e seus usos, variam de acordo com o esporte.

Tendo o esporte futebol como delimitador, observa-se que a informação esportiva ganha uma nova subdivisão, a 'informação futebolística'. À luz disso, a informação esportiva ganha o futebol como complemento para que se torne possível uma maior delimitação e foco no contexto da informação. Segundo Simões (2009), o futebol tem como objetivo central o gol no jogo. Por tal motivo, vencer a partida, fazendo mais gols que o adversário, é o objetivo da equipe.

No domínio do futebol, observam-se vários atores que se relacionam entre si, bem como entre as instituições em que atuam. Como exemplo, pode-se mencionar o jogador que no nível informacional pode ser tratado de maneira individual (o atleta em si), entretanto, também pode ser tratado de maneira coletiva (representa e defende um clube de futebol).

> Para vencer seu adversário, um time deve obter com presteza mais informações que seu rival. Deve saber escolher, entre as alternativas que possui, suas probabilidade e agir com o máximo de velocidade. O termo *probabilidade* refere-se, também, à teoria da informação. O jogo de futebol caracteriza-se pela maior ou menor escolha de alternativas que cada jogador é capaz de obter por meio da informação. Compare-se a atuação de uma equipe altamente qualificada com outra com baixo teor de técnica, velocidade, motivação (SIMÕES, 2009, p.26).

Analisando um clube de futebol é possível visualizar que este tipo de organização possui em sua estrutura todos os níveis internos, que se relacionam de maneira constante com o ambiente externo. Internamente um clube de futebol possui em sua estrutura desde o nível operacional, do qual podemos destacar os jogadores, a comissão técnica e os demais membros que se relacionam de maneira direta com as partidas de futebol, até o nível estratégico que é composto por seus dirigentes.

Dessa forma, o nível operacional compreende os atletas, o técnico, a comissão técnica e os demais membros que se relacionam de maneira constante com as partidas e treinamentos. Pode-se considerar o treinador o maestro da equipe, aquele que detém a responsabilidade de agregar todos os que atuam nesse

nível.

Entre as atividades que o técnico realiza, Simões (2009, p.31) destaca que o treinador, mesmo de maneira não estruturada, passa o tempo todo prospectando e filtrando informações e organizando-as com a finalidade de formar uma equipe que atenda dois princípios-chave: 1) pensando na equipe organizada isoladamente; e 2) em razão de cada adversário que irá enfrentar.

Dessa maneira, o treinador é responsável por organizar todo o conjunto de jogadores que vão a campo, seus reservas, e demais componentes que residem em torno desses processos. Pode-se afirmar que o trabalho do técnico é

> [...] reduzir incertezas, as dúvidas, no seu time e criar o maior número de incertezas no time adversário. Faz isso, “escondendo o jogo”, treinando secretamente, criando novas táticas, alterando as posições dos jogadores, alterando posições. Tudo que o técnico faz está relacionado com a informação obtida e as decisões tomadas em razão de suas vivências e conhecimentos (SIMÕES, 2009, p.31).

O treinador é uma figura importante dentro de um clube de futebol, afinal, é por meio dele que todas as peças se encaixam de maneira que, quando isso não ocorre, ele é o primeiro a ser penalizado. Sendo assim, evidencia-se a importância da informação esportiva para o treinador no âmbito de um clube de futebol.

Sem dúvida outro personagem importantíssimo nesse contexto são os jogadores. Os atletas são responsáveis por colocar em prática toda a estrutura tática desenvolvida pelo treinador. Simões (2009, p.36) ressalta 4 (quatro) habilidades básicas que os atletas devem ter:

1) Condições físicas: correr, saltar, cabecear, dar saltos mortais. Em outras palavras, condições atléticas em diversas atividades físicas;
2) Ter hábil domínio da bola, no chão e no ar;
3) Possuir equilíbrio emocional, levando-o à tranquilidade, dentro e fora de campo;
4) Rapidez e qualidade neurológica.

É considerado jogador de talento aquele que possui todas as habilidades anteriormente citadas, sobretudo, com ênfase na característica quatro, a saber: no que se refere à rapidez e qualidade neurológica. Tal característica concede ao atleta a possibilidade de realizar jogadas e ir além, antecipar jogadas etc.

Essas habilidades são relacionadas a dados e informações, uma vez que o atleta que usar dados e informação para adquirir essas habilidades possuirá um diferencial competitivo.

Destacando os processos de gestão da informação, os atletas buscam informações e as analisam, tomando assim as melhores decisões. As informações geralmente não são obtidas na partida de futebol que está em andamento, ao contrário, em muitos casos, os atletas buscam informações dos adversários em jogos anteriores como, por exemplo, analisando um vídeo, e outras informações disseminadas pela comissão técnica.

Os atletas com essas características são responsáveis por ações estratégicas no contexto das partidas. Eles, igualmente, são responsáveis por jogadas que resultam em gols e, consequentemente, em vitórias às suas equipes. Com frequência, os atletas que possuem competências analíticas, são aqueles que conseguem fazer uso do que é disseminado pelo treinador e demais membros da comissão técnica, haja vista que detém visão privilegiada dos fatos instantâneos que ocorrem no jogo, bem como dos fatos e acontecimentos de partidas anteriores feitas pelos adversários.

Outros sujeitos que compõem o âmbito operacional, como o preparador físico, preparador de goleiro e auxiliar técnico, fazem uso das informações geradas durante os treinos e partidas, a fim de tomar decisões no âmbito dos treinamentos de suas áreas. Existem também o médico, fisioterapeuta, massagista e demais pessoas responsáveis por dar suporte aos treinadores e atletas. Esses profissionais analisam situações individuais, cujas informações são mencionadas pelos próprios atletas e, também, tomam decisões consultando inúmeras fontes de informações específicas de suas áreas de atuações.

Todas as atividades realizadas nesse âmbito geram informações que, por sua vez, podem gerar conhecimento, mesmo que de maneira não estruturada. São conhecimentos fundamentais para as organizações esportivas, porque se constituem no coração de qualquer clube de futebol, pois trata-se da área responsável pela existência dessas organizações esportivas.

A área tática ou intermediária de um clube de futebol é composta de gestores, coordenadores e demais membros, responsáveis por realizar a intermediação dos objetivos e metas estabelecidos pela área estratégica junto às atividades desempenhadas pelo nível operacional. Como resultado, pode-se observar que a maior gama de informação formalizada (documentos) de um clube de futebol esta neste nível organizacional. Como exemplo, destaca-se os documentos financeiros, fiscais, contratos de atletas e demais suportes responsáveis por registrar as

informações que trafegam formalmente nos clubes de futebol.

As informações financeiras se constituem em notas fiscais de entrada e saída, talonários de venda de ingressos, informações sobre a folha de pagamento de atletas, comissão técnica e demais funcionários do clube, entre outras. As informações financeiras estão contidas em vários tipos de suportes: impressos, eletrônicos, digitais. Esse nível também é responsável pela gestão administrativa do futebol, sendo responsável pelas elaborações de contratos, propostas e demais atividades relacionadas ao futebol no âmbito administrativo.

Além das informações mencionadas, é neste nível organizacional que se encontra a área de marketing e comunicação, responsável por divulgar os atletas e o clube. É a área responsável por realizar as comunicações do clube com o ambiente interno e externo.

Os responsáveis pelos processos de marketing de um clube de futebol procuram, por meio das comunicações, evidenciar as informações do clube, cuja finalidade é a valorização da imagem e marca institucional e, como consequência deste trabalho, pode obter recursos financeiros para o clube.

Outro processo realizado por essa área refere-se ao relacionamento entre o clube (seus atletas, comissão técnica e diretoria) com os torcedores, tendo como objetivo a manutenção dos torcedores atuais e a captação de novos torcedores, o que também resulta em um aumento de receita financeira para o clube. Atualmente, esse processo também ocorre, por meio da utilização das redes sociais virtuais e demais mecanismos de massa. Levando em conta isso, pode-se afirmar que esse setor é responsável por divulgar/disseminar todas as informações do clube.

Além de externalizar a informação, o setor busca e analisa informações dos torcedores no ambiente externo, com a intenção de desenvolver e promover produtos e serviços da organização esportiva voltado ao público torcedor. Esse processo normalmente é realizado nas mesmas fontes em que o clube divulga/dissemina suas informações.

Dessa maneira, o nível tático organizacional é essencial para o contexto informacional do clube, pois é ela que busca fontes de informação para os níveis operacional e estratégico, analisa e transforma dados em informações para ambos os níveis.

A informação no nível estratégico de um clube de futebol é em grande parte utilizada para subsidiar a tomada de decisão. Os diretores dessas organizações

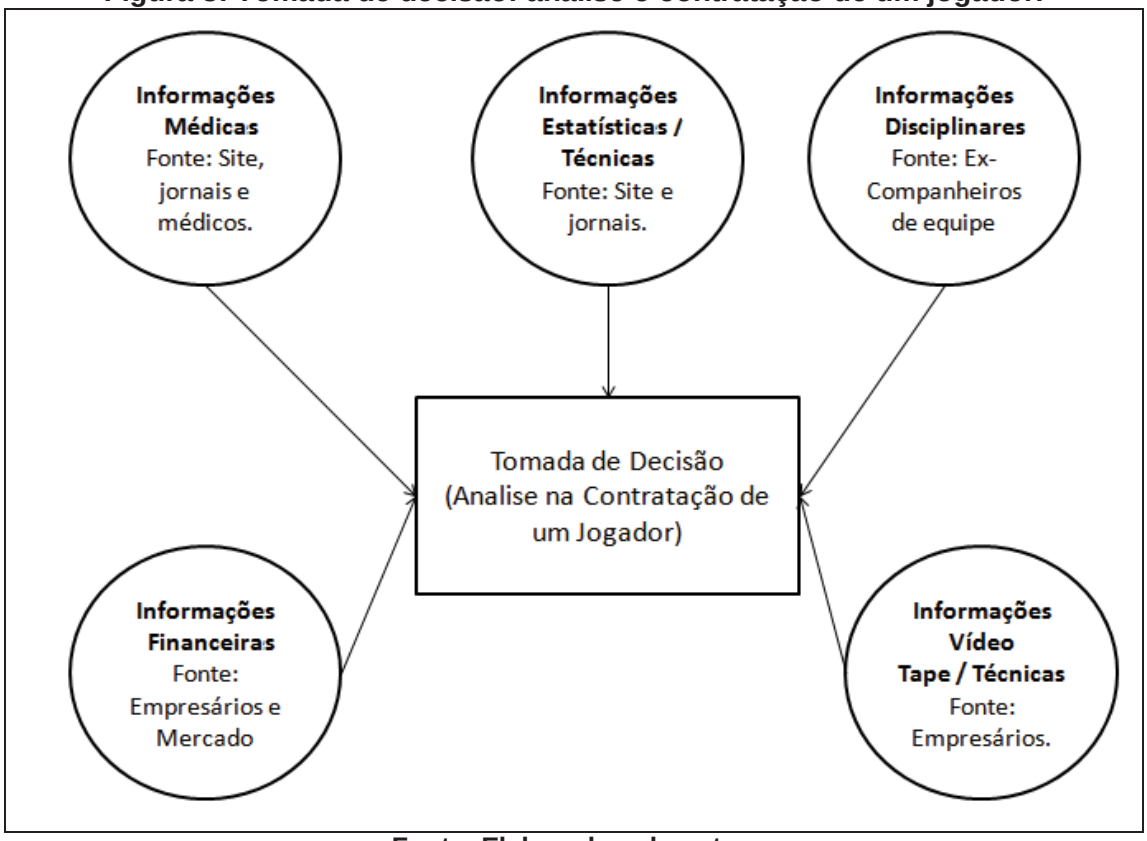
utilizam informações de fontes internas e externas para a realização de suas tomadas de decisões. As decisões são tomadas com diferentes finalidades, desde a contratação ou dispensa de um jogador até a vinculação do clube a um possível patrocínio. Um exemplo disso é a contratação de um novo atleta, os diretores precisam observar vários vídeos do jogador, o comportamento do atleta durante as partidas, ou seja, analisar as informações técnicas, físicas e comportamentais do atleta. Este tipo de informação, geralmente, é concedido por empresários. No entanto, é importante que os diretores tenham acesso a informações estatísticas do atleta como, por exemplo, o seu aproveitamento em fundamentos, gols realizados, entre outras informações, sendo que as fontes dessas informações são *sites*, jornais e revistas especializados em esporte futebolístico. É importante ressaltar, que atualmente algumas empresas estão se especializando nesse tipo de serviços e fornecendo informações aos clubes de futebol e às emissoras de TV.

Os dirigentes também necessitam buscar informações do atleta no âmbito médico, analisam o histórico de contusões e recuperações de eventuais problemas. Normalmente, as fontes de informações são os médicos dos clubes em que o atleta atuou ou até mesmo notícias de distintas mídias. Outra informação bastante relevante refere-se a disciplina do atleta, assim, buscam informações sobre o comportamento e o relacionamento do jogador com outros jogadores de antigas equipes que, por sua vez, se tornam fontes desse tipo de informação.

Por último, os dirigentes, necessitam de informação financeira, em que se analisa o valor que se pretende investir, em outras palavras analisam o custo-benefício do atleta, de forma a tomarem uma decisão com o máximo de redução de incerteza.

Observam-se na Figura 8 as possíveis fontes de informações que podem ser utilizadas para a contratação de um atleta.

Figura 8: Tomada de decisão: análise e contratação de um jogador.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações descritas na Figura 8 normalmente são fusões de diversas fontes e suportes. Os indivíduos do nível tático realizam essas fusões e transformações das informações, com a finalidade de atender as necessidades específicas de cada nível organizacional.

Existem vários outros processos em que a cúpula estratégica de uma organização esportiva necessita do uso de informações, para que a tomada de decisão se torne mais assertiva, o que demonstra a importância do uso da informação nas atividades desenvolvidas pelos indivíduos que compõe este nível nos clubes de futebol. O uso, bem como a falta de uso de informações para desenvolver essas atividades, pode trazer consequências positivas ou negativas para essas organizações, um exemplo negativo é a perda recursos, desde recursos financeiros até recursos humanos, o uso de informações propicia a redução de incerteza e projeta com mais clareza cenários futuros.

Da mesma maneira que os dirigentes buscam informações no ambiente externo, os torcedores e investidores buscam informações internas geradas nos clubes. Os torcedores são consumidores das informações projetadas pelos clubes. Prova disso, são as relações dos clubes com os torcedores, por meio das redes

sociais que são, cada vez, mais consolidadas.

Disseminar informações ao ambiente externo é uma estratégia para aproximar os clubes dos torcedores, aumentando a sintonia entre a relação do torcedor com os clubes e seus atletas, isto é, ao disponibilizarem informações principalmente na Internet, propiciam uma interação entre o clube e os torcedores, mecanismo possível graças a Internet 2.0, que permite essa interação entre o produtor da informação e seus consumidores.

A informação no contexto de investidores, observa-se que a maioria das informações divulgadas/disseminadas pelos clubes ao ambiente externo é estratégica, uma vez que os clubes disponibilizam informações sobre os atletas, a torcida e os produtos, demonstrando sua força e possibilidade de retorno para os investidores. Essa estratégia de divulgação/disseminação de informações ao ambiente externo tem como finalidade o fortalecimento da imagem e marca dos clubes, pois mesmo sendo um valor intangível é o que sustenta muitos clubes de futebol.

Os fluxos informacionais nos clubes de futebol merecem uma atenção especial, levando-se em conta que por eles trafegam um número ilimitado de informações do clube. Percebe-se que o ambiente em que os clubes estão inseridos é um ambiente com muita especulação, principalmente no mercado de transações de atletas.

Esse tipo de informação, em geral, transita em fluxos informais como, por exemplo, em conversas de bastidores, nas quais nem sempre a fonte é localizada ou encontrada. Muitas vezes os clubes e os empresários realizam o processo de desinformação, o que dificulta muito a confiabilidade da informação; todavia, desprezar uma informação, mesmo correndo o risco de ser uma informação errônea, pode fazer com que o clube perca oportunidades em um mercado como é o mercado do futebol.

Outros tipos de informações que trafegam no fluxo informal são as informações referentes à área técnica, pois existe um número incalculável de informações que pertencem e fazem parte da área técnica. Em sua maioria, são informações que são disseminadas, apropriadas, utilizadas e transformadas em conhecimento, por se tratar de informações não registradas em nenhum suporte, se torna um processo muito complexo a sua transmissão, porquanto é intrínseca aos indivíduos dessa área.

Muitas informações que circulam nos clubes de futebol referem-se aos fluxos informais devido à dinamicidade do ambiente em que estão inseridas e a dificuldade de registrar as informações. Outro aspecto que vale a pena ressaltar é a temporalidade quanto ao uso da informação, afinal uma informação obtida, analisada e processada de uma partida de futebol, certamente não será utilizada na partida em si, pois não haverá tempo hábil para isso. A difícil percepção e compreensão dos indivíduos em relação a importância da informação e de seu registro para a geração de conhecimento, faz com que essas organizações se desenvolvam de forma mais lenta que as organizações de outros segmentos.

Por outro lado, algumas informações circulam nos fluxos formais, essas em sua maioria residem no ambiente tático, responsável por sistematizar e gerir atividades que subsidiam os níveis estratégico e operacional.

A estrutura organizacional existente na maioria dos clubes de futebol brasileiros não favorecem a formalização da informação e, portanto, dificulta a elaboração de conhecimento. Por mais que exista uma corrente da sociedade esportiva que defenda a profissionalização dos clubes de futebol, ainda não há maturidade dos donos e/ou investidores para tal.

Os diretores que gerenciam esses clubes realizam essa função por amor ao clube, deixando muitas vezes de lado a racionalidade das ações. Dessa forma, há uma baixa percepção dos elementos que de fato são importantes para o crescimento do clube como, por exemplo, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, pois quando observam o clube, olham apenas os acontecimentos que ocorrem dentro do campo, ignorando na maioria das vezes qualquer ação no contexto secundário ao clube.

Assim, os clubes encontram dificuldade de gestão, dado que não é incomum encontrar uma organização esportiva vitoriosa, campeã de vários torneios, mas que a despeito disso, possui um grande déficit financeiro.

CAPITULO 4
CLUBES DE FUTEBOL

A sinergia entre a sociedade e os clubes de futebol no Brasil é tão forte que “Os torcedores não mudam: podem trocar de esposa, de cidade, mas jamais de time” (AIDAR; LEONCINI, 2000, p.53). Segundo Lopes e Davis (2006, p.2), os clubes de futebol são:

> [...] geralmente, entidades civis de caráter desportivo, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por objetivo a realização de eventos de caráter social, cultural e desportivo, com a promoção, difusão e aperfeiçoamento da prática da educação física, dos desportos em geral, de reuniões e diversões de caráter desportivo, social, cultural, cívico e recreativo, além de manterem quadros de futebol profissional e de equipes para a prática de desportos amadores.

Levine (1982, p.23) divide a história do futebol e, consequentemente, dos clubes de futebol no Brasil, em quatro amplos períodos:

- 1894-1904: quando se manteve restrito aos clubes urbanos pertencentes a estrangeiros;
- 1905-1933: sua fase amadora, marcada por grandes passos de divulgação e pressão crescente para melhorar o nível do jogo através de subsídios para os jogadores;
- 1933-1950: período inicial do profissionalismo;
- Após 1950: reconhecimento de nível internacional, acompanhada por comercialização sofisticada e por maturidade como recurso nacional incontestável.

O futebol, em seu início no Brasil, foi praticado por estrangeiros, sendo introduzido por marinheiros ingleses de licença no país e, posteriormente, pelo inglês Charles Müller que organizou uma partida, no ano de 1894, entre os empregados ingleses de uma ferrovia e de uma empresa de serviços públicos. Assim como a evolução do esporte em nível mundial, o Brasil também passou por pressões pelo reconhecimento do esporte em nível profissional.

A maturidade do esporte aconteceu após 1950, quando foi reconhecido como um importante componente econômico e cultural. Analisando a evolução do esporte no cenário brasileiro é possível perceber que este acompanhou o movimento futebolístico no contexto mundial, fato que ocorre até os dias de hoje.

4.1 Histórico dos Clubes de Futebol no Brasil

O primeiro período dos clubes de futebol no Brasil ocorreu entre os Anos de 1894 e 1904. No período entre 1894 e 1899, ocorreu o nascimento dos cinco primeiros clubes do Brasil, o *São Paulo Athletic Club*, *Associação Atlética Mackenzie*, *Sport Club Internacional*, *Sport Club Germânia* e o *Lusitânia Club*. Nesse período, o esporte era amador, elitista, excludente e racista, sendo praticado por jovens burgueses matriculados em colégios da elite, excluindo assim os pobres, negros e mulatos. Nessa época, o futebol era praticado com regras indefinidas em que predominava a truculência.

O *Vasco da Gama*, atual equipe carioca, resultou do sofisticado *Lusitânia Club*, sendo fundado em 1898 por prósperos comerciantes e banqueiros portugueses. Além da equipe do *Vasco da Gama*, outra equipe carioca iniciou a prática do futebol, o *Bangu*, sendo fundado em 1904, por operários e técnicos ingleses de uma fábrica de tecidos sito à zona norte do Rio de Janeiro (LEVINE, 1982; CARRAVETTA, 2006). O *Clube de Regatas Flamengo* considerado atualmente o time de futebol com o maior número de torcedores no Brasil, não foi uma equipe pioneira, pois mesmo sendo fundado em 1895, apenas em 1912 o futebol foi incluído nos esportes do clube.

Além da fundação do clube carioca *Bangu*, no início do Século XX, ocorreu a popularização do esporte. Isso ocorreu devido ao fato da inclusão do futebol nas fábricas e indústrias, permitindo assim a prática do esporte por operários. Com a inclusão das classes menos favorecidas economicamente, surgiram clubes em todos os cantos do país. No sul do país, nasceu o *Sport Club Rio Grande*, o *14 de Julho* de Sant'Ana do Livramento e o *Grêmio Foot Ball Club-Alegrense*.

No sudeste do país, ocorreram as fundações da *Associação Atlética Ponte Preta*, clube do interior do estado de São Paulo, e o *Fluminense Foot Ball Club* no estado do Rio de Janeiro. No nordeste, mais precisamente na Bahia, nascia o *27 de Outubro* (CARRAVETTA, 2006, p.24).

Confirmando essa cronologia, Máximo (1999, p.2) acrescenta o nascimento de outros clubes:

> Em 1896, o *São Paulo Athletic Club*, fundado oito anos antes, seria o primeiro a aderir ao novo esporte, logo seguido do *Sport Club Germania* (1889), de *Mackenzie Athletic Association* (1898), *Sport Club Internacional* (1898), *Clube Atlético Paulistano* (1900), já com

> nome aportuguesado. Em Campinas, fundou-se a *Associação Atlética Ponte Preta* (1900). No Rio de Cox, o *Fluminense Foot-ball Club* (1902), o *Rio Foot-ball Club* (1902), o *Botafogo Foot-ball Club*, o *América Foot-ball Club*, o *Bangu Athletic Club* (os três últimos em 1904). *Flamengo* e *Vasco da Gama* já existiam desde o fim do século, ambos dedicando-se ao remo: o primeiro, só criaria seu departamento de futebol em 1911; o segundo, em 1923. Em Porto Alegre, foi fundado o *Esporte Clube Rio Grande* (1900); em Minas, o *Sport Club Belo Horizonte* (1904); em Recife, o *Club Náutico Capeberibe* (1901); em Salvador, o *Vitória Foot-ball Club* (1905).

À medida que os clubes eram fundados havia a necessidade da criação de órgãos responsáveis para representá-los. Em 1901, ocorreu a fundação da Liga Paulista e, um ano após sua fundação, o órgão foi responsável por realizar a primeira competição contando com cinco participantes. Com a popularização do esporte em paralelo à fundação da Liga Paulista surgiram os primeiros campos de várzea em bairros operários na periferia de São Paulo. Mesmo com a popularização do esporte, os torneios realizados pela Liga eram disputados pela elite, participando dessas disputas jovens brancos, de classe alta, educados em colégios burgueses, enquanto os campeonatos que ocorriam na várzea eram classificados como desorganizados e praticados por vadios e delinquentes, além de ser considerada a prática agressiva do futebol (CARRAVETTA, 2006, p.24).

O segundo período dos clubes de futebol no Brasil ocorreu entre 1905 a 1933, sendo tal intervalo marcado pelo amadorismo e por pressões pela profissionalização do esporte. Seguindo o modelo dos paulistas, os cariocas criaram a sua própria liga e, no ano de 1906, ocorreu o primeiro campeonato carioca. Semelhante tendência foi seguida pela maioria dos estados entre os anos de 1910 e 1919, que formaram suas ligas e federações responsáveis pelas competições formais do esporte.

Apesar da resistência da elite que era representada por suas federações e ligas, houve o nascimento de clubes de base populares, entretanto os representantes desses órgãos (Federações e Ligas) insistiam em vetar a participação dos clubes e atletas populares em suas competições. Com o correr do tempo, os clubes passaram a aceitar e contratar os melhores jogadores, como o *Fluminense* em 1914.

O clube carioca contratou o mulato Carlos Alberto, atleta campeão pelo *América*, clube carioca. O preconceito era tão grande que, durante uma partida pelo campeonato carioca ocorrida no mesmo ano da contratação deste atleta, um dos torcedores o insultou chamando-o de mulato pernóstico. O constrangimento do

jogador foi tão grande, a ponto de na partida seguinte o atleta passar pó de arroz no rosto, entrando no campo dessa maneira. No decorrer da partida, a maquiagem foi derretendo, e os torcedores adversários atentos ao fato começaram a gritar pó de arroz para o jogador. Esse apelido foi apropriado por jogadores e torcedores da equipe carioca, e até hoje o apelido os acompanham (CARRAVETTA, 2006, p.24-25).

Um exemplo do sentimento de discriminação foi a composição da primeira equipe da seleção nacional, formada em 1914, para disputar sua primeira partida oficial. Com efeito, o selecionado brasileiro era composto apenas por jogadores brancos. Essa hegemonia racial esteve pressente no selecionado brasileiro até o final do ano de 1919.

O Ano de 1923 foi um marco social do esporte, pois ocorreu a ruptura radical na composição das equipes. Nesse mesmo ano, o *Vasco da Gama* constituiu uma equipe heterogênica, incluindo em seu time atletas negros, mulatos e brancos pobres. Levine (1982, p.28) escala a equipe vascaína sob o aspecto racial, “[...] o Vasco pôs em campo, um negro, dois mulatos e oito brancos [...]”.

A equipe do *Vasco da Gama* contrariou o modelo das equipes elitistas e conservadoras da época, que contavam com atletas de pele clara da alta sociedade carioca e, nesse ano, sagrou-se campeão carioca, o que despertou a atenção dos demais clubes e, a partir desse momento, houve um rompimento quanto à discriminação racial e social. Em paralelo à discriminação e a sua quebra, outra barreira estava sendo transposta pelos clubes de futebol, o amadorismo. Segundo Levine (1982), o *Corinthians* foi o primeiro clube brasileiro a efetuar pagamentos para seus atletas em meados da Década de 1910 do Século XX. Essa ação resultou na expulsão da equipe da Confederação Paulista, antiga Liga Paulista.

No início dos Anos 20 do Século XX, a maior parte das equipes utilizava-se de recursos financeiros para atrair, manter e reter atletas. A partir desse momento, passou a existir uma nova classificação para o novo amadorismo no âmbito do Brasil, o ‘amadorismo marrom’. Os clubes que na maioria dos casos tinham em sua essência a participação de atletas que fossem do meio social daquela instituição passaram a captar jogadores externos ao seu contexto e inscrevê-los em campeonatos.

A equipe do *Vasco da Gama*, campeão carioca de 1923, foi uma demonstração do ‘amadorismo marrom’. Os comerciantes e empresários

portugueses camuflavam o profissionalismo ao contratar atletas para trabalharem em seus estabelecimentos com o intuito de aproveitar esses indivíduos no futebol. Esses mesmos empresários e comerciantes começaram a realizar pagamentos aos seus 'funcionários' pelas vitórias conquistadas no campeonato daquele ano.

À medida que a ação surtia efeito, pois se obtinha resultado nas competições, a elite do futebol carioca se rebelou e exigiu a exclusão da equipe da Liga Carioca, processo igualmente ocorrido no estado de São Paulo pelo *Corinthians*. Nesse mesmo período, ocorreu a intensificação de partidas entre clubes de diferentes estados, o que posteriormente gerou um campeonato brasileiro entre as seleções dos estados, no ano de 1922, vencido pela equipe paulista (CARRAVETTA, 2006, p.26-27).

O período entre 1933 e 1950 foi marcado pela regulamentação do futebol, bem como pela consolidação dessa regulamentação. Esse processo se fez necessário devido ao grande número de atletas e clubes, o que consequentemente fazia aumentar a quantidade de embates sociais entre os movimentos elitistas e amadores.

Carravetta (2006, p.29) cita esse processo e destaca que o mesmo resultou em uma mudança radical no esporte:

> No ano de 1933, o futebol brasileiro passou por uma mudança radical, ocorrendo de forma efetiva a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Sua regulamentação foi assinada pela legislação social e trabalhista do Governo Getúlio Vargas, que criou a profissão de jogador de futebol e tornou obrigatória sua sindicalização.

Com o profissionalismo ocorreu uma evasão dos atletas vindos da alta sociedade, conforme aponta Levine (1982, p.29): "A mudança forçou a maioria dos ainda amadores a sair dos times dos clubes, pois eles não podiam ou não queriam competir com assalariados, três quartos dos quais vinham da classe baixa [...]".

Levine (1982) ainda destaca a mudança na estruturação social dos times que disputavam campeonatos e indica o sucesso das massas no esporte, em especial os subúrbios, que *a priori* eram recantos das partidas de várzea.

> A conversão foi dramática. Um time da zona norte, Bonsucesso, pôs onze negros em campo. O campeonato foi vencido, justamente pelo time de Bangu, com oito mulatos, um negro e três brancos; o subúrbio explodindo em celebrações (LEVINE, 1982, p.29).

Carravetta (2006) evidencia que esse processo que *a priori* ocorreu no Rio de Janeiro e em São Paulo, se estendeu aos demais estados do Brasil. Nesse

momento, o futebol passou a ser diferenciado entre o esporte profissional e o amador, tanto que existiam duas distintas entidades, cada uma responsável pelo esporte dentro de sua classificação, sendo a já existente Confederação Brasileira de Desporto (CBD) representando o esporte no contexto amador, e a nova entidade a Federação Brasileira de Futebol (FBF) responsável pelo esporte no âmbito profissional.

Com o passar do tempo, as entidades começaram a se desentender, principalmente quando o assunto era relacionado à seleção brasileira. Enquanto a FBF defendia a convocação apenas de profissionais, a CBD contrariada questionava tal ação e acusava o enfraquecimento da seleção brasileira de futebol. Em meio a esse embate, em 1941, foi criado o Conselho Nacional de Desporto (CND), órgão relacionado ao estado. Este órgão assumiu de maneira explícita o controle do futebol no país.

Levine (1984), Carravetta (2006) e Gurgel (2006) destacam que a massificação do esporte no contexto social ocorreu devido à ampliação da radiofusão, o que auxiliou na transição do futebol do amadorismo para o profissionalismo em meados dos Anos 30 do Século XX. Houve melhoria da qualidade do futebol, e as partidas eram transmitidas para comunidades distantes. O esporte cresceu e se popularizou junto com o rádio, o que propiciou ganhar maior repercussão em decorrência da radiofusão.

Após a Copa do Mundo de 1950, realizada no Brasil, o futebol nacional começou a ser reconhecido internacionalmente. Como consequência, o futebol e seus clubes tornaram-se produtos e sua comercialização passou a ser sofisticada, tornando um componente econômico incontestável.

O Brasil, país sede da Copa do Mundo de 1950, ao disputar o torneio, conquistou o vice-campeonato mundial, perdendo a final de forma dramática para o Uruguai dentro do Maracanã. Máximo (1999, p.7) explica que o vice-campeonato foi compreendido “[...] como tragédia nacional diante a derrota para os uruguaios, em 1950, em pleno Maracanã, erguido justamente para festejarmos a vitória”. Com o sucesso e exposição do futebol no Brasil, tanto pelo vice-campeonato quanto por sediar a edição da Copa do Mundo do esporte, os clubes brasileiros começaram a ser conhecidos no âmbito internacional.

Os clubes de futebol eram responsáveis por ceder a cada quatro anos os seus melhores atletas à seleção a cada Copa do Mundo. A seleção conquistou êxito

e sagrou-se campeã em 1958, repetindo o feito em 1962 e 1970. Nesse período, os clubes de futebol do Brasil realizavam excursões em torno do mundo e, também, conquistaram títulos internacionais. A equipe que mais representa esse momento do futebol brasileiro é o clube da baixada santista, o *Santos Futebol Clube*. A equipe santista realizou diversas excursões ao redor do mundo e sagrou-se bicampeã do mundo nos anos de 1962 e 1963.

As conquistas da equipe santista foram apenas uma parte da contribuição deste clube para o futebol brasileiro. O time foi o berço daquele que é julgado quase por todos como o maior atleta de todos os tempos e, consequentemente, do esporte bretão, *Pelé*. Considerado o rei do futebol, *Pelé* contrariou toda essência elitista social e econômica do inicio do profissionalismo do esporte. Mário Filho ([19--], p.399 *apud* LEVINE, p.35) retrata a estrutura familiar do maior jogador de futebol do mundo, começado sua narrativa citando o pai e a mãe do atleta.

> Dondinho era negro, dona Celeste era negra, sua avó, Amborsina, negra; seu tio Jorge, negro... seu irmão e irmã, Zoca e Maria Lúcia, negros. Como podia ele envergonhar-se da cor de seus pais, do negro de seu avó que lhe ensinou a rezar, de seu bom tio negro, Jorge... de seu irmão e irmã, a quem tinha de proteger. A cor deles era a mesma dele. Tinha que ser negro. Se ele não tivesse nascido negro não seria Pelé.

Se existia algum resquício de preconceito racial ou social dentro deste esporte, foi pulverizado com o sucesso de *Pelé*, ressalta-se que essas atitudes racistas se perpetuam até os dias atuais, entretanto, de maneira mais discreta. O sucesso de *Pelé* potencializou um processo que já ocorria naquele período, e com o passar dos anos foi aumentando a exportação de atletas brasileiros para clubes de todo o mundo. Para que se possa ter uma noção dessa informação, Gallas (2009) destaca que entre o período de 1992 a 2005 houve um aumento em 392% em relação ao número de jogadores que deixaram o futebol brasileiro para jogar em outro país, e que em 2005, 805 atletas deixaram o Brasil para jogarem em outros países. O êxodo desses atletas demonstra, em grande parte, o reconhecimento da qualidade do jogador e do futebol brasileiro.

A hegemonia da equipe santista se evidenciou até o início dos Anos 70 do Século XX. Após o time santista, outras equipes começaram a ficar em evidencia, como o *Flamengo* do início dos Anos 80 do Século XX, naquela época liderado por *Zico*.

Mais tarde o *Grêmio* de Porto Alegre (1983), liderado por *Renato Gaúcho*, o *São Paulo* liderado por *Raí* (1992/1993) e *Rogério Ceni* (2005), o *Corinthians* por *Marcelinho Carioca* (2000) e o *Internacional* de Porto Alegre por *Fernandão* (2006) sagraram-se campeões do mundo, trazendo o olhar do mundo do futebol para o Brasil. A relação entre equipe e atleta líder é evidenciada quando destacamos os campeões do mundo, pois, assim como *Pelé* era referência da equipe santista no período de 1960 a 1970, as outras equipes possuíam atletas que eram referências para seus jogadores e torcedores.

À medida que os clubes conquistavam campeonatos internacionais, o esporte dentro do Brasil foi se tornando cada vez mais competitivo. Prova de tal fato são as informações que evidenciam o número de ganhadores desde o primeiro campeonato brasileiro de futebol[7] realizado entre os clubes, tendo início no Ano de 1959, que, nessa oportunidade, foi vencido pelo *Esporte Clube Bahia*.

Atualmente, o Brasil possui vinte e dois clubes campeões de torneios nacionais ao menos uma vez. Essas equipes pertencem a nove estados do Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Bahia e Pará. A pulverização dos títulos e a quantidade de campeões em estados diferentes demonstram a abrangência e o aumento da competitividade do futebol dentro do Brasil.

Em paralelo às conquistas internacionais e ao aumento de competitividade entre os clubes brasileiros, a seleção nacional conquista mais duas vezes a Copa do Mundo de Futebol, em 1994 e 2002, tornando-se o maior campeão do mundo e a primeira seleção a conquistar o tetracampeonato e, posteriormente, conquistando o pentacampeonato da Copa do Mundo de Futebol, principal competição do esporte do mundo. Esses títulos da seleção brasileira consolidam o trabalho e reconhecimento do futebol e seus clubes no contexto mundial do esporte, fator que valoriza os atletas participantes desse contexto.

---

[7] O Campeonato que contemplava os clubes de futebol brasileiros atravessou três fases: 1959-1968 o torneio era intitulado Taça Brasil; 1967-1970, o torneio recebia o nome Taça Roberto Gomes Pedrosa; Somente em 1971 o torneio passou a ser chamado de Campeonato Brasileiro. Observa-se que entre os anos de 1967 e 1968 ocorreram dois campeonatos brasileiros simultaneamente. A parir de 1989 a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) instituiu o torneio que recebeu o nome de Copa do Brasil, e a partir deste ano fez com que o país tivesse dois campeões nacionais, um por meio do Campeonato Brasileiro e o outro pela Copa do Brasil. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_campe%C3%B5es_nacionais_do_futebol_brasileiro>. Acesso em: 8 jul. 2012.

4.2 Clube de Futebol como Negócio

Os negócios vinculados ao futebol tiveram origem no esporte ainda em seu estágio amador, e na época foi denominado de ‘amadorismo marrom’, caracterizado pelo processo de pagamentos efetuados por diretores dos clubes de futebol aos melhores atletas amadores. Após o início do profissionalismo do futebol, houve uma visão mais nítida do esporte como negócio. O maior parâmetro para avaliação do potencial de negócios de um clube de futebol está na quantidade de torcedores que o mesmo possui.

> O tamanho da torcida é o principal fator na determinação do potencial de receita que cada clube pode gerar. Na determinação de valor de uma equipe, o numero de fãs é a característica mais importante. Bens materiais e jogadores são comprados, mas a torcida é algo relacionado à tradição, ou seja, a um relacionamento histórico do torcedor com o clube. Alterar o número de torcedores é algo que leva pelo menos uma geração e depende basicamente da *performance* técnica ao longo do tempo (AIDAR; LEONCINI, 2000, p.80).

A maneira com que o clube utiliza e potencializa suas receitas estão totalmente relacionadas aos próprios torcedores. Os clubes de futebol europeus despertaram há muito tempo para a potencialidade das equipes como negócio.

O time mais vencedor do Século XXI, o *Futbol Club Barcelona*, também conhecido como *Barcelona* ou *Barça*, é o principal exemplo de como este esporte caminha paralelamente aos negócios. *Ferran Soriano* foi vice-presidente econômico do clube espanhol entre os anos de 2003 e 2008 e um dos dirigentes responsáveis por implementar um método que direcionou o futebol para o mundo dos negócios . O sucesso do clube catalão nos negócios motivou o autor a escrever o livro, “A bola não entra por acaso”. Nessa obra, *Ferran Soriano* avalia o mercado do futebol, o posicionamento dos clubes europeus, bem como as estratégias de gestão que foram responsáveis pelo sucesso do *Barcelona*.

Segundo Soriano (2009), as equipes de futebol pertencem a uma cadeia de valores do esporte. Além dos clubes pertencerem a essa cadeia, os jogadores estão tanto no ambiente interno do clube, quanto no ambiente externo, ou seja, nos ambientes internos de clubes adversários. Nessa cadeia de valor, encontram-se os patrocinadores responsáveis por divulgar a marca e/ou produtos por meio do futebol, relacionando-os, portanto, com os clubes e com as competições.

As competições estão ligadas aos órgãos responsáveis por representar esses clubes, como a UEFA, CBF entre outras ligas, estas por sua vez se relacionam com outro importante componente, a TV e outras mídias. As emissoras de TV e demais mídias compram os direitos audiovisuais, e transmitem o esporte com o intuito de ganhar audiência e ter retorno financeiro com os patrocinadores que tem interesse em relacionar sua marca e/ou produtos com o futebol.

Aidar e Leoncini (2000) explicam que a principal diferença entre o mercado tradicional e o mercado do futebol consiste na competitividade, ou seja, o sucesso nos negócios consiste no sucesso do adversário:

> Ao contrário da maior parte dos outros mercados, em que o sonho de um produtor individual é ficar sozinho no mercado, no futebol o sucesso de um clube está totalmente vinculado ao sucesso de seus concorrentes. Quanto mais disputas, maiores as receitas [...] Se por vários anos o mesmo time for campeão sem uma disputa acirrada, o torcedor perderá interesse pelo futebol. Desta forma a lógica da concorrência no mercado é diferente da lógica dos outros mercados. Os rivais são peças fundamentais para o sucesso do clube (AIDAR; LEONCINI, 2000, p.80).

Observando a cadeia de valor do futebol mencionada por Soriano (2009), é possível compreender as relações dos clubes de futebol europeus nesse âmbito. O autor destaca três fontes de receitas dos clubes: a venda de ingressos e passes, os direitos de televisão e o *marketing*. É possível existir outras fontes de receitas; porém, é cabível afirmar que as fontes de receitas apresentadas por Soriano (2009) são consideradas as fontes básicas de qualquer clube de futebol.

A venda de ingressos e passes consiste na venda de entradas para as partidas, sendo os passes pacotes com todos os jogos de uma determinada temporada. Essa fonte de receita está totalmente relacionada à capacidade dos estádios e estrutura oferecida aos torcedores. Outro ponto importante consiste na maneira de oferta e precificação deste produto, pois, quanto melhor a estrutura oferecida, maior se torna o valor agregado ao produto oferecido pelos clubes de futebol.

> A renda dos estádios cresceu nos últimos anos à medida que os clubes investiram na melhoria de suas instalações e fora subindo o preço dos ingressos e ganhando vagas para cadeiras VIP, lugares vendidos para empresas, com serviços e comodidades adicionais, a um preço muito mais alto. Em geral, os clubes fizeram uma boa discriminação de preços e continuam oferecendo a oportunidade de ver futebol com tarifas mais ou menos populares, mas também

> oferecem a opção de fazê-lo com luxo, e isto é muito mais caro (SORIANO, 2009, p.32).

Corroborando a ideia de Soriano (2009), Aidar e Leoncini (2000, p.80) destacam a necessidade da remodelação dos estádios com a finalidade de atender os seus clientes/torcedores: "[...] os estádios devem ser remodelados para apresentar conforto. Muitas pessoas das classes média e alta não frequentam os estádios por falta de banheiros adequados, estacionamento e, mesmo, segurança".

Soriano (2009) destaca que todos os clubes que investiram na estrutura de seus estádios ou realizaram a construção de um novo tiveram uma boa rentabilidade desses investimentos. O autor cita o caso do *Arsenal*, clube inglês que construiu seu novo estádio, o *Emirates Stadium*, dobrando assim sua renda de 66 milhões de euros para 135 milhões de euros.

Dentro da liga europeia, a *Premier inglesa* é o campeonato com maior retorno financeiro aos clubes. Semelhante retorno está relacionado aos direitos audiovisuais. Quando a liga *Premier inglesa* é comparada as demais ligas europeias, o seu resultado financeiro corresponde ao dobro das demais. Os altos valores transacionados pela *Premier* inglesa são apontados pela reportagem "Distribuição de Receitas TV na Premier League 2011.12" do *site Futebol Finance*[8], veículo dedicado à apuração de valores do futebol e seus componentes (Tabela 1).

Os critérios utilizados para a distribuição dos direitos audiovisuais na liga *Premier* do futebol inglês é destacada da seguinte forma:

- **Partes Iguais (70%) –** Do total de £1055,3 milhões de receitas TV, £738.1 milhões (923.5 milhões de Euros) foram disponibilizados para repartir de forma igual pelos clubes. Este valor é constituído por duas partes: (1) £319.8 milhões, ou 30.4% da venda dos direitos no Reino Unido. (2) £418.3 milhões, ou 39.6% da venda de direitos internacionais. Dos £738.1 milhões, cerca de £87.1 milhões foram destinados a clubes do *Championship* / 2ª Divisão, em pagamentos de solidariedade. Assim, cada um dos 20 clubes da *Premier League* recebeu £13.8 milhões referente à venda dos direitos no Reino-Unido, mais £18.7 milhões referentes à venda de direitos internacionais, num total de £32.5 milhões (40.6 milhões de Euros).
- **Performance (15%) –** Por performance desportiva (classificação obtida na temporada 2011/12), a *Premier League* disponibilizou um montante / *prize money* de £158.5 milhões (198.3 milhões de Euros). Desta forma o último classificado *Wolverhampton*

[8] *Site Futebol Finance:* "Distribuição de Receitas TV na Premier League 2011.12, 2012". Disponível: <http://www.futebolfinance.com/premier-league-distribuicao-de-receitas-tv-201112>. Acesso em: 23 jul. 2012.

recebeu £755 mil (944 mil Euros) e o primeiro classificado Manchester City recebeu 20 vezes mais £15.1 milhões (18.8 milhões de Euros).

- **Audiência (15%) -** O restante montante de £158.5 milhões (198.3 milhões de Euros) foi distribuído consoante o número de jogos de cada clube que foi transmitido ao vivo. Assim, cada clube recebeu £530 mil (663 mil Euros) por cada jogo transmitido ao vivo. O número de jogos a transmitir ao vivo varia entre um mínimo de 10 e um máximo de 26 dos 38 possíveis.

Soriano (2009) destaca que, no início da Década de 90 do Século XX, com o surgimento das tevês a cabo, a maioria dos clubes europeus realizaram bons contratos. Dessa forma, expandem a possibilidade de receitas, podendo ser originadas de: canais de televisão próprios, rádios, Internet e telefonia móvel.

Esse tipo de receita, geralmente, é uma das principais fontes de receitas dos clubes, “[...] uma diminuição do valor desses direitos geraria dificuldades financeiras para os clubes, que poderiam ser insuperáveis” (SORIANO, 2009, p.34). Um exemplo da distribuição de receitas provenientes dos direitos de TV é a primeira divisão da Liga Inglesa de Futebol, ou *Ligue 1*, sendo que a sua distribuição é atribuída a três importantes variáveis, conforme se observa na Tabela 1.

Além da parte igualitária, os clubes recebem de acordo com os índices de audiência de sua equipe na edição anterior do campeonato. Outra variável está na *performance*, sendo que as equipes melhores classificadas nos campeonato anterior conquistam maiores retornos financeiros. A última variável responsável pela atribuição financeira está na viabilidade e participação das equipes em torneios internacionais, nesse aspecto o clube que participa de torneios internacionais recebe uma gratificação por sua participação.

Tabela 1: Distribuição de Receitas TV na Ligue 1 - 2011/12.

Clube	Class	Live	Parte Igual	Audiência	Performance	Internacional	Total
Manchester City	1	25	13.788.093	12.948.312	15.101.240	18.764.644	60.602.289
Manchester Utd	2	26	13.788.093	13.426.422	14.346.178	18.764.644	60.325.337
Tottenham Hotspur	4	23	13.788.093	11.992.092	12.836.054	18.764.644	57.380.883
Arsenal	3	19	13.788.093	10.079.652	13.591.116	18.764.644	56.223.505
Chelsea	6	20	13.788.093	10.557.762	11.325.930	18.764.644	54.436.429
Liverpool	8	23	13.788.093	11.992.092	9.815.806	18.764.644	54.360.635
Newcastle Utd	5	18	13.788.093	9.601.542	12.080.992	18.764.644	54.235.271
Everton	7	10	13.788.093	5.776.662	10.570.868	18.764.644	48.900.267
Fulham	9	10	13.788.093	5.776.662	9.060.744	18.764.644	47.390.143
WBA	10	10	13.788.093	5.776.662	8.305.682	18.764.644	46.635.081
Swansea City	11	10	13.788.093	5.776.662	7.550.620	18.764.644	45.880.019
Norwich City	12	11	13.788.093	6.254.772	6.795.558	18.764.644	45.603.067
Sunderland	13	10	13.788.093	5.776.662	6.040.496	18.764.644	44.369.895
Stoke City	14	10	13.788.093	5.776.662	5.285.434	18.764.644	43.614.833
QPR	17	14	13.788.093	7.689.102	3.020.248	18.764.644	43.262.087
Wigan Athletic	15	10	13.788.093	5.776.662	4.530.372	18.764.644	42.859.771
Aston Villa	16	10	13.788.093	5.776.662	3.775.310	18.764.644	42.104.709
Bolton Wanderers	18	10	13.788.093	5.776.662	2.265.186	18.764.644	40.594.585
Blackburn Rovers	19	11	13.788.093	6.254.772	1.510.124	18.764.644	40.317.633
Wolverhampton	20	10	13.788.093	5.776.662	755.062	18.764.644	39.084.461
TOTAL		**290**	**275.761.860**	**158.563.140**	**158.563.020**	**375.292.880**	**968.180.900**
Birmingham City			7.583.451			7.891.554	15.475.005
Blackpool			7.583.451			7.891.554	15.475.005
West Ham Utd			7.583.451			7.891.554	15.475.005
Burnley			6.204.642			6.015.090	12.219.732
Hull City			6.204.642			6.015.090	12.219.732
Portsmouth			6.204.642			6.015.090	12.219.732
Middlesbrough			2.757.619			1.323.929	4.081.548
TOTAL			**319.883.758**	**158.563.140**	**158.563.020**	**418.336.741**	**1.055.346.659**

Fonte: *Futebol Finance* – 2012.

O marketing é a fonte de receita com maior potencial de crescimento. A utilização de ferramentas e ações focadas nos torcedores é o segredo do sucesso do marketing nos clubes de futebol, explorando assim as características dos clubes e seus torcedores. Nessa categoria, encontra-se o programa de patrocínio, o *merchandising* e os amistosos (SORIANO, 2009, p.34).

O programa de patrocínio consiste na exploração dos espaços nos uniformes e demais locais estratégicos. Por meio desse processo, os clubes cedem esses espaços para as empresas exporem suas marcas e produtos. O interesse das empresas reside na visibilidade que as partidas dão a marca e/ou produto, por meio

dos clubes, sendo que as partidas podem ser assistidas por milhares de telespectadores.

Em outro contexto, a empresa ao associar sua marca a uma equipe vencedora, possui retorno de valores não mensuráveis. Os clubes normalmente possuem um fornecedor principal, conforme explica Soriano (2009, p.34): “Todos os clubes têm um patrocinador principal que utiliza como recurso básico a publicidade na camisa”.

Além do patrocinador principal, os clubes possuem normalmente outros patrocinadores de outras categorias de produtos básicos, como cervejas, refrigerantes, bancos, carros, entre outros. O *merchandising* habitualmente ocorre através de empresas de roupas esportivas que fornecem equipamentos aos clubes. O licenciamento e utilização da marca do clube em produtos do dia a dia dos torcedores é uma realidade no contexto dos clubes de futebol.

E, por fim, os amistosos e torneios festivos realizados em torno do mundo, principalmente em continentes em que o futebol ainda esta se desenvolvendo, como é o caso da Ásia. Excursões de clubes europeus tornaram-se constantes em países como Japão, Coreia e China, que desembolsam quantias significativas para poder realizar as partidas com os melhores clubes da Europa. Um exemplo da lucratividade desses amistosos está no amistoso realizado entre a seleção do *Kuwait* e o clube espanhol *Real Madrid*. O *site* Lancenet[9], em uma de suas matérias do dia 16 de maio de 2012, noticiou a partida vencida pela equipe espanhola realizada no Oriente Médio contra a seleção do *Kuwait*; porém, a reportagem não destacou a vitória do *Real Madrid*, mas sim a quantia de 3 milhões de euros que o amistoso rendeu à equipe espanhola.

A realidade do futebol como negócio no Brasil é bastante diferente do que ocorre na Europa. A diferença está relacionada a cultura dos clubes e de seus dirigentes. O futebol brasileiro considerado o melhor futebol do mundo está longe de conseguir explorar todo potencial, afinal, usando como base o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que destaca que o valor movimentado anualmente pelo futebol em torno do mundo é

[9] *Site Lancenet* “Real Madrid vence seleção do Kuwait em amistoso”. Disponível: <http://www.lancenet.com.br/minuto/Real-Madrid-selecao-Kuwait-amistoso_0_701330014.html>. Acesso em: 23 jul. 2012.

de US$ 250 bilhões de dólares. O mesmo relatório ressalta que o futebol brasileiro representa menos de 1% dessa quantia.

Em uma realidade tipicamente brasileira, Aidar e Leoncini (2000, p.54) propõem parâmetros para que se possa valorar os clubes de futebol brasileiros:

- Quantos torcedores o clube possui;
- Qual é o retorno de um jogo;
- Quantas pessoas torcem pelo clube e qual a intensidade dessa devoção;
- Qual a expressão demográfica dos torcedores.

A edição de quarta-feira, 14 de outubro de 1999, do *Jornal Gazeta Mercantil*, corrobora as ideias de Aidar e Leoncini (2000) e destaca o valor potencial dos clubes de futebol no Brasil, atribuindo variáveis que podem estimar possíveis retornos:

- Valor do time depende principalmente do número de torcedores;
- Para estimar quanto, em média, cada torcedor gasta anualmente com futebol no Brasil, a média de gasto do torcedor inglês foi adotada como padrão ideal. Tal média foi então ajustada proporcionalmente aos valores do PIB per Capita de cada país (Inglaterra R$ 36.260/Brasil R$ 5.781 = 15,9%), o que resultou numa média ajustada de gastos anuais com futebol no Brasil de R$ 57,00 ou US$ 20,00 por torcedor (US$ 1,00 = R$ 3,00 atualmente);
- Logo, o valor comercial estimado de cada time é calculado multiplicando-se o número dos torcedores por US$ 20,00.

Esses números alinhados às variáveis mencionadas anteriormente podem ser um ponto de partida para um possível planejamento de marketing, viabilizando, assim, a prospecção dos desejos e necessidades dos torcedores, para que a partir disso oferecer serviços e produtos para que se chegue ao valor de US$ 20,00. Tomando-se como base o *Esporte Clube Corinthians Paulista*, com cerca de 17 milhões de torcedores, tal clube teria um potencial de geração de receita de aproximadamente US$ 340 milhões por ano. O *Flamengo*, com cerca de 25 milhões de torcedores, teria o valor de aproximadamente US$ 500 milhões, admitindo-se sempre uma exploração comercial do futebol nos moldes europeus (SILVA; LEONCINI, 2004).

Na mesma linha dessas informações, a empresa de auditoria BDO RCS[10] realizou uma pesquisa que evidencia o valor das marcas dos principais clubes de futebol do Brasil no ano de 2011. A pesquisa foi veiculada no portal *Futebol Finance*. Tal levantamento destaca que foram utilizados critérios métricos que incluem dezoito variáveis diferentes, entre dados financeiros, históricos dos clubes, informações publicadas em pesquisas com os torcedores, dados de marketing desportivo, hábitos de consumo dos torcedores e dados sociais e econômicos do mercado em que atuam os clubes analisados.

Quanto às informações financeiras utilizadas, foram extraídas das demonstrações contábeis dos clubes entre 2003 e 2010 e não foram considerados os recursos com transferências de atletas. As receitas diretamente relacionadas ao cálculo do valor da marca foram consolidadas em quatro macros receitas: marketing, estádio, sócios e mídias. As projeções dos cenários futuros dos clubes, a fim de valorar suas marcas, foram conduzidas considerando a realidade de cada entidade. A pesquisa menciona que

> Os clubes que mais cresceram em valor gerado para as suas marcas entre 2004 e 2011 foram: Corinthians com evolução de R$ 581 milhões, Flamengo R$ 366,7 milhões, São Paulo R$ 324,3 milhões, Palmeiras R$ 244,5 milhões, Internacional R$ 195,7 milhões e Grêmio R$ 157,4 milhões. Esses seis clubes foram responsáveis por 79% dos R$ 2,3 bilhões de evolução do valor de marca registrado pelos maiores clubes brasileiros entre 2004 e 2011(*FUTEBOL FINANCE, 2011)*.

Conforme destaca a pesquisa, é nítido o potencial existente no futebol brasileiro; todavia, apenas no Século XXI os clubes despertaram para a necessidade de mudar a percepção quanto ao tratamento com seus torcedores, os quais passaram a ter *status* de clientes.

Informações contidas na pesquisa demonstram a variação dos principais clubes entre o período de 2010 e 2011, demonstrando assim que todos tiveram uma variação positiva de, no mínimo, 1%. Esta informação só comprova que os clubes estão crescendo cada vez mais no terreno mercadológico, mesmo tendo diferentes problemas estruturais e, em muitos casos, pessoas despreparadas que fazem a gestão dessas entidades.

[10] BDO RCS Auditores Independentes é uma empresa brasileira de sociedade simples. É membro da BDO *International Limited*, uma companhia limitada com garantia do Reino Unido. A empresa faz parte da rede internacional BDO de firmas-membro independentes. BDO é nome comercial para a rede BDO e cada uma das firmas-membro da BDO. Disponível: <http://www.bdobrazil.com.br/pt/index.html>. Acesso em: 24 jul. 2012.

Tabela 2: Clubes Brasileiros com as Marcas mais Valiosas.

Pos	2011	Valor	Var %	2010	Valor
1	Corinthians	R$ 867,0	16%	Corinthians	R$ 749,0
2	Flamengo (+1)	R$ 689,5	10%	São Paulo	R$ 659,8
3	São Paulo (-1)	R$ 664,2	1%	Flamengo	R$ 625,3
4	Palmeiras	R$ 452,9	2%	Palmeiras	R$ 444,1
5	Internacional	R$ 277,9	3%	Internacional	R$ 268,7
6	Santos (+2)	R$ 227,9	49%	Grêmio	R$ 222,8
7	Grêmio (-1)	R$ 224,6	1%	Vasco da Gama	R$ 156,5
8	Vasco da Gama (-1)	R$ 162,5	8%	Santos	R$ 153,3
9	Cruzeiro	R$ 151,3	8%	Cruzeiro	R$ 139,6
10	Atlético Mineiro	R$ 150,5	36%	Atlético Mineiro	R$ 110,3
11	Fluminense	R$ 135,7	30%	Fluminense	R$ 104,2
12	Botafogo	R$ 90,7	1%	Botafogo	R$ 89,9

Fonte: *Futebol Finance* – 2011.

Observa-se na Tabela 2 a variação do valor das marcas dos clubes de futebol brasileiros, ressalta-se que os valores apresentados correspondem a milhões. Dessa forma, observa-se que, nas informações mencionadas pelo Futebol *Finance* e analisada pela auditoria BDO RCS, os clubes vêm apresentando forte crescimento, aumentando cada vez mais o próprio valor financeiro.

Outro 'produto' típico do futebol brasileiro é destacado por Dreher (2010), ao considerar os jogadores como um negócio do 'tipo exportação'. O atleta pode ser ou não uma fonte de receita de um clube. Considerar os jogadores como produtos está totalmente relacionado à estratégia e modelo de gestão adotado por países estrangeiros. Outro ponto que chama atenção e, também, está relacionado aos jogadores pensados como produto, consiste na atual legislação do esporte, a Lei Pelé, nº 9.615/98, que regulamenta as transferências internas de jogadores e a exportação de atletas brasileiros.

Alguns dirigentes afirmam que esta Lei torna os clubes formadores de atletas frágeis, pois o documento facilita a transferência de jogadores, fazendo com que os clubes, principalmente os europeus, por intermédio de agenciadores, aliciem atletas. Em muitos casos, o aliciamento é realizado enquanto o atleta ainda está em processo de formação.

Segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em 2008, 1.176 jogadores foram negociados com equipes de outros países. Essa evolução

vem ocorrendo ano após ano, conforme demonstra a Tabela 3, que sinaliza para o número de atletas que foram transferidos no intervalo entre 1971 a 2008 para países estrangeiros.

Tabela 3: Evolução das Transferências de Atletas Brasileiros.

Ano	Número de Jogadores
1971	-
1972	-
1973	131
1974	160
1975	57
1976	52
1977	80
1978	87
1979	51
1980	76
1981	154
1982	154
1983	82
1984	71
1985	64
1986	96
1987	199
1988	227
1989	132
1990	136
1991	137
1992	205
1993	321
1994	207
1995	254
1996	381
1997	556
1998	530
1999	658
2000	701
2001	736
2002	659
2003	852
2004	849
2005	879
2006	851
2007	1085
2008	1176

Fonte Adaptada: Gurgel – 2006; Freitas *et al*. – 2012.

Ao se observar as oportunidades de exploração dos clubes de futebol brasileiros como negócio, torna-se evidente o motivo da constante evolução das receitas desses clubes. Semelhante evolução é apontada pela pesquisa realizada pela empresa *Crowe Horwath RCS*, publicada no dia 24 de fevereiro de 2010, por meio do *site Futebol Finance*, de autoria de Amir Somoggi, com o título “A evolução de receitas do mercado Brasileiro”. Os dados apresentados na matéria cobriu o intervalo entre os anos de 2003 e 2008, cuja evolução nas receitas dos clubes de futebol é evidente, bem como se nota as transferências de atletas como uma importante fonte de receita.

> As receitas geradas pelos clubes brasileiros apresentaram uma profunda evolução, com um crescimento de 115% no período, impulsionado pelo incremento das receitas geradas com todas as principais fontes de receitas. Os recursos provenientes das transferências de atletas apresentaram uma taxa média de crescimento de 15% ao ano (a.a.), as cotas de TV cresceram 7% a.a., clube social e esporte amador 18% a.a., patrocínio e publicidade 20%a.a. e bilheteria 23%a.a (SOMOGGI, 2010, p.6).

A pesquisa projeta números otimistas para os clubes de futebol e destaca que nos próximos seis anos (2009-2014) os clubes de futebol devem ter um grande incremento em suas receitas. Somando os recursos dos clubes de futebol brasileiros, observa-se que: as receitas oriundas de transferências de atletas devem superar R$ 800 milhões; as cotas de TV e novas mídias, mais de R$ 700 milhões; a exploração comercial da marca em torno de R$ 480 milhões; e os estádios aproximadamente R$ 400 milhões. Quanto às receitas tendo como fonte o *marketing*, que envolvem estádios e sócios, a pesquisa evidencia que esta fonte de receita representará 47% do total das fontes citadas.

Dessa forma, demonstra-se que os clubes brasileiros estão seguindo a mesma tendência do mercado de futebol europeu, passando a tratar o torcedor como consumidor, fazendo com que ele esteja na lista de prioridade dos clubes de futebol. Essa mudança está totalmente relacionada ao modelo de gestão aplicado pelos clubes de futebol, afinal o modelo de gestão orienta o clube no âmbito mercadológico.

4.3 Gestão de Clubes de Futebol

A gestão dos clubes de futebol está intimamente relacionada ao posicionamento no mercado, expertise e, em alguns casos, às parcerias que são realizadas. As referidas variáveis influenciam diretamente as ações de gestão dos clubes de futebol, bem como a definição da prioridade de venda de seus produtos.

O ponto de partida para a definição do modelo de gestão reside na estratégia do clube no mercado em que atua. Soriano (2009) menciona três estratégias adotadas pelos clubes de futebol europeus que podem ser aplicadas aos clubes de futebol em todo o mundo. O autor indica que cada estratégia possui suas características, custos e perspectivas: o clube que aspira ser líder e ser uma marca mundial; clube que pretende ser bem-sucedido e rentável em seus países, ganhando dinheiro; e clube que busca apenas se manter nas respectivas primeiras divisões.

1. Os clubes que aspiram ser lideres e marcas mundiais. Na Inglaterra, encontramos o Manchester United, o Chelsea, o Liverpool e o Arsenal; na Itália, a Juventus, o Milan, e o Inter; na liga espanhola, o Barcelona e o Real Madrid; na Alemanha, o Bayer de Munique. Todos eles ganham mais de 200 milhões de euros por ano, tem sua marca reconhecida em todas as partes, possuem uma história centenária, concorrem no mercado pelos direitos dos melhores jogadores a cada momento e aspiram ganhar não só os seus respectivos campeonatos, mas também a Liga dos Campeões.
2. Os clubes que pretendem ser bem-sucedidos e rentáveis em seus países, ganhando dinheiro. Podem ser clubes que estão localizados em mercado relativamente menores, como o português, o francês ou o holandês. Nesses países há equipes que podem aspirar ganhar seus campeonatos locais com orçamentos menores do que os líderes mundiais. Nesse segundo grupo, um caso interessante é do Olympique de Lion, praticamente propriedade de uma pessoa só, o reconhecido empresário Frances Jean-Michel Aulas. Esse clube tem uma estratégia muito bem definida, que vem sendo aplicada de forma impecável e com sucesso. O Lion ganha a cada ano cerca de 150 milhões de euros. Esse orçamento é suficiente ara ser vencedor, com relativo conforto do campeonato Frances; de fato, o Olympique fez durante sete anos seguidos, de 2002 a 2008. Sua superioridade esportiva baseia no fato de que a cada temporada contrata os melhores jogadores da liga francesa, e seu rendimento financeiro é obtido de venda, também em cada temporada, de seus jogadores mais destacados. No final da temporada 2006-2007, por exemplo, o Olympique transferiu Abidal para o Barcelona, Tiago à Juventus e Malouda ao Chelsea; por todos obteve cerca de 50 milhões de euros. Seu

> orçamento de renda e gastos estão mais ou menos equilibrados e o clube obtém lucros substanciais com a venda de jogadores.
> 3. Os clubes que buscam se manter nas respectivas primeiras divisões. Em todas as ligas encontramos exemplos: um deles poderia ser o Raccing de Santander, uma equipe modesta, com orçamento que está no redor dos 30 milhões de euros, administrados criteriosamente. A chave dessas equipes é não ultrapassar o orçamento. De vez em quando, transferem um jogador para obter financiamento extra para as temporadas seguintes. Um caso mais heroico poderia ser o do Numancia, time da primeira divisão espanhola, com orçamento de 14 milhões de euros (SORIANO, 2009, p.44-47).

Através da ótica de Soriano (2009), alguns clubes encontram dificuldades em definir suas estratégias nos grupos apontados. Ressalta-se que, como o futebol é um mercado dinâmico, os clubes podem mudar de estratégia de acordo com suas perspectivas e investimentos.

No contexto brasileiro, existe um movimento dos clubes para sua transformação em clube empresa. Contrariando esse movimento, está a Lei Pelé, que impõe uma série de restrições que visam dificultar a transformação das entidades esportivas em empresas (AIDAR; LEONCINI, 2000).

Diante da dificuldade da transformação dos clubes de futebol em empresas, as entidades esportivas brasileiras estão buscando alternativas para esse processo. Nesse sentido, os autores Aldair e Leoncini (2000) sugerem o emprego da nomenclatura de ‘empresarização’. A empresarização consiste na criação de modelos que visam aproximar os clubes de futebol às empresas, com o objetivo da profissionalização do esporte.

Aldair e Leoncini (2000, p.85-90) identificaram seis modelos que vêm sendo adotados pelos clubes brasileiros: Cogestão; Licenciamento de Marca/Terceirização do Departamento de Futebol; Compra de parte do ‘Clube’ por um Sócio; Sócios; Lançamento de Ações e; Criação de um Time. Os autores, ao definirem esses modelos, citam alguns casos de clubes brasileiros responsáveis por adotar os referidos modelos, bem como sistematizaram a transformação das equipes brasileiras (Tabela 4).

Tabela 4: Modelos de Transformação dos Clubes de Futebol em Empresas.

Clube	Parceiros	Contrato	Prazo	Investimento inicial	Total investido	Venda de jogadores	Estádio	Divisão de lucros	Estágio do acordo
Bahia	Opportunity	Sociedade total	Indefinido	US$12 milhões	Indefinido	Dividido igualmente	—	67% Opportunity e 33% Bahia	Desde novembro de 1997
Vasco	Nations Bank	Licenciamento da marca	98 anos	US$30 milhões	US$150 milhões mais custos anuais do futebol	60% Nations e 40% Vasco	US$30 milhões para ampliar São Januário para 55 mil lugares	60% Nations e 40% Vasco	Desde março de 1998
Corinthians	Hicks Muse	Licenciamento da marca	10 anos	US$55 milhões	US$600 milhões média de US$50 milhões ao ano	15% Corinthians e 85% Hicks	US$100 milhões para estádio de 60 mil pessoas	15% Corinthians e 85% Hicks	Desde abril de 1999
Flamengo	ISL	Licenciamento da marca	15 anos	US$80 milhões	US$850 milhões, média de US$50 milhões anuais	25% Flamengo e 75% ISL	US$100 milhões para tamanho ainda indefinido	45% Flamengo e 55% ISL	Desde novembro de 1999

Fonte: Aldair e Leoncini – 2000 – p.91.

A Tabela 4 apresenta os clubes do futebol brasileiros que realizaram as transformações parciais ou totais. Observam-se as variáveis de cada parceria, bem como as diferenças nos aspectos: Parceiros, Contrato, Prazo, Investimento Inicial, Total Investido, Venda de Jogadores, Estádio, Divisão de Lucros e Estágio do Acordo.

A variável ‘Parceiro’ identifica o parceiro do clube no processo de transformação do clube em empresa. A variável ‘Contrato’, identifica a modalidade ou tipo de contrato realizado pelo clube e a empresa. A variável ‘Prazo’, evidencia o tempo de duração do contrato firmado entre os clubes e a empresa ou grupo de investidores. O ‘Total Investido’ e ‘Investimento Total’ correspondem ao comprometimento das empresas para a realização da parceria com o clube, tanto no início quanto o total comprometido durante a parceria.

A variável ‘Venda de Jogadores’ destaca o modelo adotado nas negociações e vendas de atletas do clube. A variável ‘Estádio’ evidencia o valor financeiro que a empresa irá investir no estádio do clube. ‘Divisão de Lucros’ ressalta a condição de divisão nos lucros obtidos por esse tipo de parceria. A variável ‘Estágio do Acordo’ evidencia o início da parceria realizada entre o clube e a empresa.

Esse modelo representou a vanguarda na gestão profissional de cubes de futebol no Brasil. O exemplo típico é o caso do *Palmeiras-Parmalat*, uma parceria que teve início em 1992 e finalizou em 31 de dezembro de 2000. O padrão aludido

foi replicado no clube gaúcho *Juventude*. Segundo Aldair e Leoncini (2000, p.85), o modelo consiste no seguinte:

> O clube entra com toda estrutura, com todas as áreas e com todos os departamentos ligados ao futebol profissional e amador, e a Parmalat entra com o apoio financeiro para que estas questões se desenvolvam. Este tipo de gestão esportiva tem como característica principal o estabelecimento de direitos e deveres em ambas as partes.

A agência oficial de comunicação do *Palmeiras*, por meio de seu Departamento de História relembrou a parceria com nostalgia, com um artigo publicado no *site* oficial. O artigo foi postado com o título "Casamento entre Palmeiras e Parmalat completa 20 anos"[11], e o texto afirmava que o clube foi inovador ao adotar esse modelo de gestão, enfatizando o retorno de títulos ocasionado pela parceria:

- Copa Libertadores (1999);
- Copa Mercosul (1998);
- Campeonato Brasileiro (1993 e 1994);
- Copa do Brasil (1998);
- Copa dos campeões (2000);
- Torneio Rio São Paulo (1993 e 2000);
- Campeonato Paulista (1993, 1994 e 1996);
- Troféu Athiê Jorge Couri (1993);
- Taça Reggiana (1993);
- Copa Nagoya (1994);
- Copa Brasil-Itália (1994);
- Torneio Lev Yashin-Russia (1994);
- Torneio Euro-América (1996);
- Copa da China (1996);
- Taça Jihan – China (1996);
- Taça Xangai – China (1996);
- Torneio Naranja-Espanha (1997);
- Torneio Maria Quitéria (1997);

[11] Casamento entre Palmeiras e Parmalat completa 20 anos: artigo veiculado no *site* oficial do clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, em 7 de abril de 2012. Disponível: <http://www.palmeiras.com.br/noticias/2012/04/07/09h00-id6811-casamento+entre+palmeiras+e+parmalat+completa+20+anos.shtml#.UBWUIWFAa70>. Acesso em: 29 jul. 2012.

- Copa Estados Unidos (1997);
- Taça Valle D'Aosta – Itália (1999).

O texto ainda afirmava que a *Parmalat* obteve um enorme retorno para sua imagem institucional. Além disso, graças à parceria com o clube, consolidou a marca no país e no exterior, tornando-se uma das maiores empresas do mundo em seu segmento. Por outro lado, o clube paulista – que no início da parceira atravessava um período de 16 anos sem títulos – conquistou um enorme número de títulos, fazendo-se um dos clubes mais vencedores naquela década. Por conseguinte, teve sua marca exposta fora do país, angariando com isso novos torcedores.

Esse modelo prevalece no futebol brasileiro, segundo Aldair e Leoncini (2000, p.85). O modelo baseia-se na concessão da marca ou do departamento de futebol do clube a uma empresa terceirizada responsável por sua exploração. A concessão é variável de acordo com o contrato firmado, podendo ir desde a área do futebol e sua marca até, em alguns casos, o clube em sua totalidade.

Esse tipo de arrendamento é bem definido entre as partes, sendo que o clube perde gerência de alguns recursos, e a empresa profissionaliza as áreas e departamentos que lhe competem. Esse modelo é escolhido pela maioria dos clubes brasileiros devido aos seus endividamentos e à falta de transparência das contas; afinal, em um clube-empresa, há a necessidade de transparência em relação ás contas, cujas prestações de contas e outros procedimentos oriundos da profissionalização são mais eficientes e confiáveis. Aldair e Leoncini (2000, p.86-87) explicam os pontos positivos e negativos em relação a adoção desse modelo de gestão. No que tange aos pontos positivos, destacam:

> - [...] se o futebol for bom, o clube também lucrará futuramente- pois receberá uma parcela significativa de lucro ou das receitas obtidas pelo parceiro-, e se for ruim, o clube não participará de eventuais prejuízos – a não ser que tenha adotado a forma de licenciamento mais simples, em que há uma simples divisão de receitas obtidas, com o clube arcando com suas despesas;
> - o problema relacionado ao aspecto emocional da diretoria e dos torcedores foca resolvido, já que o clube que adota este modelo não é "vendido", ou seja, não aliena o patrimônio do clube;
> - como o investidor não esta comprando o clube de futebol as contingências do clube será menos consideradas (o parceiro esta preparado para este tipo de contrato);
> - se algo der errado, a rescisão do contrato é possível;
> - a parceria através deste tipo de licenciamento pode ser transformado em uma venda futura, se for de interesse do clube e estiver prevista em contrato.

Em contrapartida, Aldair e Leoncini (2000, p.87) destacam os pontos negativos:

> - [...] se o negócio futebol for ruim, ao final do contrato dificilmente um novo contrato, seja com o próprio, seja com outro parceiro, será assinado;
> - é um contrato mais complexo, já que, por se tratar basicamente de uma parceria, o consenso acerca dos limites de atribuição de cada parte e da forma de divisão de lucros obtidos pelo parceiro necessita ser muito bem detalhado.

Os mesmos autores (2000, p.87) exemplificam, citando os clubes *Vasco da Gama*, *Corinthians* e *Flamengo* e destacam a particularidade de cada contrato nesse tipo de modelo de gestão. No caso do *Vasco da Gama*, o clube não se transformou em empresa, porém cedeu os direitos comerciais a uma empresa, a *Vasco da Gama Licenciamentos*, que tem 100% de seus negócios controlados pelo *Bank of American*. O controle é realizado por um executivo do banco, responsável por gerir os contratos de TV, bilheteria dos jogos e venda de produtos oficiais. Os diretores do clube são responsáveis pela gestão do futebol, processos tais que pode conflitar com os processos administrativos.

O *Corinthians* adotou o modelo e realizou parceria com a empresa *Hicks Muse Tate & Furst*. A empresa criou a empresa *Corinthians Licenciamento*, de responsabilidade de gestão integral da empresa *Panamerican Sport Team*. A parceria tornou-se responsável pelos negócios ligados ao futebol do clube. A empresa passou a deter a gestão da marca; em contrapartida, o clube passou a ter as despesas de futebol, amador e profissional, arcadas pela empresa.

Nesse mesmo modelo, encontra-se a parceira entre o *Clube de Regatas Flamengo* e a empresa suíça *ISL*. A principal diferença entre os contratos do *Corinthians* e *Flamengo* reside na autonomia de decisões. No *Corinthians*, a autonomia é limitada e está vinculada ao investido, no *Flamengo* a autonomia é total no que respeita ao futebol da equipe. Para tanto, os clubes definem uma nova estrutura organizacional. Nesse particular, o presidente do clube passa a exercer um cargo simplesmente simbólico no que tange ao futebol, sendo que o orçamento do futebol e o próprio futebol passam a ser controlados pelo investidor. Esse contrato possui um prazo de vigência médio entre 15 e 25 anos.

Neste tipo de modelo de gestão, o clube e a empresa formam uma nova empresa do tipo ‘Sociedade Anônima’ (S.A.) responsável pela gestão do futebol. O clube demonstra seus tangíveis como, por exemplo, propriedades e atletas, e

intangíveis como, por exemplo, o valor da marca, enquanto o investidor aporta o capital. Normalmente o que não é relacionado ao futebol é de responsabilidade do clube como, por exemplo, sua área social. Essa nova organização passa a ser controlada pelos sócios, tendo seus lucros e prejuízos compartilhados entre si.

As obrigações e limitações de cada parte são acordadas em contrato estipulado entre o clube e os investidores. Aldair e Leoncini (2000, p.88-89) destacam os pontos positivos e negativos da adoção desse tipo de modelo por parte dos clubes. No que tange aos pontos positivos, Aldair e Leoncini (2000, p.88) destacam:

- [...] se houver opção por uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, o contrato social e os atos sociais e suas modificações são mais facilmente alterados, quando houver necessidade, não havendo obrigatoriedade de publicação de balanço nem das alterações contratuais, como no caso de uma sociedade anônima;
- a opção por uma "limitada" é mais interessante para o controlador;
- a gestão é mais objetiva e eficaz pela existência de metas comuns;
- facilita a resolução da questão imobiliária.

Em relação aos pontos positivos Aldair e Leoncini (2000, p.89) enumeram:

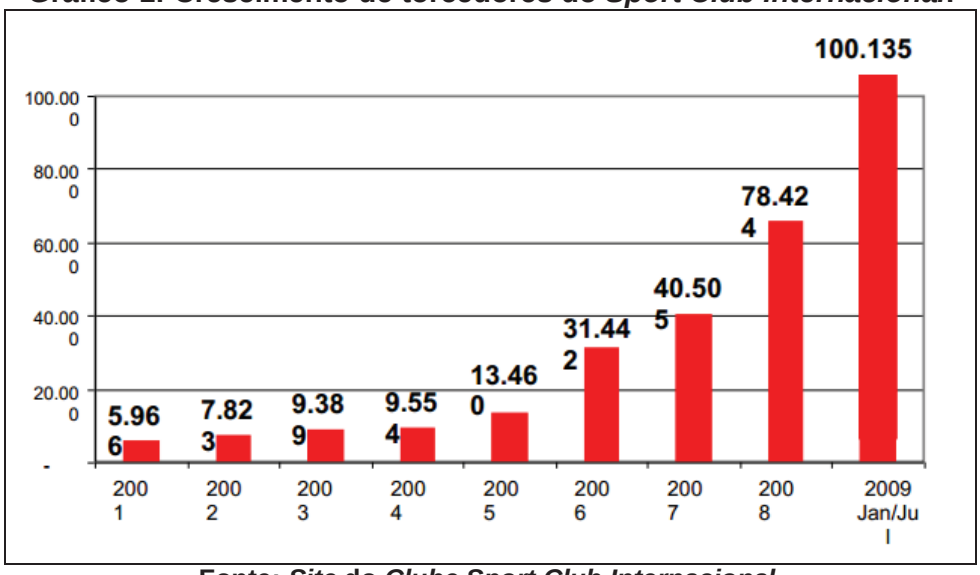
- [...] o potencial do negócio futebol ainda é desconhecido para fazer um ato definitivo, participando como sócio;
- existe problema político dentro dos clubes quando se trata de alienar o seu patrimônio;
- caso o negócio não seja bom, o clube estará preso a uma sociedade, sem poder se livrar de seu sócio e com obrigações e interesses em comum;
- avaliação das contingências será muito bem-feita, o que pode reduzir o valor do clube;
- dificilmente alguém entrará de sócio sem ter algum tipo de controle no futebol, mesmo que a participação no capital seja menor que 51%.

O *Bahia* foi o primeiro clube a adotar o modelo tendo como parceiro o *Opportunity*, empresa responsável por gerir fundos de investimentos. Nesse modelo, o clube entrou com a marca, os jogadores e o estádio, montante que representou 49% da nova empresa. A empresa *Opportunity* capitalizou R$ 13 milhões de reais, o que lhe garantiu 51% da empresa. A gestão da empresa é realizada por um conselho administrativo formado por doze pessoas, das quais sete são representantes do *Opportunity* e cinco do clube. Esse conselho é responsável por definir os planos administrativos e relacionados ao futebol (ALDAIR; LEONCINI, 2000).

Nesse modelo de gestão, os sócios são responsáveis por pagar e manter o clube. O clube espanhol *Barcelona* é um exemplo de clube que se mantém por meio de seus sócios. No Brasil, esta possibilidade existe de uma maneira um pouco diferente, sendo que os sócios que utilizam as dependências sociais do clube pagam uma mensalidade pela utilização do espaço social do clube e não pelo futebol (ALDAIR; LEONCINI, 2000, p.89).

Em direção oposta a essa tendência dos clubes brasileiros, esta o *Sport Club Internacional*, que após a conquista do vice-campeonato Brasileiro de 2005, passou a promover ações de *marketing* que visavam o aumento do número de sócios (Gráfico1). O clube cobra uma taxa de seus sócios e estes, por sua vez, possuem acesso às partidas da equipe no seu estádio, o *Beira-Rio*.

Gráfico 1: Crescimento de torcedores do *Sport Club Internacional*.



Fonte: *Site* do *Clube Sport Club Internacional*.

Quando os sócios pagam mensalidades, isso proporciona ao clube uma parte da receita para a manutenção do clube e, em contrapartida, parte do estádio é cedida ao sócio torcedor. À medida que o número de torcedores cresce, aumenta a receita do clube na mesma proporção. Segundo o *site*[12] do clube gaúcho, houve uma evolução de aproximadamente 86% no número de sócios, saltando de 13.460 torcedores em 2005, para 100.135 em 2009.

[12] Inter ultrapassa marca dos 100 mil sócios: artigo veiculado no *site* oficial do *Sport Club Internacional* na data de 10 de julho de 2009. Disponível: <http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=2&setor=18&codigo=9220>. Acesso em: 29 jul. 2012.

Tabela 5: Maior Quantidade de Sócios dos Clubes de Futebol.

Posição	Clube/País	Quantidade de Sócios
1	Benfica / Portugal	170.645
2	Barcelona / Espanha	157.122
3	Manchester United / Inglaterra	151.079
4	Bayern de Munique / Alemanha	146.592
5	Porto / Portugal	115.411
6	**Internacional / Brasil**	**100.135**
7	Sporting / Portugal	93.702
8	Real Madrid / Espanha	92.793
9	River Plate / Argentina	82.155
10	Schalke 04 / Alemanha	72.465
11	Juventus / Itália	68.287

Fonte Adaptada: *Site* do *Clube Sport Club Internacional*.

Essa estratégia de gestão fez com que o clube gaúcho figurasse entre os clubes com a maior quantidade de sócios do mundo. O *site* do *Internacional* destacou, em 2009, que o time possui a sexta maior carteira de sócios entre os clubes de futebol de todo mundo. O sucesso desse modelo está totalmente relacionado com a profissionalização da área de marketing do clube.

Assim como em empresas não esportivas, essa fórmula capitaliza o clube com a venda de ações no mercado. Nesse modelo, o clube se insere em uma empresa juntamente com os acionistas que adquiriram suas cotas.

Segundo Aldair e Leoncini (2000, p.89), tal modelo de gestão possui como vantagem que, na hipótese de capitalização do clube, “[...] é que pode ser adicionado, no futuro, o licenciamento, quando a marca do clube estiver valorizada”. Esse modelo concede ao clube uma posição de força e independência.

A adoção do referido modelo pode gerar um imenso desconforto nos torcedores, pois existe a relação de paixão entre eles e os clubes. Aldair e Leoncini (2000, p.90) destacam como pontos negativos desse modelo:

> - [...] até hoje ninguém conseguiu fazer isto no Brasil;
> - o processo de aprovação de emissão de ações precisa ser aprovado na Comissão de Valores Mobiliários, CVM; este percurso é complicado, entre outras coisas porque será preciso demonstrar que o clube tem situação financeira saudável, inclusive com a projeção de demonstrações financeiras: mas o processo é factível.

A complexidade da adoção desse modelo é evidente, pois o mesmo sofre interferências desde a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e, até mesmo, o sentimento dos próprios torcedores.

Esse modelo vem sendo adotado por empresas que estão adentrando o mercado do futebol, o investidor (empresa) cria uma equipe sob a estrutura de uma empresa. Aldair e Leoncini (2000, p.89) destacam que, "[...] todos os ativos são do novo clube-empresa (marca, jogadores, imóveis) e suas receitas vêm de todos os negócios possíveis do clube".

O primeiro clube de futebol brasileiro criado nesse modelo é o Guaratinguetá *Esporte Clube*, equipe fundada em 01 de outubro de 1998, segundo o *site*[13] da Federação Paulista de Futebol (FPF). O '*Guará*', como é conhecido o clube, tornou-se sociedade limitada (LTDA.) em 2002, passando a se chamar Guaratinguetá Esporte Clube Ltda., sendo efetivamente o primeiro clube brasileiro a ser uma empresa privada desportiva, com a gestão completamente profissionalizada.

A consequência desse novo modelo é evidenciada nas conquistas do clube, sendo que em seu primeiro ano como equipe profissional conquistou acesso da última divisão do campeonato paulista. No ano de 2002, teve acesso à terceira divisão do campeonato paulista, passando para a segunda divisão em 2005. No ano seguinte, já estava disputando a divisão principal do campeonato paulista, conquistando o título de campeão paulista do interior.

Os modelos de gestão aplicados aos clubes de futebol estão diretamente relacionados às variáveis do contexto dos clubes de futebol. Partindo desse pressuposto, é necessário identificar e compreender o contexto em que essas entidades estão inseridas e as variáveis influenciadoras, assim torna-se relevante e ponto de partida para a escolha do melhor modelo de gestão que, por sua vez, consiste na definição estratégica do clube.

A definição proposta por Soriano (2009) evidencia que o clube deve possuir um objetivo estratégico que pode variar desde a conquista de títulos até a própria manutenção nas primeiras divisões e venda de atletas. Outra importante variável reside na localização geográfica do clube, pois a localização muitas vezes interfere

[13] História do Guaratinguetá Esporte Clube, site Federação Paulista de Futebol. Disponível em: < http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Guaratinguet%C3%A1+Futebol+Ltda/Hist%C3%B3ria>. Acesso em 29 jul. 2012.

no âmbito econômico. A cultura local em que o clube está inserido pode influenciar diretamente a adoção de um determinado modelo de gestão.

Como o objetivo do presente trabalho consiste em analisar um clube de futebol brasileiro, mais precisamente no interior do estado de São Paulo, acredita-se que o modelo mais adequado no que tange a estratégia financeira e cultural seria um modelo misto, isto é, a junção de dois modelos. O modelo de cogestão, com a possibilidade de uma parceria com uma grande empresa nacional, torna-se o caminho mais fácil para que se possa captar recursos financeiros e investir nas categorias de base e no futebol profissional.

Com a adoção desse tipo de modelo o clube poderá ficar em evidencia, pois vinculado a uma grande empresa terá a possibilidade de destacar-se frente ao cenário local, regional e nacional. Alinhando a possibilidade de destaque o clube terá condições a conquistar novos torcedores, podendo assim criar uma estrutura de gestão baseado em sócios.

Por último, no modelo de cogestão o clube terá a possibilidade de estruturar um modelo de gestão baseado em sócios devido ao destaque concedido pelo modelo anterior, o que pode possibilitar ao clube uma segurança financeira devido a herança deixada pelo modelo de gestão anterior, o modelo de cogestão. Em outros contextos os demais modelos são aplicáveis e, conforme mencionado anteriormente, deve-se analisar e alinhar o contexto e as variáveis ao clube.

CAPITULO 5
MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE

O Marília Atlético Clube (MAC) é uma agremiação esportiva sem fins lucrativos, que está situada na cidade de Marília, interior do estado de São Paulo. Retomando o conceito de Clubes de Futebol, Lopes e Davis (2006, p.2), afirmam que essas organizações:

> [...] geralmente, entidades civis de caráter desportivo, com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo por objetivo a realização de eventos de caráter social, cultural e desportivo, com a promoção, difusão e aperfeiçoamento da prática da educação física, dos desportos em geral, de reuniões e diversões de caráter desportivo, social, cultural, cívico e recreativo, além de manterem quadros de futebol profissional e de equipes para a prática de desportos amadores.

A agremiação é caracterizada pelas cores azul e branca. Atualmente, a equipe disputa a Série A-3 do Campeonato Paulista e, também, a Série D do Campeonato Brasileiro.

Figura 9: Emblema do Marília Atlético Clube.

Fonte: ***Site Marília Atlético Clube*****.**

A equipe maqueana realiza suas partidas usando camisas com listras verticais azuis e brancas, calção azul e meias azuis. Na história do MAC, o Clube conquistou os seguintes títulos profissionais: campeão da Segunda Divisão Paulista em 1971 e 2002 e Campeão Paulista do Interior no ano de 1943. O MAC manda os seus jogos no Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal, popularmente conhecido como ‘Abreuzão’.

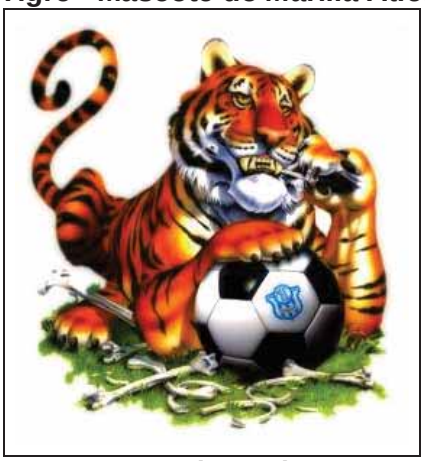
Figura 10: Foto do Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal (Abreuzão).

Fonte: *Site* do *Marília Atlético Clube*.

O nome do estádio é uma homenagem a um dos fundadores da cidade de Marília, Bento de Abreu Sampaio Vidal. O Estádio 'Abreuzão' foi inaugurado no dia 4 de abril de 1967. Situa-se na Avenida Vicente Ferreira, nº 152, Bairro Tangará. Sua capacidade máxima é de 19.500 pessoas, e suas dimensões são de 108 x 72 metros.

Segundo o *site* da Federação Paulista de Futebol, a luta e a raça representadas na figura do tigre no mundo animal fizeram o Marília adotá-lo como símbolo do clube, porquanto como o animal feroz, ensina-nos o foco, a paciência e a surpresa.

Figura 11: Tigre - Mascote do *Marília Atlético Clube*.



Fonte: *Site Marília Atlético Clube*.

5.1 História do Clube

O Marília Atlético Clube quase não possui registros de sua história. Dessa maneira, foi necessário recorrer aos poucos registros contidos no *site* oficial[14][15] do Clube. O complemento dessas informações foi realizado juntamente com o assessor de imprensa do MAC, o Sr. Gustavo Messas. O clube passou por diversos modelos de gestão no âmbito administrativo, contou em sua equipe com atletas de nível internacional, bem como com várias turbulências políticas.

O clube foi fundado por Benedito Alves Delfino com o nome de *Esporte Clube Comercial*, em 1942. A partir de 11 de julho de 1947, passou a chamar-se *Marília Atlético Clube*. Campeão Amador do Interior com apenas um ano de vida, em 1943, profissionalizou-se em 1953. Nesse mesmo ano, estreou na Segunda Divisão do Campeonato Paulista, herdando a vaga deixada pela *Associação Atlética São Bento*, também da cidade de Marília. Nessa época, os dois times disputavam as atenções da torcida local, mas poucas vezes se confrontaram no profissionalismo. Ao contrário, havia um 'revezamento' entre ambas as equipes: quando uma disputava, a outra ficava apenas no amador e vice-versa e, quando as duas disputavam no profissional, geralmente estavam em divisões diferentes.

A primeira participação do *Marília Atlético Clube* como equipe profissional ocorreu no Campeonato Paulista de 1953. Nessa oportunidade, a equipe fez uma boa campanha, chegando à fase final, em que seis equipes: o *MAC*, o *Noroeste* da cidade de Bauru, *América* de São José do Rio Preto, o *Bragantino* da cidade de Bragança Paulista, o *Paulista* de Jundiaí e a *Ferroviária* da cidade de Araraquara, jogavam entre si em turno e returno. O campeão desse certame conquistaria a vaga para o acesso à primeira divisão do Paulistão da temporada seguinte. Após três rodadas do início do campeonato, o *Noroeste* liderava com seis pontos, seguido pelo *MAC*, que estava com cinco pontos, sendo que o jogo da 4ª rodada seria o confronto entre os dois times, no estádio Bento de Abreu, na cidade de Marília, em 18 de abril de 1954, apitado pelo árbitro José Benedito Siqueira.

---

[14] *Marília Atlético Clube*, *site* Federação Paulista de Futebol. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Mar%C3%ADlia%20Atl%C3%A9tico%20Clube>. Acesso em: 24 ago. 2012.

[15] História do *Marília Atlético Clube*, *site* MAC. Disponível em: <http://www.mariliaac.net>. Acesso em: 19 ago. 2012.

O *MAC* saiu na frente no placar, porém, o árbitro segundo relatos de torcedores, começou a ser parcial prejudicando assim a equipe maqueana, resultando na vitória do *Noroeste* por dois a um. Com o término da partida, relatos de torcedores presentes citam que a torcida maqueana ficou indignada com a parcialidade do árbitro durante a partida, e acabou invadindo o gramado, dando início a uma batalha campal.

Ao invadir o campo, ocorreram embates entre torcedores e policiais, situação que provocou danos às dependências do estádio. Ainda segundo relatos de torcedores da época, os torcedores invadiram o vestiário do árbitro e o encontraram escondido dentro de um armário.

A violência entre torcedores e policiais foi estendida ao árbitro da partida, sendo espancado pela torcida maqueana. Após inúmeras agressões, o árbitro foi levado inconsciente para a *Santa Casa de Misericórdia* da cidade de Marília, e ao dar entrada no hospital, tal era a gravidade do árbitro devido às agressões, que foi dado como morto.

Após ser atendido constatou-se que o árbitro tinha três costelas quebradas e algumas escoriações, ficando internado no Hospital por alguns dias. O incidente gerou inúmeros prejuízos ao clube, sendo punido pela Federação Paulista de Futebol, perdendo todos os pontos conquistados, assim como suas partidas como mandante e, a partir desse momento, passou a disputar as suas partidas na casa do adversário.

O *MAC* disputou o Campeonato Paulista da 2ª Divisão até o ano de 1957. Apesar de suas boas campanhas nessa Divisão, não obteve êxito de forma a ter acesso à elite do campeonato estadual. No ano de 1958, o clube atravessou uma enorme crise financeira, voltando, assim, ao amadorismo. Em 1965, houve um breve retorno ao profissionalismo, disputando o Campeonato Paulista da 3ª Divisão. Porém, um ano após a volta ao profissionalismo, no ano de 1966, o Clube novamente torna-se amador.

No ano de 1969, um grupo de cidadãos marilienses trabalhou de forma a propiciar ao *MAC* o retorno ao profissionalismo. O grupo era liderado por Pedro Sola que, se tornaria mais tarde, o Presidente do Clube. Dois anos mais tarde, em 1971, a equipe consegue acesso à elite do futebol paulista, tornando-se a primeira equipe da cidade a disputar a Primeira Divisão do campeonato estadual. O acesso gerou um período de festas de sete dias na cidade.

Com a mudança na fórmula do campeonato Paulista, a partir de 1972, o *MAC* disputaria o campeonato denominado de ‘Paulistinha’, que se tratava de um campeonato que classificava seis clubes do interior para disputar o Campeonato Paulista contra os grandes clubes do Estado. Entre os Anos de 1972 e 1973, o *MAC* não conseguiu êxito, não obtendo a classificação necessária para tal disputa, mesmo com o reforço do atacante Serginho Chulapa, no Ano de 1973. Em 1974, o empresário Pedro Pavão assumiu a Presidência do Clube. Nesse mesmo ano, o time ganhou o ‘Paulistinha’, obtendo o direito de jogar o campeonato de 1975 contra os grandes times do Estado de São Paulo. Ainda no Ano de 1973, a equipe do Marília foi campeã do Troféu José Ermírio de Moraes Filho, torneio criado pela Federação Paulista de Futebol.

A Década de 70 do Século XX, foi finalizada com sucesso, uma vez que o clube tornou-se campeão da Copa São Paulo de Futebol Júnior de 1979, após vencer o Fluminense por 2 a 1, na final, revelando alguns grandes jogadores, como o goleiro Luiz Andrade e, também, o meia Jorginho, que se consagraria na equipe do *Palmeiras* na Década de 1980. Com isso, principiou a história e cultura da equipe do *Marília Atlético Clube* como berço de bons jogadores.

Após a ascensão à primeira divisão do Campeonato Paulista, o Marília permaneceu nesse estágio até 1985, quando após péssima campanha foi rebaixado para a Segunda Divisão, juntamente com o *Noroeste* da cidade de Bauru. Os péssimos resultados nos gramados eram reflexos das dificuldades financeiras enfrentadas pela equipe nesse período. Nessa época, o clube possuía um destaque, o ponta-direita *Zé Guimarães*, jogador que veio a fazer sucesso posteriormente no *Sport Club do Recife*. O destaque foi tanto que o atleta faz parte dos jogadores que ficaram na memória da torcida maqueana. Em 1987, o clube estava no caminho da conquista ao acesso à elite estadual, porém, mais uma vez em uma partida controvertida contra a *Usina São João*, atual *União São João de Araras*, a arbitragem foi polêmica, sendo que mais uma vez o árbitro foi imparcial, segundo contam os torcedores da época, fato que fez a partida terminar empatada, e cujo resultado beneficiou a equipe adversária.

O retorno da equipe à primeira divisão do Campeonato Paulista ocorreu em 1990, ano em que foi promovido para o chamado Grupo 2 da Primeira Divisão. No Ano de 1992, o atacante *Kel* foi o vice artilheiro do Campeonato Paulista. Nesse mesmo ano, o atacante *Guilherme* foi revelado pela equipe do *MAC* e foi negociado

com a equipe do *São Paulo Futebol Clube*. Em 1993, o Clube chegou a disputar no Grupo 1, composto pelos principais times do Estado; no entanto, nesse mesmo ano, o clube foi rebaixado para o Grupo 2.

No Ano de 1994, a Federação Paulista de Futebol realizou uma reestruturação em seu campeonato, atingindo as divisões do Campeonato Paulista. As equipes que estavam no Grupo 2 transformaram-se na atual Série A2, equivalente à Segunda Divisão. Logo após, o clube continuou sua trajetória descendente com os diversos rebaixamentos: em 1994, para a Série A3; em 1996, para a Série B1-A, equivalente à Quarta Divisão do Futebol Paulista.

Após três anos nessa Divisão, ou seja, na Quarta Divisão do Campeonato Paulista, o clube conquistou no ano de 1999 o retorno à Série A-3, Terceira Divisão do Campeonato Paulista, após sagrar-se vice-campeão da Série B1-A. Participando da Série A3 do Ano 2000, o clube teve uma campanha mediana e não suficiente para o acesso à Divisão superior.

O jogador *Alemão* virou ídolo e símbolo da equipe maqueana no período de 1990 a 2000, conquistando esse *status* devido a sua raça e determinação. Sua trajetória no futebol começou no próprio *MAC* em 1988, e, a partir daí, esteve presente em todos os acessos conquistados pelo Clube no período, assim como nos momentos mais difíceis, como nos anos disputados na Quarta Divisão, encerrando o seu ciclo no Clube na campanha de 2002.

Buscando algo que alavancasse a equipe, o Clube realizou uma parceria com a empresa *American Sport*. A empresa era presidida pelo *Sr. Luiz Antônio Duarte Ferreira*, o popular *Cai-Cai*, que assumiu o comando administrativo do Clube no ano de 2001.

Nesse mesmo ano, após um péssimo início de campeonato, o Clube conseguiu terminar a Série A3 do Campeonato Paulista em quinto lugar. Esse campeonato garantia o acesso à Série A2 para apenas dois clubes, mas, com a criação da *Liga Rio-São Paulo*, foram abertas três vagas adicionais de acesso, garantindo que o MAC tivesse acesso à Segunda Divisão em 2002.

No Ano de 2002, a equipe obteve a conquista do título da Série A2, Segunda Divisão do Campeonato Paulista, sendo que a partida final deste campeonato entrou para a história da equipe maqueana, sendo a primeira final de um Campeonato em seus domínios. Nessa ocasião, enfrentou a equipe da *Francana* da cidade de Franca. A equipe maqueana foi derrotada por 2 a 0, na cidade de Franca, e o placar

dava o acesso para a *Francana*. Com a partida de volta sendo realizada em Marília, o *MAC* conquistou a vitória por três a zero, garantindo o seu terceiro acesso conquistado em apenas quatro anos.

Muitos consideram essa equipe como uma das melhores equipes que o *MAC* possuiu, isto porque a equipe contava com vários jogadores de destaque no futebol nacional, e gratas promessas que conseguiram destaque após suas passagens na equipe do *MAC*. Nesse contexto, é possível destacar os zagueiros *Grotto* e *Andrei*, o lateral-esquerdo *Rossato*, os volantes *Perdigão* e *João Marcos* (formado no MAC), o meia *Palhinha* (jogador do *São Paulo Futebol Clube*, Campeão Mundial e da Taça Libertadores da América no Ano de 1992), e os atacantes *Edu Esídio*, *Nei Bala* e *Sandro Oliveira*.

No segundo semestre de 2002, a equipe do *MAC* conseguiu acesso à Série B do Campeonato Brasileiro, conquistando o vice-campeonato da Série C dentre os 61 participantes, gerando um imenso destaque em âmbito nacional não só para o time, mas também para a cidade de Marília. A conquista do vice-campeonato da Terceira Divisão do Brasil ocorreu com outra campanha impecável, inclusive com a mesma base de jogadores do título estadual do 1º semestre, e com alguns reforços como os meias *Romerito* e *Luizinho Vieira*.

Em sua volta à primeira divisão do Campeonato Paulista, em 2003, o *MAC* realizou uma fraca campanha na primeira fase. A recuperação ocorreu no rebolo (torneio disputado pelos times desclassificados na 1ª fase, visando definir os rebaixados). O clube terminou o torneio em 11º lugar, dentre os 21 participantes.

No segundo semestre de 2003, realizou a sua primeira participação no Campeonato Brasileiro da Série B. A equipe se classificou em sétimo lugar na primeira fase. Na segunda fase, a equipe do MAC terminou em primeiro lugar do seu grupo, na frente inclusive do tradicional *Botafogo* do estado do Rio de Janeiro, classificando-se para a disputa do quadrangular final, juntamente com o mesmo *Botafogo*, *Palmeiras* e o Sport. Nessa ocasião, apenas duas dessas equipes alcançariam o acesso à elite do Brasileirão.

No quadrangular final da competição, o Clube não conseguiu sair-se bem, terminando o campeonato na quarta posição. A campanha foi marcante, pois o Clube possuía uma grande equipe, fazendo com que a cidade parasse nos dias dos jogos, lotando o estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal. Essa torcida lotava o

estádio para ver jogadores como o atacante *Basílio* e o meia *Juca*, grandes destaques do time no referido campeonato.

Em 2004, o time fez uma boa campanha no Campeonato Paulista, terminou na 10ª posição, inclusive com uma vitória sobre o *Palmeiras* por dois a um, com dois gols do veterano atacante *Sorato*. A classificação para a próxima fase não ocorreu devido a um tropeço na última rodada contra o *Oeste* de Itápolis. Na disputa do Brasileiro da Série B, o time novamente realizou uma excelente campanha, com direito a uma histórica goleada por 7 a 1 no *Sport*, na 2ª rodada do Campeonato, terminando a primeira fase em 6º lugar. Mesmo com uma boa campanha, o clube não conseguiu o tão almejado acesso à elite. Nessa competição, os atacantes *Maurílio* e *Wellington Amorim*, em seu primeiro ano no clube, foram os destaques da equipe maqueana.

O Clube conseguiu um bom início no Campeonato Paulista de 2005, chegando a ocupar a 5ª posição, por sinal, com uma vitória por 1 a 0 sobre o *Corinthians* nas dependências do *Abreuzão*, com gol do centroavante *Frontini*, destaque do time na competição. Com o decorrer do campeonato, a equipe caiu de produção, justamente após uma goleada sofrida por 6 a 0 para a equipe do São Paulo, terminando o Campeonato Paulista da primeira divisão em 12º lugar.

No segundo semestre de 2005, disputou a série B do Brasileiro, com a ajuda dos gols de *Catanha*, *Wellington Amorim* e *Ricardinho*, a velocidade de *Anaílson* e o experiente volante *Fernando* assumindo o meio-campo do MAC, a equipe terminou a primeira fase em 2º lugar, ficando somente atrás da equipe do *Santa Cruz*. A equipe maqueana não conseguiu a classificação para o Quadrangular Final da competição, ao ser eliminada pelo *Náutico* e pela *Portuguesa*.

No Campeonato Paulista de 2006, após uma campanha irregular durante todo o campeonato, o *MAC* chegou à penúltima rodada praticamente rebaixado, precisando vencer dois jogos e torcer por uma grande combinação de resultados. Na penúltima rodada, o *MAC* conquistou uma vitória, vencendo o já rebaixado time do *Mogi Mirim* fora de casa, por 2 a 0. Dessa maneira, o Clube chegava à última rodada na penúltima colocação, e torcendo por derrotas da *Portuguesa Santista*, que jogaria contra o *Rio Branco* em Americana; da *Portuguesa*, que enfrentaria o *Santos* na Vila Belmiro; e do *Guarani*, que enfrentaria o mesmo *Mogi Mirim*, do qual o *MAC* havia ganhado na rodada anterior.

Além desses resultados, a equipe maqueana tinha que vencer o *São Bento* de Sorocaba, resultado que o *MAC* obteve com 2 gols. Após o final do jogo, ocorreu a surpresa pela qual a torcida maqueana esperava: derrota das duas *Portuguesas*, e, o mais inesperado, o empate do *Guarani* em casa com o rebaixado *Mogi Mirim* por zero a zero, decretando a saída do *MAC* da zona de rebaixamento na última rodada. Após o sufoco no Campeonato Paulista, o *MAC* disputou o Campeonato Brasileiro da Série B, o primeiro com o regulamento de pontos corridos, nesta competição o clube alcançou a nona colocação.

O Ano de 2007 também não foi dos melhores para o *MAC*. O Clube realizou campanha irregular ficando pelo meio da tabela, na 14º colocação. No início do Campeonato Brasileiro, durante o primeiro turno, o *MAC* permaneceu no G4 durante um bom tempo. O único revés foi a perda de 6 pontos por escalação irregular do zagueiro *Leandro Camilo* na 3ª rodada. O erro resultou ao não acesso do Clube, pois o *MAC* ficou apenas 6 pontos atrás do 4º colocado, o *Vitória*. Esse campeonato marcaria também o último ano da empresa *American Sport* investindo diretamente no *MAC*.

O Ano de 2008 foi marcado pela renovação realizada no elenco maqueano. O reflexo de tal renovação, bem como um primeiro sinal de que as coisas seriam difíceis, ocorreu no Campeonato Paulista, no qual a equipe escapou do rebaixamento somente nas últimas rodadas.

No Campeonato Brasileiro, a equipe realizou mais uma vez uma campanha irregular de altos e baixos. A equipe passou o campeonato inteiro fora da zona de rebaixamento, no entanto, acabou entrando nela na penúltima rodada, após uma derrota por 2 a 1 para o *Bahia*. Na última rodada, o *MAC* escapou do rebaixamento ao vencer *Ceará* por 2 a 1 no Abreuzão, mas não foi suficiente para evitar a sua queda, pois, com a vitória do *América* do Rio Grande do Norte sobre o *Corinthians* em Natal, o *MAC* sofreu o rebaixamento para a Série C do Brasileiro.

No Campeonato Paulista de 2009, o Clube sofreu mais um duro golpe, sendo rebaixado para a Série A2 de 2010. Disputando no segundo semestre o Campeonato Brasileiro da Série C, o clube surpreendeu e fez boa campanha, porém não conseguiu classificar-se para a segunda fase por um ponto, ficando atrás dos times gaúchos *Caxias* e *Brasil*.

Na temporada de 2010, a equipe disputou a Série A2 do Campeonato Paulista, ficando apenas no 13º lugar. No segundo semestre, na disputa da Série C

do Campeonato Brasileiro, foi realizada a montagem de uma equipe com grandes jogadores, incluindo o goleiro *Sérgio*, grande ídolo palmeirense, e o atacante *Basílio*, que veio para encerrar sua carreira no *MAC*. O Clube realizou uma péssima campanha, o que resultou no quase rebaixamento, do qual a equipe se livrou por apenas um ponto.

No Ano de 2011, ocorreu mais um rebaixamento para a história do *MAC*, dessa vez da Série A2 do Paulistão para a Série A3 do Paulistão de 2012: com uma péssima campanha o Clube ficou na penúltima colocação do Grupo 1 da competição. Uma situação que refletia no desempenho do Clube dentro de campo referia-se a situação política do Clube. Durante o campeonato, houve uma troca na presidência, em que o dirigente *Beto Mayo* passou o cargo para o *Sojinha*. Porém, após o término do campeonato, em seguida a uma eleição muito contestada, o ex-presidente da Década de 90 *Hely Bíscaro* reassumiu a Presidência do Clube.

O reflexo da desorganização da administração refletiu em campo, uma vez que, na disputa da Série C do Brasileiro de 2011, o time foi rebaixado para a Série D do Brasileiro de 2012. Isso ocorreu após perder em casa para o *Macaé*, clube do estado do Rio de Janeiro, em uma partida cujo resultado foi seis a quatro. Nessa partida, o *MAC* necessitava apenas de um empate para escapar do rebaixamento.

O Ano de 2012 foi marcado pela queda do ex-administrador do Clube, *Hely Bíscaro*, em virtude de resultados negativos. Com efeito, o Conselho do Clube exigiu a sua saída, constituindo assim uma nova Diretoria. A nova Diretoria do Clube busca uma maior profissionalização, além de um maior foco nas categorias de base do Clube. A equipe não obteve acesso no Campeonato Paulista da Série C e disputa a Série D do Campeonato Brasileiro, além de disputar a Copa Federação, torneio realizado pela Federação Paulista de Futebol.

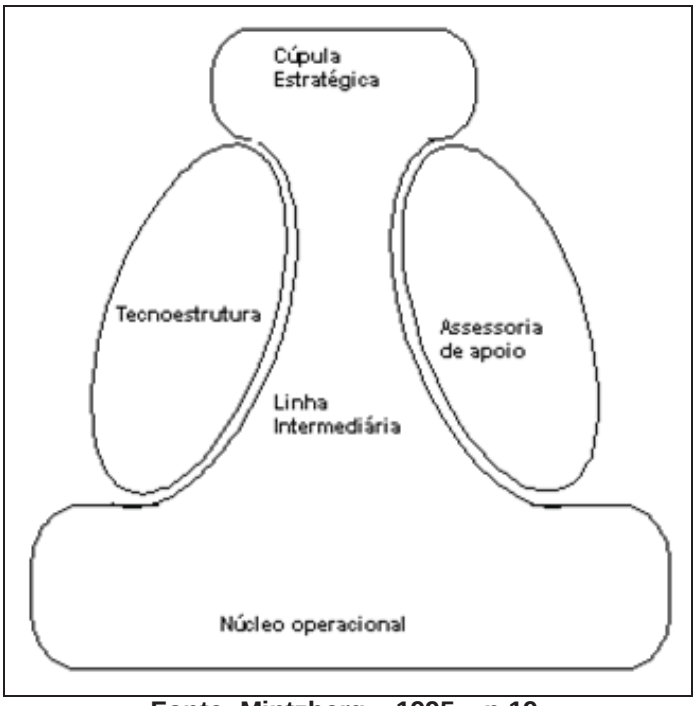
5.2 Estrutura Organizacional

Segundo Mintzberg (1995), uma organização tem sua estrutura pautada em duas exigências fundamentais, a divisão de trabalhos e a coordenação das tarefas.

> Toda atividade humana organizada – desde a de fazer vasos até a de decolar um homem na Lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão de trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessa tarefa para obter resultado (MINTZBERG, 1995, p.10).

Mintzberg (1995, p.10) define a estrutura de uma organização de forma simples como “[...] a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas partes”. O autor divide uma organização em cinco partes: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e acessória de apoio (Figura 12).

Figura 12: Cinco Partes Básicas da Organização.



Fonte: Mintzberg – 1995 – p.19.

Mintzberg (1995, p.21) ressalta a importância da base de uma estrutura organizacional ao citar o núcleo operacional como “[...] o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a matem com vida”. Na outra extremidade destacada pelo autor, encontra-se a cúpula estratégica, que, segundo o autor, é responsável por atuar como ligação entre os objetivos da organização e os desejos de quem exerce o poder ou controla a organização:

> A cúpula estratégica é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização (tais como seus proprietários, repartições do governo, sindicatos de empregados e agrupamentos que exercem pressões) (MINTZBERG, 1995, p.21).

A linha intermediária tem como principal papel ser um elo entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Nessa divisão, estão presentes os indivíduos

com os postos desde gerentes de nível tático até supervisores do núcleo operacional. Dessa forma, a linha intermediária acaba atuando como ponte entre as extremidades, em um momento alinhando as exigências da cúpula estratégica com a cúpula operacional, em outro momento fornecendo *feedback* da cúpula operacional à cúpula estratégica.

O número de colaboradores subordinados a um determinado gerente é limitado, pois o papel exige um contato pessoal direto com cada colaborador que executa determinada função na cúpula operacional. A limitação varia de acordo com o tamanho da organização, podendo em algumas organizações de pequeno porte possuir a sua linha intermediária integrada na cúpula estratégica.

Nessa divisão, existem diversos cargos, com vários níveis de responsabilidades, aumentando ou diminuindo de acordo com o tamanho da organização. Os cargos de níveis médios e/ou altos (gerencial com mais responsabilidade) dentro da divisão são responsáveis por criar estratégias na unidade que estão envolvidos. Dessa forma, quanto maior o nível dentro da linha intermediária, maior é o contato com a cúpula estratégica e, consequentemente, o menor nível terá um maior contato com a cúpula operacional (MINTZBERG,1995).

Uma das partes da divisão que tramita e apoia os três níveis da organização, é a ‘tecnoestrutura’. Essa área é responsável por conceder suporte desde a cúpula estratégica, a linha intermediária e a cúpula operacional, possuindo papeis diferentes em cada uma de suas partes:

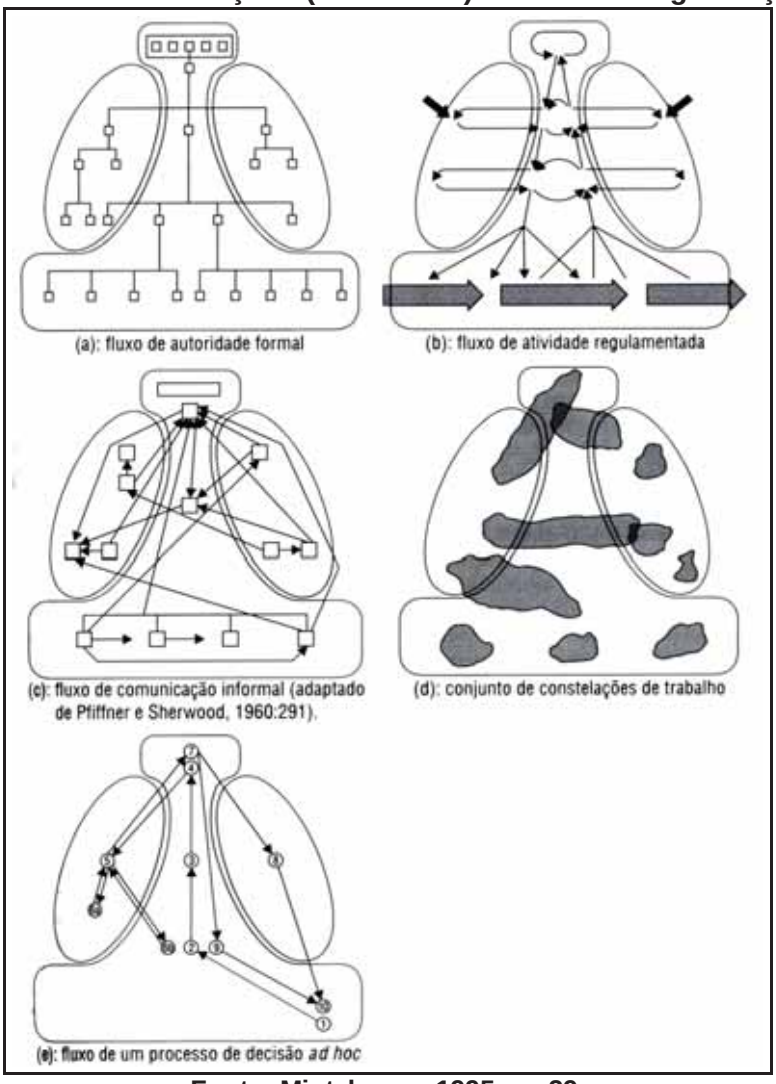
> Nos mais baixos da empresa fabril, os analistas padronizam o fluxo do trabalho operacional por meio da programação da produção, levando a efeito estudos de tempo e movimento do trabalho de operadores, e estabelecendo sistema de controle de qualidade. Já nos níveis médios, eles procuram padronizar o trabalho intelectual da organização (por exemplo, através do treinamento dos gerentes de nível médio) e levam a efeito estudos de pesquisa operacional das atividades de informação. Por fim, no interesse da cúpula estratégica eles delineiam sistemas de planejamento estratégico e desenvolvem sistemas financeiros para o controle da consecução de metas das unidades mais importantes (MINTZBERG, 1995, p.25).

Em uma organização vários setores estão interligados e, isso deve ser considerado, de forma a propiciar uma melhor compreensão nos aspectos que se relacionam e operam por meio dos fluxos organizacionais e, portanto, tornando-se de fundamental importância avaliar a estrutura organizacional. Mintzberg (1995) destaca cinco tipos de sistemas em que cada um deles representa uma diferente

teoria da relação/operação organizacional (Figura 13). Dentro das cinco teorias de relações/operações apresentadas por Mintzberg (1995), pode-se destacar:

- **Fluxo da autoridade forma:** representa como um sistema de autoridade forma, ou seja, o fluxo nesse contexto obedece à hierarquia da organização. O sistema é o organograma da empresa alinhado às divisões, dessa forma, é possível visualizar que os fluxos ocorrem de acordo com a hierarquia da organização;
- **Fluxo da atividade regulamentada:** a organização se torna uma rede de fluxos regulamentados de trabalho, de forma a produzir, por meio do núcleo operacional, ordens e instruções descendentes, a fim de controlar o núcleo operacional, bem como da retroinformação de resultados registrados através de sistemas de informações gerenciais (SIG), e das informações e recomendações advindas horizontalmente para a tomada de decisão.
- **Fluxo das comunicações informais:** indica que existe dentro das organizações centros de poder não regulamentados e que uma fértil rede de comunicação informal suplementa e, às vezes, prejudica os canais de autoridade e os regulamentos.
- **Conjunto de constelação de trabalho:** as pessoas da organização se agrupam de acordo com o grau de afinidade, não relacionando a hierarquia ou necessariamente as cinco configurações. Dessa forma, as atividades de cada divisão se comunicam por meio de afinidade entre pessoas de distintas divisões.
- **Fluxo de um processo de decisão *ad hoc*:** nesse processo, há um fluxo que tramita por toda organização quando ocorre uma ação. É possível constatar uma dinâmica mais participativa, afinal, normalmente percorre toda a organização.

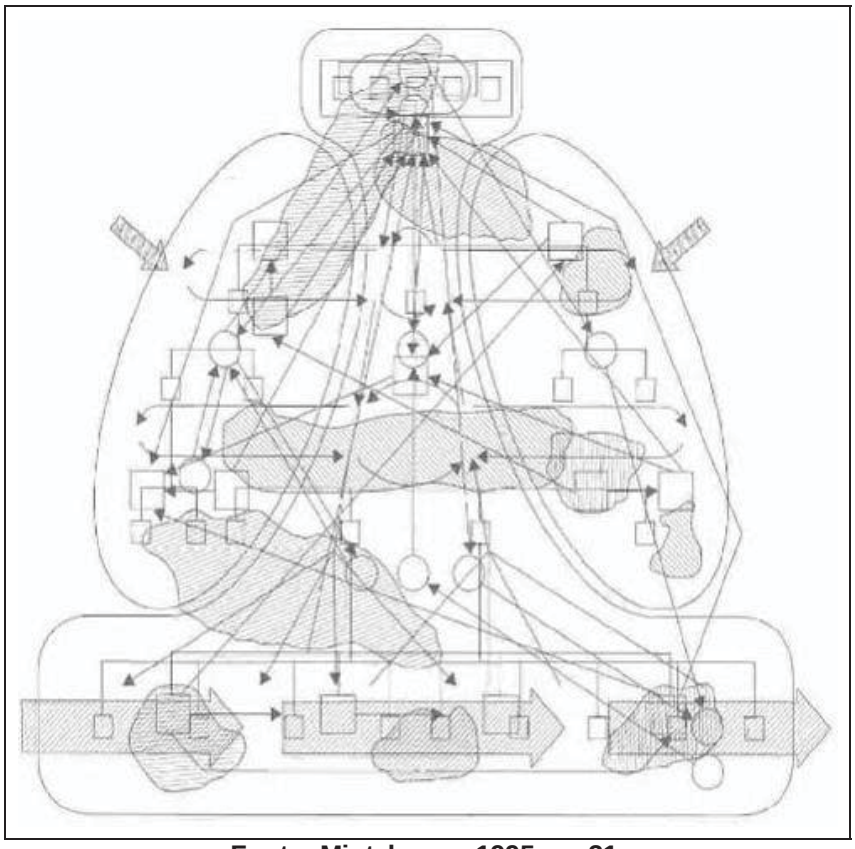
Figura 13: Cinco Visualizações (ou Teorias) de como a Organização opera.



Fonte: Mintzberg – 1995 – p.29.

As teorias apresentadas pelo autor podem ser sobrepostas de acordo com a necessidade da organização, ou seja, em algumas organizações a complexidade da estrutura é tão grande que só se pode mapear por meio da sobreposição combinada (Figura 14).

Figura 14: Sobreposição Combinada: o funcionamento da organização.



Fonte: Mintzberg – 1995 – p.31.

A sobreposição é observada em organizações complexas devido a sua dinamicidade e complexidade ocorridas nas relações dentro dessas organizações. Dessa forma, quanto maior o ambiente e o número de pessoas envolvidas, mais facilmente ocorrerão à sobreposição combinada. Outro aspecto que leva as organizações terem sobreposições no âmbito de seu funcionamento é a cultura organizacional, pois devido a ela, a organização desenvolve e modifica constantemente suas operações, em alguns casos de maneira mista, ou seja, variando de acordo com os sujeitos e áreas envolvidas.

Após propor as cinco divisões e as cinco teorias que demonstram o funcionamento das organizações, Mintzberg (1995) propõe cinco estruturas:

- **Estrutura Básica**: A cúpula estratégia é o componente-chave e tem base na supervisão direta;
- **Burocracia Mecanizada:** Tem como componente-chave a tecnoestrutura, tendo como base a padronização dos processos de trabalho;
- **Burocracia Profissional:** O núcleo operacional se torna o componente-chave e tem como base a padronização de habilidades;

- **Forma Divisionalizada:** A linha intermediária se torna o componente-chave, tendo como base a padronização de saídas;
- **Adhocracia:** Possui como componente-chave a assessoria de apoio, algumas vezes é alinhada ao núcleo operacional e tem como base o ajustamento mútuo.

Existe a possibilidade de uma sobreposição das configurações das estruturas organizacionais. Dessa maneira, destacam-se cinco configurações estruturais que, quando sobrepostas, as configurações têm condição de aproximar à realidade das organizações, pois, segundo Mintzberg (1995, p.278):

> Em certo sentido, as configurações não existem em absoluto. No final, elas são somente palavras e figuras em folhas de papel e não uma realidade em si. As organizações verdadeiras são enormes e complexas, muito longe de qualquer dessas configurações no papel. O que estas constituem é a teoria, e toda teoria necessariamente simplifica e, portanto, distorce a realidade.

Destarte, Mintzberg (1995) deixa em aberto possíveis alterações e inserções nas configurações. Sendo assim, é possível sobrepor às configurações ou até mesmo criar novas configurações desde que o desenho seja um espelho ou pelo menos algo muito próximo da realidade.

5.2.1 Estrutura Organizacional do Marília Atlético Clube

Voltando o olhar para os clubes brasileiros, analisando seus organogramas, é possível realizar um paralelo com as estruturas organizacionais propostas por Mintzberg (1995). Evidencia-se que existem diversos tipos de configurações, quase todas pautadas na centralização e uma estrutura de comunicação horizontal. Em alguns casos, as estruturas são enxutas demais, em que há uma sobrecarga em algumas das cinco partes sugeridas por Mintzberg (1995).

Contudo, em alguns casos, há um número enorme de departamentos, o que aumenta a matriz do organograma. Em alguns casos, ocorre a redundância de atividades e operações, o que torna a estrutura muito grande e inchada. Existem alguns fatores que são influenciadores de uma estrutura organizacional ora inchada demais, ora enxuta. O fator político é um dos fatores que fazem com que os clubes criem departamentos e cargos em demasia, processo que ocorre para agradar aliados em possíveis disputas eleitorais nos clubes, fazendo com que o clube se

torne complexo, com cargos e departamento em demasia, tornando a estrutura do clube muitas vezes lenta e burocrática, dificultando, assim, os fluxos de informação, impossibilitando tomada de decisão de cunho estratégico.

Em contrapartida, existem clubes com estruturas extremamente enxutas. Tais estruturas tornam-se enxutas, graças a uma centralização de poder, em razão da qual o clube fica sobe as ordens de seu presidente. Outra variável que torna o clube enxuto consiste na falta de capital para ampliar a estrutura organizacional, dessa maneira, a estrutura acaba deixando o clube com grandes lacunas em departamentos de apoio, que são de fundamental importância para o crescimento e gestão de um clube de futebol nos dias de hoje.

Vale ressaltar que a estrutura organizacional de um clube de futebol deve estar alinhada com a estratégia. Dessa forma, os clubes conseguiriam ter êxito quando alinhassem a estrutura em relação à missão, visão e objetivos estratégicos (Figura 15).

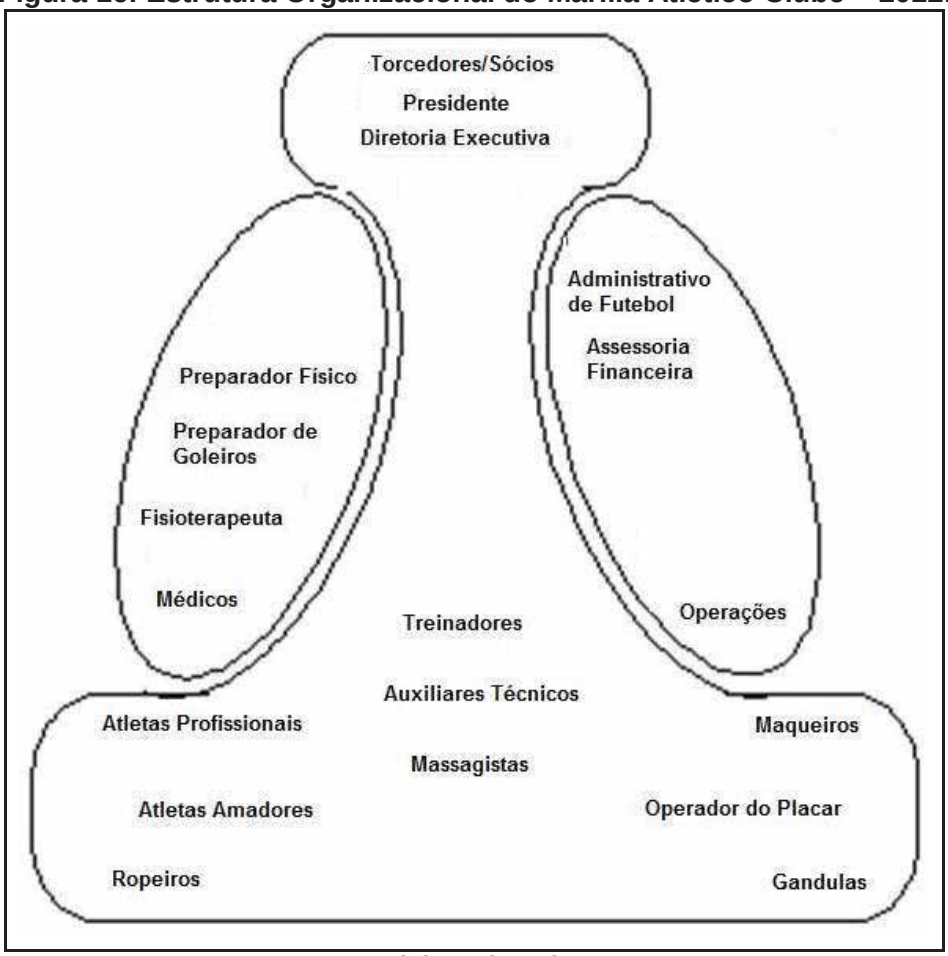
Figura 15: Modelo de Gestão Estratégica para Entidades Esportivas.

Fonte: Pereira *et al*. –2004 – p.6.

É necessário destacar que as configurações das estruturas organizacionais, bem como os organogramas, são formatadas dentro das características e necessidades dos clubes, e não baseados em pessoas e interesses. Por conta disso, tanto o organograma quanto a estrutura resistem independente da troca da direção de um clube.

Ao observar a estrutura do *Marília Atlético Clube*, nota-se que o nível estratégico é bem definido, mas há a ausência de conselhos. Por outro lado, a linha intermediária e suas áreas de assessoria técnica e a tecnoestrutura não possuem uma boa definição. No que tange ao núcleo operacional, pode-se realizar um paralelo em relação a outras organizações e constatar que, dentro do Clube, essa área é composta pelos atletas e os demais indivíduos que possuem atividades e que estão inseridos diretamente no contexto. Não existe um organograma estruturado, sendo assim, ao observar o Clube, é possível identificar e definir o organograma do Clube da seguinte maneira (Figura 16):

Figura 16: Estrutura Organizacional do Marília Atlético Clube – 2012.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na estrutura organizacional do Clube, encontram-se lacunas em partes importantes. A cúpula estratégica é representada apenas pelos torcedores/sócios, Diretoria Executiva e Presidente. Como consequência, o clube pode ter a sua imagem enfraquecida e, em alguns momentos, ser utilizado para interesses pessoais dos diretores.

Uma instituição como um clube de futebol deve ter os conselheiros consultivos para tomadas de decisões estatutárias e demais decisões que possam alterar a história de um clube, bem como os conselheiros fiscais para aprovar ou não despesas, investimentos e contas do exercício da diretoria executiva. Nessa perspectiva, os torcedores seriam plenamente representados por esses indivíduos. A composição da Diretoria Executiva do *Marília Atlético Clube,* eleita no mês de outubro de 2012 com gestão de quatro anos teve uma mudança significativa após a eleição, o clube passou a possuir uma diretoria totalmente enxuta, este processo ocorreu com a intenção de conceder maior agilidade nos processos decisórios do clube. É importante ressaltar que, o *Marília Atlético Clube,* após a eleição de sua diretoria realizou uma parceria com a empresa *Spring Sport*, e nessa parceria a empresa assumiu o departamento de futebol profissional, logo as tomadas de decisões são tomadas em conjunto, sendo que as decisões devem ser apresentadas a diretoria executiva do clube para aprovação*.* A *Spring Sport* é uma empresa responsável pela gestão de clubes de futebol.

No contexto da tecnoestrutura, o grande desfalque reside na falta de um ‘Observador de Talentos’, o que torna ainda mais difícil a busca de reforços com um bom custo-benefício para o Clube. Dessa forma, o Clube acaba ficando nas mãos de representantes de atletas, que oferecem os atletas aos diretores e, que, por sua vez, não possuem competências como um observador de talentos possui, dificultando a identificação de talentos, comprometendo a análise da potencialidade de um determinado atleta.

A linha intermediária não possui um importante componente dentro da organização, ‘o executivo’. A falta desse indivíduo no Clube pode gerar uma ausência de coordenação e comunicação entre todas as partes, prejudicando assim toda a estrutura do Clube. Quanto à assessoria de apoio, o Clube sofreu uma grande perda em decorrência da eliminação do Departamento de Marketing, o que

pode trazer como consequência uma diminuição da visibilidade e promoção do Clube.

O núcleo operacional é a área que, por sua necessidade, encontra-se completa. Essa parte contém a estrutura básica de um clube que são os componentes que estão diretamente vinculados às partidas e aos campeonatos e a qualquer componente faltante torna o processo impraticável.

5.3 Gestão do Clube

O Clube, no decorrer dos anos, veio sofrendo verdadeiras transformações em sua gestão. Essas mudanças ocorrem principalmente devido aos movimentos políticos ocorridos em função da mudança de direção. Ao realizar um breve resgate do contexto histórico, é possível identificar esses movimentos, bem como os impactos provocados na gestão do Clube.

A equipe em seu início era mantida pelos próprios sócios. Nessa época, eram vendidos títulos do Clube, e havia a cobrança de mensalidades dos sócios que utilizavam as dependências sociais do clube, *Club Social do MAC*, que ficava situada no bairro Jardim Cavallari, zona leste da cidade.

Com o passar do tempo, não houve a manutenção da sede social do *Marília Atlético Clube*, fazendo com que esse patrimônio do Clube entrasse em estado de falência no final da Década de 70 do Século XX. Como resultado desse processo, houve a paralisação das receitas decorrentes das vendas de títulos e das cobranças de mensalidades dos associados.

Não possuindo sua sede social como fonte de receita, o clube passou a depender de patrocínios de empresas e investimentos de empresários simpatizantes com a equipe. À medida que o futebol foi evoluído como negócio, o clube também seguiu semelhante tendência e começou a tratar o futebol como negócio.

Um exemplo do tratamento do futebol como negócio pelo Clube pode ser evidenciado no ano de 2008, quando o clube maqueano transferiu sua partida válida pelo Campeonato Brasileiro contra a tradicional equipe paulistana, o *Sport Club Corinthians Paulista*, considerado um dos maiores clubes brasileiros. A partida foi transferida para a cidade de Londrina, no estado do Paraná, a aproximadamente 180 quilômetros da cidade de Marília. Com a transferência da partida para o estado

do Paraná, o clube obteve como receita aproximadamente 500 (quinhentos) mil reais, conforme cita o jornal Folha da Região[16].

A gestão do Clube está intimamente relacionada ao contexto político situacional no qual está inserido. Atualmente o Clube encontra-se em uma reestruturação administrativa no Departamento de Futebol, buscando assim alinhar a situação econômica com novas diretrizes do mercado do futebol.

O Clube vem buscando a profissionalização; e, nesse sentido, por meio da parceria realizada com a empresa *Spring Sport*, contratou um gerente administrativo com experiência em gestão no esporte. Essa pessoa é responsável por coordenar e controlar todo contexto administrativo, que abrange desde os processos financeiros, de marketing e a interface com o Departamento de Futebol.

O Departamento de Futebol do Clube está buscando mudar a maneira no que tange as contratações de atletas. Para a consecução de tal objetivo, o Clube está investindo em sua categoria de base e na observação de atletas que jogam campeonatos amadores de categorias inferiores.

Dessa forma, o Clube busca voltar a revelar atletas, fazendo com que tenha um menor investimento na formação de suas equipes, além de uma maior lucratividade na venda dos atletas formados em sua base. A estratégia que o Clube busca adotar é um posicionamento no mercado, tendo plena consciência de suas limitações, algo muito próximo das três estratégias propostas por Soriano (2009).

Usando como base a proposta de Soriano (2009), pode-se delimitar quatro estratégias dentro do futebol brasileiro. Estratégias simples de posicionamento de mercado, fazendo com que seja intimamente ligada à gestão das organizações:

1. Os clubes que aspiram a ser líderes nos campeonatos nacionais e internacionais como Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Taça Libertadores da América e Mundial de Clubes;
2. Os clubes que pretendem ser manter na divisão de elite dos principais campeonatos nacionais e conquistar a possibilidade de disputar a ‘segunda divisão do campeonato sul-americano’, a Copa Sul-Americana;
3. Os clubes que buscam ser líderes nos campeonatos estaduais;
4. Os clubes que aspiram manter-se nas divisões de elite nos campeonatos estaduais.

[16] *Site* Folha da Região. Disponível em: <http://www.folhadaregiao.com.br/Materia.php?id=100237>. Acesso em: 04 set. 2012.

Ressalta-se que as combinações de estratégias são totalmente comuns, pois muitas equipes podem almejar serem líderes em seu estado, mas, no âmbito nacional, pretende apenas permanecer na elite do campeonato, sem almejar o título devido a suas limitações técnicas ou financeiras.

Um exemplo disso é o caso do *Marília Atlético Clube*, porquanto, em contato com a cúpula estratégica do Clube, evidenciou-se que a equipe possui em seu planejamento de médio e longo prazo conquistar acesso e permanecer na Primeira Divisão do Campeonato Paulista, além de buscar conquistar o acesso à Série B do Campeonato Brasileiro.

Alinhado a essa nova política estratégia do clube, ele possui como fontes de receitas as propagandas de patrocinadores, arrecadação de bilheteria das partidas, direito de imagem de TV, sem contar que está reativando a modalidade de sócio torcedor. Outra fonte de receita do clube consiste na venda de produtos em sua loja oficial e na venda de atletas a outras equipes.

O Clube encontra-se em uma reestruturação interna, por conseguinte, o novo modelo de gestão está condicionado aos dois profissionais que estão liderando a mudança, objetivando o retorno à Primeira Divisão do Campeonato Paulista e à Série B do Campeonato Brasileiro. Nessa ordem de considerações, o Clube está no começo de um trabalho com a nova diretoria, com novos objetivos estratégicos, o que reflete nos níveis táticos e operacionais e ainda estão no processo de transformação.

CAPITULO 6
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os estudos relacionados à gestão da informação e inteligência competitiva no contexto das organizações esportivas, mais especificamente nos clubes de futebol são poucos frequentes. As pesquisas que possuem como pano de fundo as organizações esportivas são frequentemente encontradas em outras áreas do conhecimento como, por exemplo, no campo da Educação Física, Fisioterapia e demais áreas que possuem relações diretas com o esporte.

A percepção da informação no contexto das organizações esportivas é evidenciada por Choo (2003) ao citar a presença da informação em todos os processos realizados por distintas organizações. Nessa perspectiva, compreende-se que um clube de futebol é uma organização como qualquer outra, cujo negócio é o futebol.

Enquanto as organizações do contexto empresarial buscam ganho de mercado, lucratividade, oportunidades, entre outros objetivos, visando aumento de capital, os clubes de futebol buscam atingir seus objetivos estratégicos como a conquista de títulos, a comercialização de atletas, a busca de novos torcedores e até mesmo com a inserção dos clubes nas bolsas de valores entre outros objetivos que podem ser visualizados no apêndice G. Ao evidenciar o pensamento de Choo (2003), defende-se a importância da informação no contexto das organizações esportivas, mais especificamente os clubes de futebol.

Nessa perspectiva, para atingir os objetivos da presente pesquisa foi utilizado o método ‘Estudo de Caso’. Segundo Yin (2001, p.21), “Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Segundo o mesmo autor,

> [...] o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclo de vida individual, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores (YIN, 2001, p.21).

O uso desse método, também chamado de triangulação de métodos, consiste na utilização de várias técnicas para o estudo de um determinado problema de investigação. A utilização de diferentes técnicas em uma investigação faz com que a

pesquisa torne-se mais consistente, conferindo maior validade aos dados e análises realizadas. Trata-se de um estudo de caso único, porem revelador, uma vez que propiciará informações similares aos clubes com as mesmas características.

De maneira técnica Yin (2001, p.32) define os pontos relevantes do processo do estudo de caso e ressalta o método como uma investigação empírica que

> - Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O autor complementa seu raciocínio ao citar que a investigação do estudo de caso

> - [...] enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesses do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidencias, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001, p.34).

Nota-se a que a aplicação do método de estudo de caso pode ser considerada uma ação estratégica dentro da presente pesquisa. O contexto em que o Marília Atlético Clube esta inserido, seu ambiente interno e externo, alinhado a falta de estrutura do Clube faz com que o método de pesquisa torne-se fundamental para que se possa ter êxito na proposta de um modelo de gestão da informação para aplicação do processo de inteligência competitiva.

6.1 Abordagem, Delineamento e Universo da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2003, p.222), definem universo de pesquisa como,

> [...] o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Sendo N o número total de elementos do universo ou população, o mesmo pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que XN = Xl; X2 ; X3 ; ... ; XN. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas . características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem,comunidade onde vivem etc.

A pesquisa foi realizada em uma organização esportiva, mais precisamente no Marília Atlético Clube, possuindo como universo de pesquisa, os diretores executivos do Clube, e os indivíduos que estão diretamente ligados ao futebol profissional do MAC. A realização da pesquisa de campo envolve processos de

observação, de aplicação de questionários e de aplicação de entrevistas, uma vez que se faz necessário coletar dados e informações em todos os níveis da organização.

Para Gil (2002), o estudo de campo é um modelo clássico de investigação, que teve origem na Antropologia. Sendo utilizado com muita freqüência nas áreas da Sociologia, Educação, Saúde Pública e Administração. Tal aplicação é reforçada pelo referido autor ao conceituá-lo:

> [...] o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo,de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias (GIL, 2002, p.53).

Na base da estrutura do clube é possível visualizar os jogadores e a Comissão Técnica, neste nível torna-se importante analisar a percepção desses sujeitos no que tange a informação no contexto em que estão inseridos, bem como a percepção e o uso da informação em suas atividades como, por exemplo, o planejamento de curto prazo, entre outros processos. Na linha intermediária encontram-se os gestores e coordenadores da equipe, bem como toda a assessoria responsável por realizar a intermediação entre o nível operacional e estratégico do Clube. Ressalta-se que esse nível é considerado essencial para a aplicação do modelo proposto, afinal, trata-se do nível responsável por conectar visões e coordenar ações no âmbito do Clube.

No que tange a estratégia do clube, os diretores são responsáveis por realizar o planejamento de longo prazo, assim, compreender da dinâmica da informação nesse nível torna-se fundamental para propor o modelo de GI. Outro importante processo a ser analisado nesse nível é o processo decisório, de forma que se possa compreender a importância do uso e do impacto da informação na decisão. A análise desses processos faz-se necessária para o desenvolvimento do modelo proposto.

Em paralelo realizou-se uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de fundamentar os principais temas da pesquisa, bem como inferir relações entre as temáticas abordadas. Nesse sentido, a pesquisa segue duas vertentes tradicionais das Ciências Aplicadas, o embasamento teórico que concede um alicerce teórico

para a pesquisa e o embasamento metodológico, neste caso o Estudo de Caso, responsável por conceder subsídios para conhecer a realidade estudada.

Quadro 8: Indivíduos da pesquisa por: nível, tipo de instrumento e quantidade.

Cargo	Nível	Tipo de Instrumento	Quantidade
Presidente	Estratégico	Questionário	1
Diretor Superintendente	Estratégico	Questionário	1
Diretor de Futebol	Estratégico	Questionário	1
Presidente do Conselho	Estratégico	Questionário	1
Supervisor de Futebol	Tático	Questionário/Entrevista	1
Gerente Financeiro	Tático	Questionário/Entrevista	1
Assessor de Imprensa	Tático	Questionário/Entrevista	1
Atletas	Operacional	Questionário	32
Técnico	Operacional	Questionário	1
Auxiliar Técnico	Operacional	Questionário	1
Preparador Físico	Operacional	Questionário	1
Auxiliar de Preparador Físico	Operacional	Questionário	1
Preparador de Goleiros	Operacional	Questionário	1
Mordomo	Operacional	Questionário	1
Fisioterapeuta	Operacional	Questionário	1
Massagista	Operacional	Questionário	1
Total de Indivíduos			**47**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidencia-se que todos os indivíduos que possuem relação com o futebol profissional do MAC fizeram parte desta pesquisa (Quadro 8), sendo que 4 (quatro) componentes fazem parte da Diretoria Executiva, o que corresponde a 8,33% dos envolvidos no Clube. No nível tático ou linha intermediária, pessoas responsáveis pela intermediação do nível estratégico junto ao nível operacional, representam 6,25% dos indivíduos relacionados com o futebol profissional do MAC, correspondente a 3 (três) membros do clube. No nível operacional, entre atletas e outras pessoas vinculadas diretamente às partidas são 34 (trinta e quatro) indivíduos, correspondendo a 85,42% componentes do Clube.

6.2 Instrumentos de Pesquisa

Na base da estrutura do Clube, no núcleo operacional, encontram-se os indivíduos responsáveis pela razão da existência de um clube de futebol, ou seja, os sujeitos que estão diretamente relacionados às partidas, campeonatos e torneios,

que abrange desde os atletas até a Comissão Técnica formada por treinador, auxiliar técnico, entre outros profissionais responsáveis por agir de forma direta nas partidas ou torneios e campeonatos.

Dessa maneira, foi necessário a aplicação de um questionário a todos as pessoas do nível organizacional. Marconi e Lakatos (2003) definem o questionário como:

> [...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.200).

Nesse sentido, para este nível organizacional foram desenvolvidos 2 (dois) questionários fechados para os sujeitos pesquisados, utilizando-se a *Escala de Likert*, sendo um para os jogadores (Apêndice B) e um para a Comissão Técnica (Apêndice C). Segundo Gil (1999), a *Escala Likert* baseia-se na *Escala* de *Thurstone*, sendo que a mesma é constituída de intervalos. A elaboração da *Escala* de *Likert* é simples, contudo, não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável. O questionário aplicado aos indivíduos do nível operacional do Clube evidenciou-se a informação nas atividades desenvolvidas por eles e atribuiu-se a seguinte escala:

1 – Muito Importante;
2 – Importante;
3 – Indiferente;
4 – Parcialmente Importante;
5 – Pouco Importante.

No contexto da linha intermediária ou nível tático, observou-se que no Clube existem 3 (três) pessoas, o Coordenador Financeiro, o Coordenador Administrativo e o Gerente de Futebol. Como é uma área considerada de extrema importância no contexto de qualquer organização, devido ao papel que desempenha, qual seja, o de realizar a intermediação e coordenação dos objetivos estabelecidos pelo nível estratégico junto ao nível operacional, percebeu-se que são os indivíduos que possuem maior interação com fontes de informação, devido ao papel que desempenham no âmbito da organização. Nessa perspectiva, aplicou-se um questionário fechado (Apêndice D), utilizando-se a *Escala de Likert* e um roteiro de entrevista (Apêndice F) que foi aplicado aos Coordenadores e Gestores desse nível organizacional.

A entrevista teve a finalidade de identificar a percepção dos sujeitos pesquisados em relação a importância da informação nos processos realizados por eles. Com a aplicação da entrevista, evidenciou-se a percepção desses indivíduos quanto à informação, bem como a origem das fontes de informação que eles utilizam no dia a dia para o desempenho profissional.

Neste sentindo a entrevista possui trinta e cinco (35) questões agrupadas em onze (11) grupos. Cada grupo possuía um objetivo, desta forma, o primeiro grupo, 'Valores', buscou compreender os valores que concede sustentação para o clube. O grupo de 'Normas e Costumes', visou compreender se o clube possui de maneira formalizada o uso da informação e das tecnologias que o clube utiliza. No contexto da história do clube, foi utilizado o agrupamento 'História', responsável por captar e compreender os principais momentos que influênciaram nos aspectos relacionados á informação e tecnologias.

No grupo 'Herói', a entrevista buscou evidenciar se os entrevistados possuem algum individuo que pode ser classificado como herói para o contexto do clube. O grupo 'Liderança' foi responsável por compreender a relação entre os individuos que lideram o clube e, seus comportamentos nos processos informacionais e de comunicação. O item 'Comunicação Organizacional' consistiu em identificar se o clube utliza algum tipo de informação ou processo de gerenciamento de informações.

No contexto do agrupamento 'Comunicação Interna/Estratégica' buscou-se identificar se, o clube possui o processo de comunicação interna e, como este processo é realizado no ambiente interno do clube. Compreender desta forma, o comportamento do clube e dos indivíduos bem como o seu uso de maneira estratégica.

O grupo 'Rede de Comunicação: formal e informal' visou compreender a validade do sistema formal de comunicação bem como a comunicação informal e a percepção dos entrevistados nestes processos. A entrevista agrupou a 'Aprendizagem e Conhecimento Organizacional' e este agrupamento buscou compreender o processo de aprendizagem e a compreensão do conhecimento organizacional pelos entrevistados.

Foi agrupado as questões responsáveis por compreender os comportamentos dos sujeitos, bem como os processos realizados no clube com o enfoque em 'Inovação e Mudança', desta forma, evidênciou-se a relação do clube com estes

aspectos. O agrupamento ‘Inteligência Competitiva Organizacional’ visou identificar os sujeitos responsáveis pela realização do processo de inteligência competitiva, mesmo que de maneira não estruturada. Este grupo foi responsável por identificar fontes, uso e compartilhamento das informações que tem origem no processo de inteligência organizacional.

No que tange ao nível estratégico, também aplicou-se um questionário fechado (Apêndice E), utilizando-se a *Escala de Likert*, com o objetivo de identificar a percepção desses indivíduos no que tange a importância da informação para a tomada de decisão, bem como a importância da disseminação da informação para o nível intermediário. Devido à escassez de tempo dos sujeitos do nível estratégico organizacional, o questionário foi enviado por meio de correio eletrônico, de forma que pudessem respondê-lo de maneira rápida.

Evidencia-se que os termos técnicos utilizados em relação à gestão da informação e à inteligência competitiva foram **ajustados** para um jargão mais adequado a realidade pesquisada, visando uma melhor compreensão por parte dos sujeitos pesquisados. Nesse contexto, Marconi e Lakatos (2003, p.209) destacam a necessidade das perguntas serem elaboradas com uma linguagem apropriada para os entrevistados: “Quanto ao vocabulário, as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

Na base da estrutura do Clube, no núcleo operacional, encontram-se os indivíduos responsáveis pela razão da existência de um clube de futebol, ou seja, os sujeitos que estão diretamente relacionados às partidas, campeonatos e torneios, que abrange desde os atletas até a Comissão Técnica formada por treinador, auxiliar técnico, entre outros profissionais responsáveis por agir de forma direta nas partidas ou torneios e campeonatos.

Dessa maneira, faz-se necessário a aplicação de um questionário a todos as pessoas desse nível organizacional. Marconi e Lakatos (2003) definem o questionário como:

> [...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.200).

Nesse sentido, para este nível organizacional foram desenvolvidos 2 (dois) questionários fechados para os sujeitos pesquisados, utilizando-se a *Escala de Likert*, sendo um para os jogadores (Apêndice B) e um para a Comissão Técnica (Apêndice C). Segundo Gil (1999), a *Escala Likert* baseia-se na *Escala* de *Thurstone*, sendo que a mesma é constituída de intervalos. A elaboração da *Escala* de *Likert* é simples, contudo, não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável. O questionário aplicado aos indivíduos do nível operacional do Clube evidenciou-se a informação nas atividades desenvolvidas por eles e atribuiu-se a seguinte escala:

1 – Muito Importante;
2 – Importante;
3 – Indiferente;
4 – Parcialmente Importante;
5 – Pouco Importante.

No contexto da linha intermediária ou nível tático, observou-se que no Clube existem 3 (três) pessoas, o Coordenador Financeiro, o Coordenador Administrativo e o Gerente de Futebol. Como é uma área considerada de extrema importância no contexto de qualquer organização, devido ao papel que desempenha, qual seja, o de realizar a intermediação e coordenação dos objetivos estabelecidos pelo nível estratégico junto ao nível operacional, percebeu-se que são os indivíduos que possuem maior interação com fontes de informação, devido ao papel que desempenham no âmbito da organização. Nessa perspectiva, aplicou-se um questionário fechado (Apêndice D), utilizando-se a *Escala de Likert* e um roteiro de entrevista (Apêndice F) que foi aplicado aos Coordenadores e Gestores desse nível organizacional.

A entrevista teve a finalidade de identificar a percepção dos sujeitos pesquisados em relação a importância da informação nos processos realizados por eles. Com a aplicação da entrevista, evidenciou-se a percepção desses indivíduos quanto à informação, bem como a origem das fontes de informação que eles utilizam no dia a dia para o desempenho profissional.

No que tange ao nível estratégico, também aplicou-se um questionário fechado (Apêndice E), utilizando-se a *Escala de Likert*, com o objetivo de identificar a percepção desses indivíduos no que tange a importância da informação para a tomada de decisão, bem como a importância da disseminação da informação para o nível intermediário. Devido à escassez de tempo dos sujeitos do nível estratégico

organizacional, o questionário foi enviado por meio de correio eletrônico, de forma que pudessem respondê-lo de maneira rápida.

Evidencia-se que os termos técnicos utilizados em relação à gestão da informação e à inteligência competitiva foram **ajustados** para um jargão mais adequado a realidade pesquisada, visando uma melhor compreensão por parte dos sujeitos pesquisados. Nesse contexto, Marconi e Lakatos (2003, p.209) destacam a necessidade das perguntas serem elaboradas com uma linguagem apropriada para os entrevistados: “Quanto ao vocabulário, as perguntas devem ser formuladas de maneira clara, objetiva, precisa, em linguagem acessível ou usual do informante, para serem entendidas com facilidade”.

Foi utilizado o processo de obeservação direta, que parte do pressuposto de que, a observação direta é uma técnica de coleta de dados que visa a obtenção de determinados aspectos da realidade, muitas vezes não mencionados quando da aplicação de entrevistas e questionários, optou-se por realizá-la (Apêndice A). Evidencia-se que a mesma não foi utilizada apenas para observar e ouvir, mas também para examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Marconi e Lakatos (2003, p.190) evidenciam a importância desse processo como,

> [...] um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

Ao realizar o processo de observação direta, verificou-se que seria necessário tratar cada nível hierárquico de maneira específica, no que tange a coleta de dados. Sendo assim, para cada nível hierárquico foi elaborado um instrumento de pesquisa específico, devido à complexidade da estrutura organizacional, bem como do perfil dos indivíduos envolvidos na coleta de dados.

6.3 Procedimentos de Coleta dos Dados

A coleta de dados da pesquisa foi realizada nas dependências do Marília Atlético Clube, situado no Estádio Municipal Bento de Abreu Sampaio Vidal. Para

tanto, agendou-se encontros com as pessoas que compõem a estrutura organizacional do MAC. Segundo Yin (2001, p.105), o método de estudo de caso consiste em 6 (seis) fontes de captura de evidencias, "[...] documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos". Dessa maneira, ressalta-se a necessidade da utilização de várias técnicas de evidência para a coleta de dados. Yin (2001) atribui às técnicas o termo 'fontes de evidências' e atribui os pontos fortes e fracos de cada uma delas(Quadro 9).

Quadro 9: Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.

Fontes de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	▪ estável – pode ser revisada inúmeras vezes ▪ discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso ▪ exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento ▪ ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos	▪ capacidade de recuperação – pode ser baixa ▪ seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa ▪ relato de visões tendenciosas – reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor ▪ acesso – pode ser liberadamente negado
Registros em arquivos	▪ [Os mesmos mencionados para documentação] ▪ precisos e quantitativos	▪ [Os mesmos mencionados para documentação] ▪ acessibilidade aos locais graças a razões particulares
Entrevistas	▪ direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso ▪ perceptivas – fornecem inferências causais percebidas	▪ visão tendenciosa devido à questão mal elaborada ▪ respostas tendenciosas ▪ ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado ▪ reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	▪ realidade – trata de acontecimentos em tempo real ▪ contextuais – tratam do contexto do evento	▪ consomem muito tempo ▪ seletividade – salvo ampla cobertura ▪ reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque esta sendo observado ▪ custos – horas necessárias pelos observadores humanos
Observação participante	▪ [Os mesmos mencionados para observação direta] ▪ perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais	▪ [Os mesmos mencionados para observação direta] ▪ visão tendenciosa devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador
Artefatos físicos	▪ capacidade de percepção em relação a aspectos culturais ▪ capacidade de percepção em relação a operações técnicas	▪ seletividade ▪ disponibilidade

Fonte: Yin – 2003 – p.108.

As pessoas que compõem o nível operacional do MAC responderam o questionário fechado elaborado aplicando-se a *Escala de Likert*, alinhado à técnica de observação. Nesse processo de coleta de dados foram analisados e examinados documentos que fazem parte das atividades desse núcleo, a Comissão Técnica foi entrevistada com o roteiro de entrevista previamente estruturado, visando entender a relação da informação e demais elementos deste nível organizacional.

Na área tática, composta pelos Coordenadores e Gestores, também foi aplicado um questionário fechado elaborado aplicando-se a *Escala de Likert*, bem como foi realizada uma entrevista estruturada com a finalidade de compreender a importância da informação e sua relação nos processos realizados neste nível. Observou-se as relações desta área com os outros níveis (operacional e estratégico) no que tange a informação, mais especificamente a compreensão do papel da informação na organização. Além disso, também foram analisados os documentos utilizados nas atividades desenvolvidas pelos sujeitos deste nível organizacional.

No que tange à área estratégica composta pelo presidente do Clube e por seus diretores foi aplicado um questionário fechado elaborado aplicando também a *Escala de Likert*, visando identificar a compreensão dos sujeitos pesquisados sobre a importância da informação nos processos realizados por eles como, por exemplo, o processo decisório. Devido à dificuldade para realizar contatos pessoais, o questionário foi enviado por correio eletrônico.

6.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Analisar as evidências de um Estudo de Caso constitui-se em um dos aspectos mais complexos do método (YIN, 2003, p.131). Segundo Yin (2003) existem 2 (duas) estratégias gerais: baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição do caso.

> *Baseando em preposições teóricas.* A primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levam ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir (YIN, 2003, p.133).
>
> *Desenvolvendo uma descrição de caso.* Uma segunda estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva, a fim de organizar o estudo de caso. É preferível utilizar proposições teóricas

> a utilizar essa estratégia, embora ela possa ser uma alternativa à falta de proposições teóricas (YIN, 2003, p.134).

A presente pesquisa utilizou a princípio, no que tange aos procedimentos de análise de dados, a junção das estratégias propostas. Utilizando-se de um método analítico geral, baseando-se nas proposições teóricas, sendo sustentada pela descrição do caso que foi desenvolvido na pesquisa.

6.5 Procedimentos de Ética em Pesquisa

No que tange aos procedimentos éticos em relação à coleta e à análise de dados, foi garantido o anonimato dos entrevistados. O Clube receberá o resultado e as demais informações analisadas e descritas na pesquisa, visando uma possível análise da implementação ou não do modelo de gestão de informação que foi proposto para o Marília Atlético Clube.

A pesquisa está apoiada nos procedimentos do Conselho Nacional de Saúde, Resolução n° 196/1996 que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos. O procedimento usado na pesquisa foi disponibilizar aos entrevistados o termo de consentimento livre e esclarecido sobre a participação na referida pesquisa.

CAPITULO 7
ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa adquiriu os dados por meio de distintos instrumentos de pesquisa, desenvolvidos e usando uma terminologia que aproximasse os sujeitos de pesquisa das seguintes temáticas: informação, gestão da informação e inteligência competitiva. Assim, realizou-se inicialmente o processo de observação direta juntamente com a análise documental e, posteriormente, a aplicação dos questionários fechados junto aos indivíduos dos níveis operacional, tático e estratégico do Clube. Dessa forma, foi possível compreender as relações entre os indivíduos, de maneira a propiciar o desenvolvimento de uma matriz e gráfico social.

A tabulação dos dados coletados foi realizada de 2 (duas) maneiras: a primeira agrupando os sujeitos de pesquisa por nível organizacional (operacional, tática e estratégica), de acordo com as atividades desenvolvidas, e a segunda agrupando os sujeitos de pesquisa por cargos ocupados, visando identificar a percepção desses indivíduos em relação a informação.

De acordo com as observações realizadas no nível tático identificou-se que é a área aonde trafega todas as informações do Clube, dessa maneira, aplicou-se uma entrevista estruturada para todos os sujeitos de pesquisa pertencentes à área técnica. Tal processo foi realizado objetivando evidenciar a percepção individual quanto ao uso e aplicação da informação nas atividades desenvolvidas a partir dos referidos cargos e funções exercidas.

Por fim, analisou-se a comunicação entre os sujeitos de pesquisa do Clube por meio da construção de um sociograma. Na primeira perspectiva é apresentado um sociograma macro da organização e na segunda perspectiva o sociograma foi desmembrado em 2 (dois) contextos: técnico e administrativo.

7.1 Questionários

Aplicou-se o questionário fechado contendo questões que buscavam identificar a compreensão dos sujeitos de pesquisa em relação a informação. Conforme mencionado anteriormente, o instrumento possui uma escala que traz as seguintes classificações: pouco importante, parcialmente importante, indiferente, importante e muito importante.

O nível operacional foi dividido em 2 (dois) grupos: os atletas e a Comissão Técnica, afinal, por meio das observações identificou-se que, os grupos possuem maneiras particulares de se relacionar com a informação. A partir da divisão dos referidos grupos, os sujeitos foram agrupados em um segundo nível: por função, sendo assim os atletas foram separados por posição e os membros da Comissão Técnica foram separados de acordo com os cargos e funções exercidos. Desse modo, foi possível demonstrar que mesmo estando em um mesmo grupo, os sujeitos possuem percepções diferentes quanto à importância da informação.

Esse mesmo procedimento foi aplicado nos níveis tático e estratégico, objetivando compreender a percepção dos sujeitos de pesquisa em relação a importância da informação, tanto por nível organizacional, quanto por cargo e funções exercidas, concedendo assim uma visão mais aguçada sobre o fenômeno da informação no contexto do Clube.

7.1.1 Questionário – Nível Operacional – Jogadores

O questionário destinado aos jogadores foi aplicado antes de um treinamento ocorrido no Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal, tradicionalmente conhecido Abreuzão. Todos os 32 (trinta e dois) atletas responderam o questionário, sendo que um dos jogadores não respondeu a questão de número 5 (cinco) e outro jogador não respondeu a questão de número 9 (nove), conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6: Nível Operacional – Jogadores Geral (N°32).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	1	3,13	1	3,13	11	34,37	19	59,37
2	-	-	-	-	1	3,13	11	34,37	20	62,50
3	1	3,13	-	-	1	3,13	12	37,50	18	56,24
4	1	3,13	1	3,13	9	28,12	9	28,12	12	37,50
5	4	12,90	1	3,22	5	16,13	15	48,39	6	19,35
6	3	9,38	9	28,12	15	46,87	2	6,50	3	9,38
7	-	-	7	21,87	12	37,50	11	34,37	2	6,50
8	1	3,13	5	15,62	7	21,87	14	43,75	5	15,63
9	1	3,22	2	6,44	15	48,39	9	29,03	4	12,99

Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando a questão número um responsável por identificar a importância da informação para o desempenho profissional, evidencia-se que dos 32 (trinta e dois) atletas, 19 (dezenove) (59,37%), assinalaram a informação como um elemento muito importante, 11 (onze) (34,37%) como importante, e apenas 2 (dois) indivíduos assinalaram como parcialmente importante e pouco importante, sendo que estes 2 (dois) sujeitos somados representam 6,26% do total de jogadores que responderam ao questionário. É importante ressaltar que 1 (um) atleta não respondeu a questão.

Analisando estes números, observa-se que 30 (trinta) indivíduos (93,74%) consideram as informações como sendo muito importante ou importante para o desempenho de suas atividades, demonstrando que a informação é percebida como um componente importante na vida profissional. Por outro lado, do total pesquisado, 6,26% jogadores não percebem a informação como um elemento importante para o desempenho de suas atividades.

Na segunda questão buscou-se verificar de que maneira os jogadores percebiam a importância da informação disseminada pela Comissão Técnica, antes durante e depois dos jogos. Observa-se que 20 (vinte) atletas consideram esse tipo de informação muito importante, representando 62,50% do total pesquisado; 11 (onze) atletas (34,37%) consideram este tipo de informação importante e apenas 1 (um) atleta percebe as informações como parcialmente importantes. Evidencia-se que as informações, cujas fontes são vinculadas aos membros da Comissão Técnica, possuem muita importância ou são importantes para 31 (trinta e um) atletas (96,87%), e apenas 1 (um) atleta considera essas informações parcialmente importantes.

Os jogadores foram questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsídio informacional, o resultado evidenciou que 18 (dezoito) atletas (56,24%) tem consciência de que as informações contidas neste tipo de material são muito importantes, 12 (doze) indivíduos (37,50%) consideram estas informações importantes, 1 (um) atleta considera a informação parcialmente importante, e 1 (um) atleta considera a informação indiferente quando utilizada antes das partidas.

Quando questionados sobre o uso das informações dos vídeos das partidas após os jogos, bem como a importância destas informações passadas pela Comissão Técnica como um *feedback* de suas atividades, apenas 12 (doze) atletas (37,50%) compreendem este tipo de informação como muito importante; 9 (nove)

jogadores (28,12%) mencionaram que a informação é importante, e a mesma quantidade indicou que o uso da informação contida nos vídeos, após as partidas, é parcialmente importante. No entanto, destaca-se que apenas 1 (um) sujeito indicou que este tipo de informação é pouco importante, e 1 (um) outro jogador considera isso indiferente.

É possível observar que os jogadores percebem e consideram mais importantes as informações prévias aos embates, do que as informações posteriores a estes, o que demonstra que existe uma enorme preocupação quanto às informações pré-jogo. Observa-se também que as informações pertinentes a suas atuações nos jogos, são consideradas pouco importantes para esses atletas. Isso é interessante, pois a melhoria do desempenho certamente perpassa por uma aprendizagem no que tange a erros recorrentes ou táticas não executadas, sendo assim, isso indica que é algo que a Comissão Técnica poderia trabalhar de uma forma mais consistente junto aos jogadores.

Os atletas foram questionados quanto ao impacto das informações em seus rendimentos profissionais, na questão de número 5 (cinco). Observa-se que, 6 (seis) atletas (19,35%) consideram estas informações muito importantes; 15 (quinze) jogadores (48,39%) consideram importante o impacto das informações na própria *performance* profissional; 5 (cinco) (16,13%) dos sujeitos pesquisados consideram as informações parcialmente importante, 1 (um) atleta considera pouco importante; e 4 (quatro) jogadores (12,90%) consideram estas informações pouco importantes.

Ao analisarmos o resultado obtido em relação a esse quesito é possível identificar que uma quantidade significativa dos atletas, 10 (dez) (32,25%), pouco menos de um terço, não compreendem a informação como um componente responsável por impactar seu rendimento profissional; por outro lado 21 (vinte e um) atletas (67,75%) consideram que as informações impactam em suas atividades profissionais de maneira positiva.

A questão de número 6 (seis) objetivava considerar a Internet como uma fonte de informação e, assim, questionar a aplicação dessas informações no exercício cotidiano das atividades profissionais. Dos 32 (trinta e dois) atletas que responderam o questionário, apenas 3 (três) (9,38%) consideram as informações contidas na Internet como informações muito importantes para o próprio desempenho profissional; 2 (dois) atletas (6,50%) assinalaram que este mecanismo é importante; pouco menos da metade, 15 (quinze) jogadores (46,87%), acreditam que a Internet

é parcialmente importante; 12 (doze) atletas (37,50%) consideram que o ambiente *web* é pouco importante ou indiferente demonstrando que mais de um terço dos atletas não consideram a Internet importante para o exercício de suas funções profissionais.

No que tange as informações registradas em livros, revistas e jornais e sua relação com o desempenho profissional, questionamento que integra a pergunta de número 7 (sete), verificou-se que apenas 2 (dois) jogadores (6,50%) consideram as informações contidas nestes suportes como sendo muito importante; 11 (onze) jogadores (34,37%) destacaram como importante; 12 (doze) (37,50%) consideraram parcialmente importante; 7 (sete) (21,87%) jogadores indicaram como pouco importante. Observa-se que, quando se trata de informações registradas nesses suportes físicos, os atletas atribuem maior valor do que às informações contidas no ambiente *web*, todavia, a maioria acredita que essas informações são parcialmente importantes ou pouco importantes.

As informações advindas de fontes empresariais e a relação destas para o desempenho profissional é indagada na questão de número 8 (oito). Mais da metade dos atletas (43,75%) pesquisados, ou seja, 19 (dezenove) jogadores consideram este tipo de informação importante ou parcialmente importante (15,63%) para o desenvolvimento de suas atividades; 7 (sete) jogadores (21,87%) acreditam que essas informações são parcialmente importantes; 5 (cinco) (15,62%) indicaram como sendo pouco importante; e apenas 1 (um) atleta assinalou como indiferente. Sendo que mais da metade dos jogadores (59,38%) acreditam que as informações cujas fontes são os empresários, são muito importantes ou importantes para as atividades que executam, demonstrando assim a importância desses indivíduos no cenário futebolístico.

Considerando as informações disseminadas por outros departamentos do Clube, bem como a relação destas para o desempenho de suas atividades, investigada na questão de número 9 (nove), foi possível notar que apenas 4 (quatro) jogadores (12,99%) consideram as informações disseminadas por outros departamentos como muito importante; 9 (nove) jogadores (29,03%) indicaram como importante; 15 (quinze) (48,39%) atletas a consideraram parcialmente importante; 2 (dois) (6,44%) destacaram como pouco importante; e apenas 1 (um) jogador as considera indiferente.

Infere-se que quando se trata de informações cujas fontes são externas à Comissão Técnica, os jogadores não atribuem importância para a mesma, bem como não a relacionam com as atividades desenvolvidas.

No processo de observação, analisou-se que, **os goleiros** em seus treinamentos e partidas possuem uma visão privilegiada, desta maneira, observa-se que estes sujeitos possuem uma melhor condição para a realização de leituras dos jogos dentro de campo. Esta visão está bastante relacionada ao posicionamento do jogador dentro do campo, uma vez que normalmente se encontra centralizado em uma extremidade do campo com visão total de sua equipe e da equipe adversária. A Tabela 7 demonstra a percepção dos goleiros do Marília Atlético Clube quanto à importância e uso da informação.

Tabela 7: Nível Operacional – Goleiros (N° 4).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
2	-	-	-	-	-	-	3	75,00	1	25,00
3	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
4	-	-	-	-	1	25,00	-	-	3	75,00
5	-	-	1	25,00	2	50,00	1	25,00	-	-
6	-	-	1	25,00	3	75,00	-	-	-	-
7	-	-	1	25,00	1	25,00	2	50,00	-	-
8	-	-	1	25,00	1	25,00	2	50,00	-	-
9	-	-			4	100,00	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Analisando a questão de número um que identifica a importância da informação para o desempenho profissional, dos 4 (quatro) atletas que jogam na posição de goleiro, 3 (três) (75,00%) indicaram que a informação é considerada muito importante, 1 (um) goleiro (25,00%) sinalizou que a informação é importante.

Observa-se que 100% dos goleiros consideram as informações como sendo um componente importante para o exercício de suas funções.

A segunda questão versa sobre a importância da informação disseminada pela Comissão Técnica antes, durante e depois dos jogos. Evidencia-se que apenas 1 (um) goleiro (25,00%) considera este tipo de informação como muito importantes; 3 (três) goleiros (75,00%) consideram essas informações importantes. As

informações cujas fontes advém da Comissão Técnica, faz com que todos os goleiros as considerem importantes ou muito importantes.

Quando questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsidio informacional, verificou-se que 3 (três) goleiros (75,00%) percebem essas informações como muito importantes; e 1 (um) goleiro (25,00%) considera essas informações importantes.

O uso das informações contidas nos vídeos das partidas após os jogos, bem como a importância destas informações passadas pela Comissão Técnica como um *feedback* das atividades desenvolvidas é questionado na pergunta de número 4 (quatro). Apenas 1 (um) goleiro (25,00%) compreende este tipo de informação como parcialmente importante; 3 (três) goleiros (75,00%) indicaram como sendo uma informação importante.

É possível inferir que os goleiros compreendem e consideram estas informações importantes antes e após os embates, demonstrando que existe uma preocupação quanto às informações de análise e retorno de suas atividades.

Ao serem questionados quanto ao impacto das informações em seus rendimentos profissionais, na questão de número 5 (cinco), observa-se que apenas 1 (um) goleiro (25,00%) respondeu que considera estas informações importantes; 3 (três) goleiros (75,00%) consideram parcialmente importante o impacto das informações na própria *performance* profissional.

É possível identificar que a maioria dos goleiros, 3 (três) dos 4 (quatro) sujeitos de pesquisa, compreendem que a informação não exerce impacto ou o exerce impacto parcial no próprio desempenho profissional, e apenas 1 (um) deles considera o impacto das informações como um componente importante em suas atividades.

No que tange a Internet como uma fonte de informação para os goleiros, questionou-se quanto à aplicação das informações advindas desse ambiente para o exercício das atividades, na questão de número 6 (seis). Dos 4 (quatro) goleiros que responderam o questionário, apenas 1 (um) (25,00%) considera as informações contidas na Internet como informações pouco importantes para o próprio desempenho profissional; os demais goleiros (75,00%) assinalaram que este mecanismo é parcialmente importante, demonstrando que todos os goleiros não consideram as informações contidas na Internet como um elemento importante ao desempenho profissional.

Considerando as informações registradas em livros, revistas e jornais, bem como sua relação com o desempenho de suas atividades, questão de número 7 (sete), é possível observar que apenas 1 (um) goleiro (25,00%) considera as informações contidas nesses suportes como pouco importante; 2 (dois) goleiros (50,00%) consideraram essas informações importantes; e 1 (um) atleta (25,00%) considera essas informações como parcialmente importantes. Isso indica que quando se trata de informações registradas nesses suportes físicos, os goleiros atribuem maior valor do que às informações contidas no ambiente *web*. Porém, destaca-se que as informações registradas possuem uma divisão quanto à sua importância, porquanto 50% dos atletas as consideram pouco importantes ou parcialmente importantes e a outra metade as consideram importantes.

No contexto das informações cujas fontes são empresariais e a relação destas com as atividades executadas pelos goleiros, indagação da questão de número 8 (oito), 2 (dois) goleiros as consideram importantes para o desenvolvimento das próprias atividades; 1 (um) goleiro acredita que essas informações são parcialmente importantes; e 1 (um) atleta a indicou como pouco importante. Sendo assim, a metade dos goleiros acredita que as informações cuja fonte advém de empresários são importantes para as atividades que executam, demonstrando assim, a importância dos empresários no cenário futebolístico.

Considerando as informações disseminadas por outros departamentos bem como sua relação com o desempenho das próprias atividades, investigada na questão de número 9 (nove), foi possível notar que há unanimidade na opinião dos goleiros, uma vez que 100% consideram este tipo de informação parcialmente importante.

Ao observar este resultado nota-se que quando se trata de informações cujas fontes são externas à Comissão Técnica, os goleiros não reconhecem a importância dessas informações e não a relacionam com suas atividades.

Os laterais são responsáveis por defender e atacar as extremidades laterais de uma equipe em suas partidas. Normalmente possuem um bom preparo físico, pois, exige-se que auxiliem as demais posições, tanto no ataque durante as partidas, quanto na defesa contendo os ataques dos adversários nas laterais do campo. Outra importante função dos laterais é que ao atuarem em campo, ficam posicionados ao lado do banco de reservas de seu time, desempenhando importante função ao receberem e transmitirem informações da Comissão Técnica aos demais jogadores

das outras posições. Na pesquisa aplicada no Clube 5 (cinco) jogadores jogam nesta posição, 1 (um) dos atletas desta posição não assinalou a questão de número 9 (nove). A Tabela 8 demonstra a percepção dos laterais do Marília Atlético Clube quanto à importância e uso da informação.

Tabela 8: Nível Operacional – Laterais (N°5).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-	1	20,00	1	20,00	3	60,00
2	-	-	-	-	-	-	1	20,00	4	80,00
3	-	-	-	-	-	-	1	20,00	4	80,00
4	-	-	-	-	2	40,00	2	40,00	1	20,00
5	-	-	-	-	1	20,00	4	80,00	-	-
6	-	-	1	20,00	2	40,00	1	20,00	1	20,00
7	-	-	2	40,00	1	20,00	2	40,00	-	-
8	-	-	1	20,00	1	20,00	3	60,00	-	-
9	-	-	-	-	2	50,00	1	25,00	1	25,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A questão de número 1 (um) pretende identificar a importância da informação para o desempenho profissional dos laterais. Quatro atletas conferem relevância à informação, sendo que 3 (três) (60,00%) indicaram a informação como sendo muito importante; 1 (um) sujeito (20,00%) considera a informação importante; e outro lateral considera a informação parcialmente importante.

Observa-se que 80,00% dos jogadores laterais de campo consideram as informações como sendo muito importante ou importante para o desempenho de suas atividades, o que demonstra que a informação é um componente essencial para os laterais de campo no que tange às funções que desempenham no Clube.

Quanto à importância da informação disseminada pela Comissão Técnica antes, durante e depois dos jogos, a segunda questão, observou-se que apenas 1 (um) lateral (20,00%) considera essas informações importantes; 4 (quatro) jogadores laterais de campo (80,00%) classificam-nas como muito importante. As informações cuja fonte advém da Comissão Técnica é um ponto ao qual os jogadores atribuem importância, afinal, 100% dos laterais de campo consideram este tipo de informação como sendo importante ou muito importante para o desempenho das atividades profissionais. Os mesmos resultados são apresentados quando questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsídio informacional para estes

jogadores laterais de campo, questão número 3 (três), demonstrando que essas informações passadas aos atletas desta posição são muito relevantes para eles.

O uso das informações constantes nos vídeos das partidas disputadas após os jogos, bem como a importância destas informações passadas pela Comissão Técnica como um *feedback* das atividades desempenhadas é o questionamento de número 4 (quatro). Apenas 1 (um) dos jogadores (20,00%) compreende que esta informação é muito importante; 2 (dois) jogadores (40,00%) indicaram que é uma informação importante; enquanto que outros 2 laterais de campo sinalizaram que estas informações são parcialmente importantes. Analisando os resultados evidencia-se que os atletas consideram muito mais as informações a *priori* do que as informações *a posteriori* [*feedback*] passadas pela Comissão Técnica.

Quando os laterais de campo foram questionados quanto ao impacto das informações em seus rendimentos profissionais, questão de número 5 (cinco), o resultado evidenciou que 80,00% dos jogadores desta posição classificam essas informações como importantes, ou seja, 4 (quatro) laterais. Apenas 1 (um) jogador que atua (20,00%) nesta posição considera a informação parcialmente importante no que tange ao impacto de seu rendimento profissional. Dessa maneira, quatro quintos dos laterais de campo consideram a informação uma variável que influencia seus rendimentos.

Considerando a Internet como uma fonte de informação para estes atletas, foi questionado sobre a aplicação dessas informações para as atividades executadas por eles, na questão de número 6 (seis). Os 5 (cinco) laterais de campo responderam essa questão, e apenas 40,00% deles consideram as informações oriundas da Internet como muito importantes ou importantes para o desempenho profissional; 2 (dois) atletas (40,00%) assinalaram que as informações do ambiente *web* são parcialmente importantes; e apenas 1 (um) lateral (20,00%) indicou que esse tipo de informação é pouco importante para o seu desempenho profissional. Dessa maneira, pode-se afirmar que as informações cujas fontes são do ambiente *web*, não são classificadas como importantes pela maioria dos laterais de campo quando desempenham as atividades profissionais.

Percentual muito parecido foi encontrado ao questioná-los em relação às informações registradas em livros, revistas e jornais e sua relação para o desempenho profissional, por meio da questão de número 7 (sete). É possível observar que apenas 2 (dois) jogadores consideram as informações oriundas desses

tipos de suportes como sendo importantes; os demais, 3 (três) laterais (60,00%) consideraram essas informações parcialmente importantes ou pouco importantes. As respostas recebidas demonstram que as informações registradas, independente do suporte não são consideradas importantes para os laterais de campo, quando relacionadas ao desempenho profissional.

As informações cuja fonte são os empresários, bem como a relação destas com as atividades executadas pelos laterais de campo, é indagada na questão de número 8 (oito). Dos respondentes, 3 (três) jogadores desta posição (60,00%) acreditam que essas informações são importantes para o desempenho profissisonal. Um atleta (20,00%) indicou que essas informações são pouco importantes, por outro lado a mesma quantidade de jogadores classificou essas informações como parcialmente importante. O resultado demonstra que mais da metade dos jogadores laterais de campo acreditam que as informações advindas de empresários têm importância para as atividades que executam.

Considerando as informações disseminadas por outros departamentos bem como sua relação com o desempenho das atividades, conteúdo da questão 9 (nove), os dados coletados indicam que quando se trata de informações cujas fontes são externas à Comissão Técnica, os jogadores laterais de campo se dividem, pois 50,00% deles reconhecem a importância dessas informações, enquanto os outros 50% a relacionam parcialmente às atividades que executam. É importante ressaltar que 1 (um) jogador lateral de campo não respondeu a questão, fator que alterou os resultados percentuais da referida questão.

Os **zagueiros** dentro do futebol são considerados os *xerifes* do Clube no esquema tático defensivo no âmbito das partidas. Estes jogadores desenvolvem uma leitura instantânea durante as partidas, para executarem possíveis desarmes nos adversários, além de outras atividades que necessitam a imediata tomada de decisão, baseada em informações emitidas pelos adversários e pela Comissão Técnica. Na pesquisa questionou-se quanto à importância e uso da informação para 6 (seis) atletas que atuam nesta posição.

Tabela 9: Nível Operacional – Zagueiros (N°6).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-		-	3	50,00	3	50
2	-	-	-	-	1	17,00	1	17,00	4	66,00
3	-	-	-	-	1	17,00	3	50,00	2	33,00
4	-	-	-	-	2	33,00	1	17,00	3	50,00
5	1	17,00	-	-	1	17,00	2	33,00	2	33,00
6	-	-	3	50,00	3	50,00	-	-	-	-
7	-	-	-	-	5	83,00	-	-	1	17,00
8	1	17,00	-	-	2	33,00	3	50,00	-	-
9	-	-	-	-	3	50,00	2	33,00	1	17,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão buscou identificar a importância da informação para o desempenho profissional dos zagueiros. Evidencia-se que os atletas que jogam nesta posição classificaram a informação como sendo um componente importante em sua profissão. Três jogadores (50,00%) classificaram a informação como muito importante, e a outra metade considerou a informação como importante. Tais valores demonstram que a informação é percebida como uma importante variável para esses jogadores zagueiros desempenharem suas funções no Clube.

Os zagueiros foram questionados sobre a importância da informação disseminada pela Comissão Técnica antes durante e depois dos jogos, na segunda questão. Apenas 1 (um) zagueiro (17,00%) considera essas informações como parcialmente importante, a mesma quantidade considera essas informações como importante, e 4 (quatro) zagueiros (66,00%) consideram essas informações como muito importantes.

Partindo do pressuposto que as informações possuem como fonte a Comissão Técnica, observa-se que os zagueiros compreendem a informação oriunda da Comissão Técnica como uma variável bastante importante, uma vez que 5 (cinco) atletas (83,00%) consideram essas informações importantes ou muito importantes para o próprio desempenho no Clube. Os mesmos resultados são apresentados quando questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsídio informacional para eles, conforme a questão 3 (três), demonstrando, assim, que as informações passadas aos zagueiros são consideradas de grande importância para o exercício de suas atividades.

Quanto ao uso das informações dos vídeos das partidas realizadas após os jogos, bem como a importância dessas informações passadas pela Comissão Técnica como *feedback* de seus desempenhos, investigada na questão de número 4 (quatro), metade dos jogadores a classificam como muito importante; 2 (dois) jogadores (33,00%) a classificam como parcialmente importante, e apenas 1 (um) zagueiro (17,00%) a considera importante. Analisando os resultados evidencia-se que os zagueiros consideram mais importantes as informações a *priori,* do que as informações a *posteriori* das partidas, ambas passadas pela Comissão Técnica.

No questionamento quanto ao impacto das informações em seus rendimentos profissionais, questão de número 5 (cinco), o resultado da pesquisa indicou que 4 (quatro) zagueiros (66,00%) consideram essas informações importantes ou muito importantes; apenas 1 (um) jogador (17,00%) a consideram parcialmente importante para seu rendimento profissional; outro zagueiro a classifica como indiferente. Dois zagueiros (33,00%) classificam a informação como um componente que propicia impacto parcial e indiferente, entretanto, a maioria classifica a informação como uma importante variável responsável por impactar em seus rendimentos profissionais.

Considerando a Internet como uma fonte de informação para estes atletas, questionou-se quanto à aplicação dessas informações para as atividades executadas por eles, questão 6 (seis). A metade dos zagueiros classifica essas informações como parcialmente importantes, a outra metade a classifica como pouco importante para o exercício de suas atividades. Evidencia-se que as informações cujas fontes são oriundas do ambiente *web* não são classificadas como importantes para o desempenho de suas atividades profissionais.

Ao considerar as informações registradas em livros, revistas e jornais, e a sua relação com o desempenho das atividades exercidas, questão 7 (sete), foi possível observar que apenas 1 (um) jogador (17,00%) considera as informações contidas nesses suportes como muito importante. Os demais, 5 (cinco) zagueiros (83,00%) consideraram essas informações parcialmente importantes. As respostas obtidas indicam que as informações registradas, independente do suporte não são classificadas como importantes, ou seja, são compreendidas pelos zagueiros como parcialmente importantes para o seu desempenho profissional.

As informações advindas de fontes empresariais, bem como suas relações com as atividades executadas pelos zagueiros, situação investigada na questão 8 (oito), observou-se que 3 (três) zagueiros (50,00%) as consideram importantes para

o desenvolvimento de suas atividades; 2 (dois) jogadores (33,00%) acreditam que são importantes para o desempenho de suas funções; 1 (um) zagueiro (17,00%) indicou este tipo de informação como indiferente. O resultado demonstra que a metade dos zagueiros este tipo de informação como importante para as atividades que executam, enquanto a outra metade a classifica como parcialmente importante ou indiferente para as atividades que executam no Clube.

Quando questionados quanto a informações disseminadas por outros departamentos, bem como sua relação para o desempenho de suas atividades, questão de número 9 (nove), observa-se que 3 (três) zagueiros (50,00%) consideram essas informações como muito importantes ou importante, enquanto a outra parcela a considera parcialmente importante. Ao observar este resultado nota-se que quando se trata de informações cujas fontes são externas à Comissão Técnica, os zagueiros não têm a mesma opinião, visto que parte reconhece a importância desse tipo de informação para suas atividades e parte as reconhece apenas como parcialmente importante.

Os atletas que jogam com **volantes** atuam no meio de campo com a função de ser a primeira linha de defesa da equipe. Estes jogadores atuam de maneira estratégica nas equipes, afinal, eles frequentemente são responsáveis por começar uma jogada, realizando a ligação entre defesa, meio campo e ataque. No MAC 4 (quatro) atletas atuam nesta posição e os mesmos responderam as questões quanto à importância e uso da informação nas atividades desempenhadas por eles.

Tabela 10: Nível Operacional – Volantes (N°4).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-	-	-	2	50,00	2	50,00
2	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
3	1	25,00	-	-	-	-	2	50,00	1	25,00
4	1	25,00	-	-	-	-	2	50,00	1	25,00
5	1	25,00	-	-	-	-	3	75,00	-	-
6	1	25,00	3	75,00	-	-	-	-	-	-
7	-	-	3	75,00	-	-	1	25,00	-	-
8	-	-	2	50,00	1	25,00	1	25,00	-	-
9	-	-	1	25,00	2	50,00	-	-	1	25,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

Inicialmente os volantes foram questionados sobre a importância da informação para desempenho de suas atividades. Evidencia-se que os atletas que jogam nesta posição consideram de maneira plena as informações, sendo que 2 (dois) atletas (50,00%) consideram essas informações importantes, enquanto a outra metade a considera muito importante. Dessa maneira, para 100,00% dos volantes a informação tem importancia para as atividades que desempenham.

A importância da informação disseminada pela Comissão Técnica antes durante e depois dos jogos, foi o questionamento da segunda questão. Apenas 1 (um) volante (25,00%) considera esse tipo de informação importante, os demais volantes o considera como muito importante. Partindo do pressuposto que essas informações são oriundas da Comissão Técnica, observa-se que os jogadores que atuam como volantes as classificam como uma variável bastante importante, afinal 100,00% deles as consideram importantes ou muito importantes para o desempenho de suas atividades.

Quando questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsídio informacional para eles, questão 3 (três), apenas 1 (um) volante (25,00%) considera a informação de maneira indiferente, os outros 3 (três) volantes (75%,00) a consideram importantes ou muito importantes, demonstrando que as informações passadas aos volantes são consideradas de grande importância para o desempenho de suas atividades.

O uso das informações dos vídeos das partidas após os jogos, bem como a importância dessas informações passadas pela Comissão Técnica como um *feedback* de suas atividades, é o questionamento de número 4 (quatro). Três volantes (75,00%) as classificam como muito importante ou importante, e apenas 1 (um) atleta (25,00%) as consideram indiferente para o desempenho de suas atividades. Analisando os resultados obtidos, evidencia-se que os atletas desta posição consideram tanto as informações a *priori* quanto as informações de *feedback* passadas pela Comissão Técnica como uma importante variável para seu desempenho.

Quanto ao investigado na questão de número 5 (cinco), sobre o impacto das informações no rendimento profissional, verificou-se que 3 (três) volantes (75,00%) consideram essas informações importantes; apenas 1 (um) jogador (25,00%) que atua nesta posição as consideram indiferentes quanto ao impacto em seu rendimento profissional. Assim, a maioria dos volantes considera a informação como

uma variável importante e responsável por impactar em seus rendimentos profissionais.

Considerando a Internet como uma fonte de informação para esses atletas, questionou-se quanto à aplicação dessas informações para as atividades executadas por eles na questão 6 (seis). Três volantes (75,00%) responderam ao questionário classificando-as como parcialmente importante, e 1 (um) volante (25,00%) acredita que é indiferente. Dessa forma, evidencia-se que as informações oriundas do ambiente *web*, não são consideradas de grande importância pelos volantes ao desempenharem suas atividades profissionais.

Considerando as informações registradas em livros, revistas e jornais, bem como sua relação para o desempenho de suas atividades, questão de número 7 (sete), é possível observar que apenas 1 (um) jogador (25,00%) considera as informações contidas nesses suportes como importantes. Os demais consideraram esse tipo de informação pouco importantes. As respostas obtidas indicam que as informações registradas, independente do suporte, não são compreendidas como importantes para a maioria dos volantes para o seu desempenho profissional.

Quanto às informações oriundas de empresários, bem como sua relação com as atividades executadas pelos volantes, questão 8 (oito), verificou-se que 2 (dois) atletas (50,00%) a classificam como pouco importante, enquanto 1 (um) volante (25,00%) a considera parcialmente importante; apenas 1 (um) volante (25,00%) a classifica como importante e acredita que há influencia em seu desempenho profissional. O resultado demonstra que os jogadores desta posição creditam a este tipo de informação parcial importância ou pouca importância para as atividades que executam.

Ao serem questionados quanto às informações disseminadas por outros departamentos, e sua relação para o desempenho das atividades dos volantes, nona questão, observou-se que 2 (dois) atletas (50,00%) compreendem este tipo de informação como parcialmente importante, enquanto os outros 2 (dois) atletas (50,00%) dividem-se entre considerar a informação como pouco importante e muito importante. Analisando este resultado, observa-se que, quando se trata de informações cujas fontes são externas a Comissão Técnica, os volantes classificam esta informação como como pouco importantes ou parcialmente importantes para as atividades desenvolvidas por eles. O resultado apontou que, nenhum dos sujeitos assinalou este tipo de informação como, ‘muito importante’ ou ‘importante’, este

comportamento acusa que eses jogadores não atribuem importância as informações cujas fontes são externas a Comissão Técnica.

Os jogadores que atuam no **meio campo** possuem a função de articular as jogadas e, em muitos casos, até mesmo finalizar parte dessas jogadas. Os meio campistas são considerados os cérebros de suas equipes e são normalmente responsáveis por ditar o ritmo das partidas, e equilibrar as ações entre os jogadores de outras posições que atuam mais recuados e os atacantes. Esses sujeitos são responsáveis por tomar decisões rápidas de acordo com as informações emitidas por seus companheiros e adversários. O Clube possui 5 (cinco) atletas que atuam nesta posição e os mesmos responderam às questões do questionário.

Tabela 11: Nível Operacional – Meio campistas (N°5).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-	-	-	2	40,00	3	60,00
2	-	-	-	-	-	-	1	20,00	4	80,00
3	-	-	-	-	1	20,00	-	-	4	80,00
4	-	-	1	20,00	1	20,00	2	40,00	1	20,00
5	1	20,00	-	-	-	-	2	40,00	2	40,00
6	1	20,00	1	20,00	1	20,00	-	-	2	40,00
7	-	-	1	20,00	2	40,00	1	20,00	1	20,00
8	-	-	-	-	1	20,00	2	40,00	2	40,00
9	1	20,00	-	-	2	40,00	2	40,00	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os jogadores de meio campo foram questionados sobre a importância da informação para desempenho de suas atividades. Evidenciou-se que estes atletas consideram de maneira plena as informações, sendo que 2 (dois) meio campistas (40,00%) consideram essas informações importantes, enquanto 3 (três) atletas (60,00%) as consideram muito importante. O resultado obtido indica que todos os atletas (100%) que atuam na posição de meio campo, consideram essas informações muito importante ou importante para as atividades desempenhadas por eles.

A importância da informação para estes jogadores é evidenciada, quando na segunda questão, se questiona a importância da informação disseminada pela Comissão Técnica antes, durante e depois dos jogos, observa-se que apenas 1 (um) meio campista (20,00%) considera essas informações importantes, sendo que os

outros 4 quatro de meio campo (80,00%) as consideram muito importantes. Partindo do pressuposto que essas informações são oriundas da Comissão Técnica, observa-se que os jogadores que atuam nesta posição compreendem a informação como uma variável importante, afinal, os 5 (cinco) meio campistas (100,00%) consideram essas informações importantes ou muito importantes; 4 (quatro) atletas (80,00%) as consideram muito importantes para o desempenho de suas atividades no Clube.

Resultado similar aparece quando os jogadores de meio campo foram questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsídio informacional, estão 3 (três), apenas 1 (um) indivíduo (20,00%) considera a informação parcialmente importante e 4 (quatro) atletas (80,00%) as consideram muito importantes, o que demonstra que as informações passadas aos atletas que atuam nesta posição são consideradas de grande importância para o desempenho de suas funções.

Quanto ao uso das informações dos vídeos das partidas após os jogos, bem como a importância dessas informações passadas pela Comissão Técnica como um *feedback* das atividades, questão de número 4 (quatro). Verifica-se que 3 (três) jogadores do meio campo (60,00%) compreendem essa informação como muito importante ou importante; 1 (um) atleta (20,00%) a considera parcialmente importante; a mesma quantidade de meio campistas a considera pouco importante. Analisando os resultados obtidos, evidencia-se que a maioria dos jogadores que atuam nesta posição atribuem importância, tanto as informações prévias quanto as informações posteriores divulgadas pela Comissão Técnica como uma importante variável para o desempenho de suas atividades.

Quanto ao impacto das informações no rendimento profissional, questão de número 5 (cinco), o resultado obtido indica que 4 (quatro) jogadores (80,00%) consideram essas informações como importantes. Apenas um jogador meio campista (20,00%) considera a informação como indiferente no que tange ao impacto em seu rendimento profissional. Dessa forma, a maioria dos meio campistas as classificam como uma variável importante e responsável por impactar em seus rendimentos profissionais.

Questionou-se se os meio campistas usam as informações oriundas da Internet, bem como a aplicação dessas informações para as atividades executadas por eles, questão 6 (seis). Dos sujeitos pesquisados, 2 (dois) jogadores de meio campo (40,00%) responderam que consideram essas informações muito

importantes; 1 (um) atleta (20,00%) assinalou como indiferente. A mesma quantidade (20,00%) classificou esse tipo de informação como parcialmente importante e pouco importante. Assim, observa-se que os jogadores de meio campo não consideram as informações do ambiente *web* como uma variável importante para as atividades que executam.

Da mesma forma verificou-se que as informações registradas em livros, revistas e jornais e sua relação para o desempenho das atividades, questão de número 7 (sete), apenas 2 (dois) jogadores (40,00%) consideram as informações contidas nesses suportes muito importantes; os 3 (três) jogadores de meio campo restantes (60,00%) consideram essas informações parcialmente importantes, pouco importante e indiferente. As respostas obtidas indicam que as informações independente do suporte possuem pouca aderência e relação de influência em suas atividades, não representando impacto no desempenho das atividades desenvolvidas.

No que tange as informações oriundas de empresários, bem como sua relação com as atividades executadas pelos meio campistas, questão de número 8 (oito), evidenciou-se que 4 (quatro) atletas (80,00%) as consideram muito importantes ou importantes para o desenvolvimento de suas atividades; apenas 1 (um) atleta (20,00%) as consideram parcialmente importantes. O resultado obtido demonstra que os jogadores desta posição acreditam que este tipo de informação possui grande importância para as atividades que executam.

Questionados quanto as informações disseminadas por outros departamentos, bem como sua relação para o desempenho de suas atividades, questão de número 9 (nove), observou-se que apenas 2 (dois) meio campistas classificam essas informações como importante, enquanto a outra parcela divide-se entre considerar a informação como parcialmente importante (40,00%) e indiferente (20,00%). Analisando o resultado obtido, observa-se que quando se trata de informações oriundas de fontes externas à Comissão Técnica, os jogadores de meio campo concedem pouca importância à informação deste tipo para o desenvolvimento de suas atividades.

Os atacantes possuem como principal função, finalizar as jogadas e, em muitos casos, desenvolvem parte dessas jogadas. O Clube possui 8 (oito) atletas que atuam nesta posição. Ressalta-se que 1 (um) dos atacantes não respondeu a

questão de número 9 (nove), fator que altera os percentuais quando comparados as outras questões.

Tabela 12: Nível Operacional – Atacantes (N°8).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	1	12,50	-	-	2	25,00	5	62,50
2	-	-	-	-	-	-	4	50,00	4	50,00
3	-	-	-	-	-	-	4	50,00	4	50,00
4	-	-	-	-	3	37,50	2	25,00	3	37,50
5	1	12,50	-	-	1	12,50	3	37,50	2	25,00
6	1	12,50	-	-	6	75,00	1	12,50	-	-
7	-	-	-	-	3	37,50	5	62,50	-	-
8	-	-	1	12,50	1	12,50	3	37,50	3	37,50
9	-	-	-	-	2	28,57	4	57,14	1	14,29
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os atacantes foram questionados sobre a importância da informação para o desempenho de suas funções, 2 (dois) atletas (25,00%) consideram essas informações importantes, enquanto 5 (cinco) atacantes (62,50%) consideram as informações muito importantes, e apenas 1 (um) atleta (12,50%) considera a informação pouco importante. O resultado obtido indica que 7 (sete) atacantes (87,50%) consideram as informações muito importante ou importante para o desempenho de suas atividades.

A questão de número 2 (dois) investigou a importância da informação disseminada pela Comissão Técnica antes, durante e depois dos jogos. Verificou-se que 4 (quatro) atacantes (50,00%) consideram as informações importantes, e os outros 4 (quatro) (50,00%) consideram as informações muito importantes. Partindo do pressuposto de que essas informações são oriundas da Comissão Técnica, os jogadores que atuam nesta posição indicam a informação como uma variável imprescindível para o desenvolvimento de suas atividades. Destes 4 (quatro) atacantes (50,00%) consideram essas informações muito importantes para o desempenho de suas atividades no Clube. Resultado idêntico aparece quando os atacantes foram questionados quanto ao uso de vídeos de partidas anteriores como subsídio informacional, o que demonstra que as informações passadas aos atletas que atuam nesta posição são consideradas de grande importância.

Obteve-se resultado diferente quando os atacantes foram questionados sobre as informações dos vídeos das partidas após os jogos, bem como a importância das informações passadas pela Comissão Técnica como um *feedback* de suas atividades, questão número 4 (quatro). Três atletas (37,50%) compreendem que essas informações são muito importantes; 2 (dois) atletas (25,00%) as consideram importantes; e 3 (três) (37,50%) jogadores atacantes as consideram parcialmente importantes. Analisando o resultado obtido, evidencia-se que a maioria dos atletas desta posição considera, tanto as informações a *priori* quanto as informações a *posteriori* passadas pela Comissão Técnica, importantes para o desempenho de suas atividades.

Quanto ao impacto das informações para seus rendimentos profissionais, questão de número 5 (cinco), o resultado obtido indica que 5 (cinco) atacantes (62,50%) as consideram importantes ou muito importantes; 2 (dois) atletas (25,00%) as consideram parcialmente importantes; e apenas 1 (um) atleta (12,50%) as consideram indiferentes. Analisando os resultados obtidos é possível evidenciar que mais da metade dos atacantes (62,50%) considera a informação importante e responsável por impactar em seus rendimentos profissionais.

Considerando a Internet uma fonte de informação para esses atletas, questionou-se quanto à aplicação dessas informações para as atividades executadas por eles, questão 6 (seis). Apenas 1 (um) atleta (12,50%) considera o ambiente web uma fonte de informação importante para as atividades realizadas; 6 (seis) atacantes (75,50%) responderam que consideram essas informações parcialmente importante, e 1 (um) atleta assinalou como indiferente. A maior parte dos atacantes considera as informações da Internet parcialmente importantes para as atividades que executam.

Peso diferente foi atribuído às informações registradas em livros, revistas e jornais, bem como sua relação para o desempenho de suas atividades, questão de número 7 (sete). Evidencia-se que 5 (cinco) atacantes (62,50%) consideram esse tipo de informação importantes; os 3 (três) atacantes (37,50%) restantes consideram essas informações parcialmente importantes. As respostas obtidas indicam que as informações registradas nesses suportes possuem uma maior relevância quanto ao uso da informação, impactando assim no desempenho profissional dos atacantes.

No que tange as fontes de informação oriundas de empresários, bem como a relação destas para as atividades executadas pelos atacantes, questão de número 8

(oito), verificou-se que 6 (seis) atletas (75,00%) as consideram muito importante ou importante; enquanto 2 (dois) atacantes (12,50%) as consideram parcialmente importante ou pouco importante. O resultado obtido demonstra que os atacantes acreditam que as informações oriundas de empresários possuem grande importância para as atividades que executam.

Questionados quanto às informações disseminadas por outros departamentos e sua relação para o desempenho de suas atividades, questão de número 9 (nove), observa-se que apenas 2 (dois) atacantes (28,57%) tratam as informações como parcialmente importante, enquanto a outra parcela 7 (sete) atletas (71,43%) as consideram importantes ou muito importantes. Analisando os dados obtidos observa-se que diferentemente das outras posições os atacantes conseguem relacionar as informações com suas atividades, atribuindo valor a essas informações.

7.1.2 Questionário – Nível Operacional – Comissão Técnica

A Comissão Técnica do Marília Atlético Clube é composta por 8 (oito) pessoas que exercem funções específicas. O questionário foi aplicado aos membros da Comissão Técnica antes de um treinamento ocorrido no Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal. Todos os membros responderam o questionário, no entanto, é importante informar que o treinador da equipe respondeu o questionário posteriormente, uma vez que se encontrava em viagem à Federação Paulista de Futebol. É importante considerar na análise dos questionários que algumas questões não foram respondidas por todos os membros como, por exemplo, as questões de número 1 (um), 8 (oito) e 9 (nove), em que 1 (um) sujeito de pesquisa não assinalou nenhuma resposta, e a questão 12 (doze) que não foi respondida por 3 (três) profissionais. Diante do exposto, a pesquisa resultou nos seguintes resultados demonstrados na Tabela 13.

Tabela 13: Nível Operacional – Comissão técnica (N°7).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100,00
2	-	-	-	-	-	-	2	25,00	6	75,00
3	-	-	-	-	-	-	-	-	8	100,00

4	1	12,50	-	-	-	-	4	50,00	3	37,50
5	-	-	-	-	-	-	3	37,50	5	62,50
6	-	-	-	-	-	-	4	50,00	4	50,00
7	-	-	-	-	-	-	3	37,50	5	62,50
8	-	-	-	-	1	14,00	3	43,00	3	43,00
9	-	-	-	-	1	14,00	3	43,00	3	43,00
10	-	-	-	-	-	-	4	50,00	4	50,00
11	-	-	2	25,00	1	12,25	1	12,50	4	50,00
12	1	20,00	-	-	-	-	2	40,00	2	40,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão tratou da importância da informação para a função desempenhada pelos membros da Comissão Técnica, e com exceção de 1 (um) indivíduo que não assinalou esta questão, os demais profissionais mencionaram que a informação é muito importante para as suas atividades, ou seja, 7 (sete) componentes (100%) da Comissão consideram a informação muito importante para as atividades que desempenham.

A compreensão e uso da informação durante as partidas foi investigado na segunda questão, 6 (seis) membros da Comissão (75,00%) indicaram que esta informação é muito importante, e apenas 2 (dois) sujeitos (25,00%) a consideraram importantes. Dessa maneira, observa-se que todos os componentes da Comissão Técnica consideram este tipo de informação importante ou muito importante para as atividades que executam.

A questão número 3 (três) abordou a importância do uso da informação antes, durante e depois das partidas e foi assinalada como muito importante por todos os 8 (oito) profissionais (100%). Diferente valor do encontrado na questão 4 (quatro) em que tratou da importância dos vídeos antes das partidas, nesta questão 4 (quatro) membros (50,00%) os consideram muito importantes, enquanto 3 (três) (37,50%) os consideram importante, e apenas 1 (um) indivíduo (12,50%) indicou como indiferente. Desse modo, é possível observar que 7 (sete) sujeitos (87,50%) da Comissão Técnica do Clube consideram essas informações importantes ou muito importantes.

Ao serem questionados, na questão 5 (cinco), quanto ao impacto da informação em seus rendimentos, 5 (cinco) sujeitos (62,50%) assinalaram que as informações possuem um papel muito importante para suas atividades, enquanto que 3 (três) (37,50%) consideram essas informações são importantes, resultado que demonstra que a informação é considerada muito importante ou importante para

seus rendimentos profissionais.

Quanto ao uso das tecnologias de informação e comunicação, abordada na questão 6 (seis), 4 (quatro) sujeitos (50,00%) indicaram que são muito importantes, enquanto a outra metade considera essas ferramentas importantes, demonstrando assim que a aplicação das TIC se tornam cada vez mais importante para as atividades desses profissionais.

A questão de número 7 (sete), responsável por identificar a importância das informações passadas por outros departamentos, 5 (cinco) membros da Comissão Técnica (62,50%) classificaram este tipo de informação muito importante no desempenho de suas funções, enquanto 3 (três) sujeitos (37,50%) consideraram essas informações importantes. Através desses números conclui-se que 8 (oito) (100%) indivíduos que responderam o questionário, consideram muito importante ou importante as informações passadas por outros departamentos.

No que diz respeito à disseminação das informações aos demais departamentos, questão 8 (oito), 1 (um) integrante da Comissão Técnica não respondeu à questão. Dos 7 (sete) indivíduos que responderam, 3 (três) indivíduos (43,00%) indicaram que esse processo é muito importante para o Clube, o mesmo percentual indicou como sendo importante, e apenas 1 (um) indivíduo (14,00%) considera como sendo parcialmente importante. Resultado idêntico, inclusive com a abstinência de um sujeito foi verificado na questão de número 9 (nove), quando os sujeitos pesquisados foram questionados sobre a avaliação que eles realizam das informações contidas na Internet para as suas atividades.

No que tange a importância das informações contidas em livros, jornais e revistas para o desempenho de suas funções, questão 10 (dez), 4 (quatro) sujeitos pesquisados (50,00%) as consideram muito importantes, enquanto que a outra metade as consideram importantes para o desempenho de suas funções. Ao comparar as questões 9 (nove) e 10 (dez), observa-se que os membros da Comissão Técnica atribuem maior valor às informações registradas em suportes como revistas, livros e jornais em relação às fontes oriundas da Internet.

A questão de número 11 (onze), que trata das informações cujas fontes são oriundas de empresários do futebol ou grupos de investidores, 4 (quatro) profissionais da Comissão Técnica (50,00%) consideram este tipo de informação muito importantes, 1 (um) indivíduo (12,50%) as consideram importantes e 2 (dois) sujeitos (25,00%) as consideram pouco importantes, por fim, 1 (um) indivíduo

(12,50%) as consideram parcialmente importantes para o exercício de suas atividades.

No que diz respeito às informações transmitidas por outros departamentos, questão de número 12 (doze), observa-se que 3 (três) sujeitos não responderam a questão, sendo assim, apenas 5 (cinco) membros opinaram. Dois profissionais (40,00%) indicaram que essas informações são muito importantes para o desempenho de suas funções, a mesma quantidade as consideram importantes, e apenas 1 (um) sujeito (20,00%) sinalizou como indiferente. O resultado obtido demonstra a importância das informações oriundas dos empresários para esses sujeitos nas atividades que realizam.

O treinador orienta os jogadores em treinamentos e partidas com o intuito de emitir informações que os auxiliem e, em alguns casos, essas informações podem até mesmo alterar o comportamento dos atletas, caso coloquem em prática suas instruções. Os treinadores segundo Simões (2009, p.79), “Devem ter uma visão do que está ocorrendo em campo, interpretar fatos e ter noção se podem ou não fazê-lo”, e complementa que isso só é possível se os jogadores possuírem “[...] uma visão geral do processo de informação”. Quanto à aplicação do questionário é importante ressaltar que o treinador não respondeu a questão de número 12 (doze).

Tabela 14: Nível Operacional – Treinador.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-		X
2	-	-	-	X	-
3	-	-	-		X
4	-	-	-		X
5	-	-	-	X	-
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	X	-
8	-	-	-	X	-
9	-	-	-	X	-
10	-	-	-	X	-
11	-	-	-	X	-
12	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão que tratou da importância da informação para a função desempenhada pelo treinador, este indicou que o uso da informação é muito importante para o desempenho de suas atividades. No que se diz respeito à

segunda questão, que abordou a compreensão e uso da informação durante as partidas, o treinador acredita que o uso e compreensão dessas informações são importantes para suas atividades.

O treinador considera muito importante o uso de informações para a tomada de decisão, antes, durante e após as partidas, questão 3 (três). O mesmo valor foi concedido à questão de número 4 (quatro) que tratou da importância das informações obtidas através de vídeos antes das partidas. Em relação ao impacto da informação no seu rendimento profissional tema da questão 5 (cinco), o treinador indicou que as informações possuem um papel importante nesse contexto.

No que se diz respeito ao uso das tecnologias de informação e comunicação pelo treinador, mencionou que essas ferramentas são muito importantes para as suas atividades, questão 6 (seis). A sétima questão que abordava as informações passadas por outros departamentos, o treinador mencionou que são importantes para o desempenho de sua função. A disseminação de informações aos demais departamentos é indicada como importante, conforme observou-se na questão 8 (oito). As informações oriundas de empresários, Internet, livros, jornais e revistas, abordadas respectivamente nas questões 9 (nove), 10 (dez) e 11 (onze) foram classificadas como importantes para o desempenho de suas atividades.

O auxiliar técnico desempenha um papel importante no contexto do Clube e é o 'fiel escudeiro' do treinador. Responsável por dar suporte às atividades técnicas desenvolvidas pelo treinador, assessora o treinador nas tomadas de decisão e auxilia na transmissão de informações aos atletas durante as partidas. O Clube conta com 1 (um) auxiliar técnico que também respondeu ao questionário, quanto ao uso e importância da informação em suas atividades, não respondendo apenas às questões de número 1 (um) e 12 (doze).

Tabela 15: Nível Operacional – Auxiliar técnico.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	-
2	-	-	-	X	-
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	X	-
6	-	-	-	X	-
7	-	-	-	X	-
8	-	-	-	X	-

9	-	-	-	X	-
10	-	-	-	X	-
11	-	-	X	-	-
12	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

No que tange a compreender a importância atribuída à informação para a função desempenhada, questão número 1 (um), não foi respondida pelo auxiliar técnico. A segunda questão tratou da compreensão e uso da informação durante as partidas, e o auxiliar técnico mencionou que essas informações são importantes para suas atividades.

Nas questões 3 (três) e 4 (quatro), o auxiliar técnico considera o uso da informação para a tomada de decisão antes, durante e após às partidas, bem como o uso de vídeos antes dos jogos muito importantes. Quando questionado quanto ao impacto da informação sobre seu rendimento profissional e quanto ao uso das tecnologias de informação e comunicação, o auxiliar técnico indicou que essas ferramentas são muito importantes às suas atividades.

Em relação a questão de número 7 (sete), responsável por identificar a importância das informações passadas por outros departamentos, o auxiliar técnico atribuiu importância a esse tipo de informação para o desempenho de suas funções.

Quanto à disseminação de informações aos demais departamentos, tema investigado na questão 8 (oito), o auxiliar técnico considera esse processo importante. Classificou como importante ao desenvolvimento de suas atividades profissionais as informações oriundas de empresários, Internet, livros, jornais e revistas conforme se verificou nas respostas obtidas das questões 9 (nove), 10 (dez) e 11 (onze).

Compete ao **preparador físico** o cuidado com as condições físicas dos atletas. Responsável por propiciar bom preparo físico aos jogadores, por meio de técnicas específicas, esse profissional também assessora o treinador em tomadas de decisões e transmissão de informações aos atletas durante as partidas.

Tabela 16: Nível Operacional – Preparador físico.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X

4	-	-	-	X	-
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	-	X	-	-
9	-	-	-	-	X
10	-		-	-	X
11	-	X	-	-	-
12	-	-	-	X	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na primeira, segunda e terceira questões, o preparador físico definiu como muito importante a informação para a função que desempenha, assim como também considera muito importante a compreensão e uso da informação durante as partidas, e o uso destas antes e após as partidas. Valor diferente foi atribuído à quarta questão, que trata da importância dos vídeos antes das partidas, em que o preparador físico indicou que este procedimento é apenas importante às suas atividades. Ao ser questionado quanto ao impacto da informação no seu rendimento profissional, quinta questão, o profissional destacou que as informações possuem um papel muito importante para as suas atividades.

O uso das tecnologias de informação e comunicação pelo preparador físico foi considerado muito importante para suas atividades, conforme se observa na sexta questão. Quanto ao sétimo e oitavo questionamentos, o preparador físico identificou como muito importante para as suas atividades as informações passadas por outros departamentos, já a disseminação de suas informações aos demais departamentos é considerada por ele parcialmente importante.

O preparador físico atribuiu muita importância às informações cujas fontes são oriundas da Internet, livros, jornais e revistas para o desempenho de suas atividades, conforme observado nas respostas obtidas das questões 9 (nove) e 10 (dez). Quanto a questão 11 (onze), ao tratar das informações cujas fontes são oriundas de empresários, o preparador físico indicou como pouco importante às suas atividades. No que se diz respeito às informações transmitidas por outros departamentos, o profissional sinalizou que essas informações são consideradas importantes para seu desempenho, questão 12 (doze).

Compete ao **auxiliar do preparador físico** dar suporte no que tange à preparação física dos atletas. Responsável por auxiliar o preparador físico no processo de preparo físico dos atletas, por meio de técnicas específicas. Também

assessora o preparador físico nas tomadas de decisões no âmbito das atividades físicas propostas pelo preparador.

Tabela 17: Nível Operacional – Auxiliar de preparação física.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	X	-
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	X	-
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	X
9	-	-	X	-	-
10	-	-	-	-	X
11	-	X	-	-	-
12	-	-	-	X	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão responsável por tratar da importância da informação para a função desempenhada pelo auxiliar de preparação física, o sujeito pesquisado indicou que a informação é muito importante para suas atividades. O auxiliar de preparação física também destacou ser muito importante a compreensão e uso da informação durante as partidas de acordo, questão 2 (dois); assim como o uso da informação para tomadas de decisões, antes, durante e após as partidas, questão 3 (três). O sujeito pesquisado classificou como importante as informações obtidas por vídeos antes das partidas, questão 4 (quatro); e ao ser questionado quanto ao impacto da informação para o seu rendimento profissional, questão 5 (cinco), o profissional destacou que as informações possuem um papel muito importante para as tarefas que executa.

O uso das tecnologias de informação e comunicação pelo auxiliar de preparação física foi considerado importante às suas atividades, item 6 (seis) do questionário. No que tange à questão 7 (sete) que identifica a importância das informações passadas por outros departamentos, o auxiliar de preparação física classificou essas informações como muito importantes no desempenho de suas atividades desenvolvidas, tal qual a disseminação de suas informações aos demais departamentos, segundo sua resposta à questão 8 (oito).

Conforme o respondido nas questões 9 (nove) e 10 (dez), as informações

oriundas da Internet são consideradas parcialmente importantes, enquanto os livros, jornais e revistas são consideradas como muito importantes ao desempenho das atividades do auxiliar de preparador físico.

As informações oriundas de empresários são consideradas pouco importantes às atividades exercidas pelo sujeito pesquisado, conforme se observou na questão 11 (onze). As informações transmitidas por outros departamentos foram classificadas pelo auxiliar de preparador físico como importantes para o desempenho de suas funções, questão 12 (doze).

O preparador de goleiros é responsável por treinar e acompanhar a preparação física do goleiro da equipe. Responsável por auxiliar o treinador no processo de escolha e preparo dos goleiros, realiza o preparo desses jogadores por meio de técnicas e treinamentos específicos, acompanhando esses atletas e assessorando o treinador nas tomadas de decisões quanto à escolha do goleiro que se encontra mais bem preparado para as partidas. Ressalta-se que o sujeito pesquisado respondeu ao questionário, exceto a questão 12 (doze).

Tabela 18: Nível Operacional – Preparador de goleiros.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	X	-
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	X	-
7	-	-	-	X	-
8	-	-	-	X	-
9	-	-	-	X	-
10	-	-	-	X	-
11	-	-	-	-	X
12	-	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

Compreender a importância da informação para a função desempenhada pelo preparador de goleiros, primeira questão, o referido profissional a classifica como um componente muito importante para as suas atividades, confere muita importância à compreensão e uso da informação durante as partidas, questão 2 (dois), bem como credita muita importância ao uso da informação antes, durante e após as partidas, para o desenvolvimento de suas atividades, questão 3 (três).

Observa-se o preparador de goleiros indica que o uso dos vídeos antes das partidas é um procedimento importante em suas atividades, questão 4 (quatro). Quanto ao impacto da informação para o seu rendimento profissional, investigado na questão 5 (cinco), o profissional mencionou que as informações possuem um impacto muito importante para seu rendimento.

Para o preparador de goleiros, o uso das tecnologias de informação e comunicação; as informações passadas por outros departamentos; a disseminação de suas informações aos demais departamentos; o uso de informações oriundas da Internet, livros, jornais e revistas são consideradas importantes fontes informacionais, questões 6 (seis), 7 (sete), 8 (oito), 9 (nove) e 10 (dez). Já o tema abordado na questão 11 (onze) sobre as informações oriundas de empresários e grupos de investidores são consideradas muito importantes ao desenvolvimento de suas atividades no Clube.

O Fisioterapeuta, responsável por avaliar o condicionamento físico dos atletas, e acompanhar a recuperação dos jogadores lesionados até a total recuperação, por meio de técnicas e treinamentos específicos. Também assessora o treinador nas tomadas de decisões quanto a escolha dos atletas que se encontram em condições para realizar as atividades. Este profissional atua também de maneira preventiva evitando, através de orientações, exercícios de alongamento e condicionamento muscular, possíveis lesões. O fisioterapeuta também participou da pesquisa respondendo ao questionário, com exceção da temática abordada na questão 8 (oito), que não foi respondida pelo profissional.

Tabela 19: Nível Operacional – Fisioterapeuta.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	X	-	-	-	-
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	-
9	-	-	-	-	X
10	-	-	-	-	X
11	-	-	-	-	X
12	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quanto à importância da informação, compreensão e uso da informação durante as partidas, assim como a informação para a tomada de decisão, antes durante e após os jogos, questionadas nos itens 1 (um), 2 (dois) e 3 (três), o fisioterapeuta as classifica como muito importantes.

Resultado diferente foi atribuído à questão de número 4 (quatro) que aborda a informação proporcionada pelo uso dos vídeos antes das partidas, indicando que este tipo de informações são indiferentes às suas atividades. Quanto à pergunta de número 5 (cinco), sobre o impacto da informação para seu rendimento profissional, o fisioterapeuta destacou que essas informações possuem um papel muito importante para as tarefas que executa.

Para o fisioterapeuta, o uso das tecnologias de informação e comunicação, das informações passadas por outros departamentos, o uso de informações oriundas de empresários ou grupos de investidores, da Internet, livros, jornais e revistas são consideradas fontes informacionais muito importantes para a execução de suas atividades laborais no Clube, questões 6 (seis), 7 (sete), 9 (nove), 10 (dez) e 11 (onze).

A questão de número 12 (doze) que trata das informações transmitidas por outros departamentos o profissional sinalizou que essas são consideradas muito importantes para o desempenho de suas funções.

O massagista é o membro da Comissão Técnica responsável por acompanhar a recuperação dos atletas lesionados e prevenir lesões desses jogadores, por meio de técnicas e tratamentos específicos. Esse profissional junto ao fisioterapeuta acompanha os atletas lesionados até sua total recuperação.

Tabela 20: Nível Operacional – Massagista.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	X	
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	X	-
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	X
9	-	-	-	-	X
10	-	-	-	-	X

11	-	-	-	-	X
12	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao avaliar as respostas obtidas do questionário, observa-se que o massagista indicou como muito importante, em praticamente todas as questões: 1 (um), 2 (dois), 3 (três), 5 (cinco), 6 (seis), 7 (sete), 8 (oito), 9 (nove), 10 (dez) e 11 (onze). Assim, infere-se que para o massagista as informações são muito importantes para o desempenho de suas atividades, bem como a compreensão e uso dessas informações para a tomada de decisão, antes, durante ou após as partidas.

Ao ser questionado quanto ao impacto da informação para o seu rendimento profissional, o massagista indicou que as informações possuem um papel muito importante para o desempenho de suas tarefas.

Considerando as tecnologias de informação e comunicação como ferramentas informacionais, o massagista as classificou como muito importantes para o desenvolvimento de suas atividades profissionais. Quanto às informações passadas por outros departamentos ou a difusão de suas informações para outros departamentos, o massagista também as considera muito importantes, tal qual, as informações oriundas de empresários ou grupo de investidores, da Internet e de outros suportes como livros, jornais e revistas.

O sujeito concedeu diferente classificação à questão de número 4 (quatro), que trata da importância dos vídeos antes das partidas, uma vez que o massagista indicou que este procedimento é importante ao seu desempenho laboral no Clube.

O mordomo é o indivíduo da Comissão Técnica responsável por conceder suporte aos jogadores no que tange ao vestuário, chuteiras e demais equipamentos utilizados pelos atletas. A organização desses elementos para os treinos e jogos é de sua responsabilidade. Ressalta-se apenas que este profissional não respondeu a questão de número 9 (nove).

Tabela 21: Nível Operacional – Mordomo.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	X	-

6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	X
9	-	-	-	-	-
10	-	-	-	X	-
11	-	-	-	-	X
12	X	-	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão é responsável por tratar da importância da informação para a função desempenhada pelo mordomo, que sinalizou que a informação é muito importante para suas atividades. Quanto a compreensão e uso da informação durante as partidas, tratada na questão de número 2 (dois), o sujeito pesquisado indicou que as informações são muito importantes no contexto de suas atividades.

Quanto ao uso da informação antes, durante e após as partidas, questão 3 (três), o mordomo acredita ser muito importante para as suas atividades, a mesma classificação foi atribuída para questão de número 4 (quatro), que trata da importância do uso dos vídeos antes das partidas. Ao ser questionado quanto ao impacto da informação para o seu rendimento profissional, questão 5 (cinco), o profissional também conferiu muita importância.

O uso das tecnologias de informação e comunicação, investigado na questão 6 (seis), também recebeu a classificação de muito importante para suas atividades. No que tange a questão de número 7 (sete), responsável por identificar a importância das informações passadas por outros departamentos, o mordomo classificou essas informações como muito importantes; mesma classificação recebida quando questionado em relação a disseminação de suas informações aos demais departamentos, visto que considera esse processo muito importante, questão 8 (oito).

Os livros, jornais e revistas como fontes informacionais receberam a classificação de muito importante para a realização de suas atividades desenvolvidas pelo mordomo, questão 10 (dez). Ao tratar as informações oriundas de empresários ou grupo de investidores, o mordomo as indicou como muito importantes às suas atividades. No que se diz respeito as informações transmitidas de outros departamentos o profissional sinalizou que essas informações são consideradas indiferentes ao desempenho de suas funções, questão de número 12 (doze).

7.1.3 Questionário – Nível Tático – Gestores e Coordenadores

O questionário direcionado aos membros do nível tático do Clube é composto por 13 (treze) questões. A aplicação do mesmo ocorreu no Estádio Bento de Abreu Sampaio Vidal (Abreuzão) nas dependências administrativas do referido Estádio. Observa-se que compõe o nível tático 3 (três) indivíduos que possuem funções específicas: o assessor de imprensa, o gestor financeiro e o gestor de futebol do Clube.

Tabela 22: Nível Tático – Gestores e coordenadores (N°3).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-	-	-	-	-	-	-		3	100,00
2	-	-	-	-	-	-	-		3	100,00
3	-	-	-	-	-	-	-		3	100,00
4	-	-	-	-	-	-	-		3	100,00
5	-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	67,67
6	-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	67,67
7	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,00
8	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,00
9	-	-	-	-	-	-	2	66,67	1	33,33
10	-	-	1	33,33	-	-	1	33,33	1	33,33
11	-	-	1	33,33	-	-	2	66,67	-	-
12	-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	66,67
13	-	-	-	-	-	-	1	33,33	2	66,67

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão analisou a importância da informação para o desempenho das atividades dos componentes da área técnica, neste quesito os 3 (três) indivíduos (100%) consideram a informação muito importante para a execução de suas tarefas. Quando questionados, na segunda questão, quanto à compreensão e uso da informação, os 3 (três) componentes (100%) a classificaram como muito importantes, bem como seu uso na execução de suas atividades. No contexto da tomada de decisão, aplicadas às atividades desempenhadas pelos gestores e coordenadores, questão 3 (três), observa-se que a informação é considerada muito importante pelos 3 (três) sujeitos pesquisados.

Quanto às informações passadas pela Diretoria aos indivíduos deste nível, estes (100%) as classificaram como muito importantes, de acordo com as respostas obtidas à quarta pergunta do questionário. A questão de número 5 (cinco) investigou

o impacto da informação no rendimento profissional desses indivíduos, observa-se, que 2 (dois) (66,67%) dos 3 (três) membros, consideram as informações muito importantes; e 1 (um) membro (33,33%) as consideram importantes. Analisando esses dados evidencia-se que 100% dos membros da área técnica consideram as informações muito importantes e importantes no que tange ao impacto em suas atividades.

Quando questionados sobre a importância das tecnologias de informação para o desempenho profissional, item 6 (seis) do questionário, observa-se que 2 (dois) membros (66,67%) as consideram muito importantes e apenas 1 (um) (33,33%) as consideram importantes. Dessa maneira, evidencia-se a importância dessas ferramentas no contexto das atividades desenvolvidas por esses sujeitos.

A importância das informações advindas de outros departamentos, questão número 7 (sete), os sujeitos pesquisados foram unânimes (100%) as consideram muito importante para as suas atividades. A mesma unanimidade foi indicada na questão 8 (oito), quando o processo é inverso, isto é, a importância do repasse de informações aos outros departamentos.

No que tange as informações oriundas do ambiente *web* para as atividades executadas pelo nível tático do Clube, nona questão, observa-se que 1 (um) indivíduo (33,33%) as consideram muito importantes e 2 (dois) indivíduos (66,67%) as consideram importantes para o desempenho de suas funções. Dessa maneira, observa-se que a Internet é uma fonte informacional para os indivíduos do nível tático.

Em contrapartida, a questão 10 (dez) que aborda as informações advindas de livros, revistas e jornais, bem como sua influência nas atividades desenvolvidas por esses sujeitos, observa-se que houve divisão nas opiniões, pois cada sujeito (33,33%) as classificam de uma maneira (muito importante, importante e pouco importante). Ao considerar as informações originárias de empresários ou grupo de investidores, tema investigado pela questão 10 (dez), observa-se que 2 (dois) membros (66,67%) as consideram importantes, enquanto que 1 (um) sujeito (33,33%) as consideram pouco importantes.

A influência das informações originárias de outros departamentos para as atividades desses sujeitos foi averiguada na questão 12 (doze). Observa-se que 1 (um) membro (33,33%) as consideram importantes e 2 (dois) membros (66,67%) as consideram muito importante, demonstrando que as informações de outros

departamentos são consideradas de maneira positiva para as atividades realizadas por esses indivíduos. O mesmo resultado é apresentado na questão 13 (treze), que questiona a identificação de uma cultura organizacional direcionada ao uso da informação de maneira plena em todos os processos da organização, 1 (um) membro (33,33%) a considera importante, enquanto 2 (dois) (66,67%) a considera muito importante.

O assessor de impressa é o indivíduo responsável por divulgar informações do Clube para a sociedade, tornando as informações públicas, ou seja é um trabalho de comunicação social, potencializa por meio de informações os pontos fortes e minimiza os pontos fracos do Clube. Observa-se que esse sujeito atua como o interlocutor das informações para a torcida, empresários e demais atores que se relacionam com o Clube.

Tabela 23: Nível Tático – Assessor de Imprensa.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	X
9	-	-	-	X	-
10	-	-	-	-	X
11	-	-	-	X	-
12	-	-	-	-	X
13	-	-	-	X	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão abordava a importância da informação para o desempenho das atividades executadas pelo assessor de imprensa. Observa-se que este sujeito de pesquisa a classifica como muito importante para execução de suas tarefas. Ao ser questionado na segunda questão, o assessor de imprensa indicou como muito importante a compreensão e uso da informação no contexto de suas atividades. Também considerou muito importante o uso da informação para a tomada de decisão nas atividades que desempenha, questão 3 (três).

O assessor considera muito importante as informações passadas pela Diretoria, para o exercício de sua profissão, tema da quarta pergunta do questionário. No que tange ao impacto da informação para o rendimento profissional, as informações foram consideradas muito importantes no contexto de suas atividades, questão 5 (cinco). A mesma classificação foi atribuída à questão 6 (seis), uma vez que indicou que as tecnologias de informação e comunicação são muito importantes para o seu desempenho profissional. Dessa maneira, evidencia-se a importância das TIC para este sujeito de pesquisa.

A importância das informações advindas de outros departamentos, questão 7 (sete), obteve também a classificação de muito importante. No que tange a questão 8 (oito), a importância do repasse de informações aos outros departamentos, o assessor de imprensa também classifica o processo de disseminação como muito importante.

As informações oriundas do ambiente *web* são consideradas importantes para o desempenho de suas funções, questão 9 (nove). Em contrapartida, em relação a questão 10 (dez), que aborda se as informações registradas em livros, revistas e jornais têm influência em suas atividades, estas foram indicadas como muito importantes. Considerando as informações originárias de empresários ou grupo de investidores, item 11 (onze) do questionário, o assessor de imprensa as consideram importantes.

A influência das informações advindas de outros departamentos em suas atividades, questão 12 (doze), foram classificadas como muito importantes. Resultado diferente é apresentado na questão 13 (treze), sobre a identificação de uma cultura organizacional voltada ao uso da informação de maneira plena em todos os processos da organização, em que o sujeito pesquisado acredita que é importante.

O gestor financeiro é o profissional responsável pela gestão dos recursos financeiros do Clube. Cabe a ele utilizar da melhor forma os recursos financeiros captados no ambiente externo, bem como monitorar esses recursos e sua utilização pelos indivíduos que estão no ambiente interno do Clube. Este sujeito trabalha com informações financeiras dos seguintes tipos: receita de partidas, patrocínio, salários dos colaboradores, despesas administrativas, entre outras. Evidencia-se que este sujeito possui um papel muito importante, afinal, ele é responsável por aprovar ou

não as despesas do Clube, e consegue por meio das informações compreender as necessidades financeiras do Clube.

Tabela 24: Nível Tático – Gestor financeiro.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	X	-
6	-	-	-	X	-
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	X
9	-	-	-	X	-
10	-	X	-	-	-
11	-	X	-	-	-
12	-	-	-	X	-
13	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão aborda a importância da informação para o desempenho das atividades do gestor financeiro, que as classificou como muito importantes para execução de suas tarefas, e também afirmou que a compreensão da informação é importante para seu uso, de acordo com a resposta à questão 2 (dois).

A terceira questão, voltada para a importância da informação à tomada de decisão, o sujeito pesquisado a indicou como muito importante; mesma classificação foi dada às informações passadas pela Diretoria, pois o gestor financeiro as consideram muito importantes, questão 4 (quatro) do questionário.

No tange ao impacto da informação para o rendimento profissional do gestor financeiro, questão 5 (cinco), este as consideram importantes. A mesma classificação foi atribuída à questão 6 (seis), sobre a importância das tecnologias de informação e comunicação para seu desempenho profissional. Dessa maneira, evidencia-se a importância dessas ferramentas para as atividades desenvolvidas por esse sujeito.

A importância das informações advindas de outros departamentos, questão 7 (sete), este profissional as classificou como muito importantes, mesmo grau de importância foi atribuído à questão 8 (oito), que aborda o processo inverso, ou seja, a importância do repasse de informações aos outros departamentos.

As informações oriundas do ambiente *web* foram consideradas importantes para o desempenho de suas funções, questão 9 (nove). Em contrapartida, a questão 10 (dez), que aborda as informações registradas em livros, revistas e jornais e sua influência para as atividades desenvolvidas pelo gestor financeiro, este as considera pouco importantes. O gestor financeiro também classifica como pouco importantes para seu desempenho profissional, as informações originárias de empresários ou grupo de investidores, questão 11 (onze).

Considerando as informações advindas de outros departamentos, bem como sua influência nas atividades desempenhadas por este indivíduo, questão de número 12 (doze), o gestor financeiro as classificou como importantes. Resultado diferente é apresentado na questão 13 (treze), que aborda a identificação de uma cultura organizacional voltada ao uso da informação de maneira plena em todos os processos da organização, o sujeito pesquisado a classifica como muito importante.

A responsabilidade pela gestão do futebol do Clube é atribuída ao **gestor de futebol**, é ele quem controla os trâmites administrativos e estratégicos do Clube no âmbito do futebol profissional. Nessa perspectiva, precisa considerar tanto as variáveis do ambiente externo, quanto as variáveis do ambiente interno do Clube. Esse sujeito trabalha com todas as informações sobre futebol, desde as informações que estão contidas no nível operacional, como: informações técnicas, informações médicas; perpassa pelas informações do nível tático, como: informações financeiras, valores de contratos de atletas; até as informações externas estratégicas, como: informações de atletas potencialmente importantes para reforçar para o Clube, entre outras.

O gestor de futebol desenvolve suas funções em um meio dominado por desinformações, principalmente informações incorretas oriundas do ambiente externo ao Clube como, por exemplo, cogitações sobre o meio futebolístico que, muitas vezes, não se efetivam, mas que não podem e não devem ser descartadas, porquanto a veracidade dessas informações não pode ser determinada *a priori*. Observa-se que este sujeito possui um papel muito importante no Clube, pois é por meio dele que as contratações são ou não aprovadas, e tais decisões têm como base as informações internas e externas que, analisadas em conjunto com os membros da direção do Clube, alinhando as informações e as percepções com os objetivos do Clube podem propiciar o avanço e crescimento da equipe.

Tabela 25: Nível Tático – Gestor de futebol.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	X
9	-	-	-	-	X
10	-	-	-	X	-
11	-	-	-	X	-
12	-	-	-	-	X
13	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

O gestor de futebol atribuiu a classificação muito importante às questões de número 1 (um), 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro). Evidencia-se que para este profissional a informação é muito importante para a execução de suas tarefas, também é muito importante a compreensão e uso da informação em suas atividades como, por exemplo, no processo de tomada de decisão. Também conferiu muita importância às informações passadas pela Diretoria para execução de suas atividades.

O sujeito pesquisado também indicou muita importância às informações que, segundo ele, impactam seu rendimento profissional, assim como às tecnologias de informação e comunicação. Dessa maneira, a partir das respostas obtidas às questões 5 (cinco) e 6 (seis), evidencia-se a importância das tecnologias de informação e comunicação no contexto das atividades desenvolvidas pelo gestor de futebol.

O gestor sinalizou que as informações advindas de outros departamentos, assim como o repasse de suas informações aos outros departamentos, têm muita importância em seu contexto laboral, questões 7 (sete) e 8 (oito).

As informações oriundas do ambiente *web* são consideradas muito importantes para este profissional, em contrapartida, as informações registradas em livros, revistas, jornais, geradas por empresários ou grupo de investidores são consideradas por ele como importantes. As informações originárias de outros departamentos e sua influência nas atividades desempenhadas são consideradas muito importantes, assim como a identificação de uma cultura organizacional voltada

ao uso da informação de maneira plena em todos os processos da organização, também classificada como muito importante para o contexto das atividades desempenhas no Clube. A partir das informações supracitadas, obtidas por meio das questões 9 (nove), 10 (dez), 11 (onze), 12 (doze) e 13 (treze), observa-se que, para este profissional a informação sob vários aspectos é considerada como muito importante para seu desempenho profissional.

7.1.4 Questionário – Nível Estratégico – Diretoria Executiva

De acordo com as observações realizadas no âmbito do Clube, o Presidente indicou os componentes que fazem parte da Diretoria Executiva do futebol profissional do Marília Atlético Clube. As observações alinhadas aos apontamentos do Presidente permitiu identificar que os seguintes diretores estão diretamente relacionados ao futebol profissional do Clube: o Presidente, o Presidente do Conselho, o Diretor de Futebol e o Diretor Superintendente, totalizando 4 (quatro) pessoas. Ressalta-se que, um dos membros da Diretoria Executiva não respondeu a questão de número 8 (oito) do questionário aplicado a esses indivíduos.

Tabela 26: Nível Estratégico – Diretoria Executiva (N°4).

Escala/ Questões	Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	-		-	-	-	-	-	-	4	100,00
2	-		-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
3	-		-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
4	-		1	25,00	-	-	-	-	3	75,00
5	-		-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
6	-		-	-	-	-	1	25,00	3	75,00
7	-		-	-	-	-	-	-	4	100,00
8	-		1	33,00	2	67,00	-	-	-	-
9	-		-	-	1	25,00	1	25,00	2	50,00
10	-		-	-	1	25,00	2	50,00	1	25,00
11	-		1	25,00	1	25,00	2	50,00	-	-
12	-		-	-	-	-	3	75,00	1	25,00
13	-		-	-	-	-	1	25,00	3	75,00

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira questão enfocava a importância da informação para o desempenho profissional da Diretoria Executiva. O resultado obtido indicou que os 4 (quatro) diretores (100%), consideram as informações muito importantes para suas

atividades. O resultado obtido demonstra que estes indivíduos consideram as informações essenciais para a realização de suas ações no âmbito do Clube.

Os diretores foram questionados sobre o acesso e uso das informações e sua relação com as atividades do dia a dia, questão 2 (dois), observa-se que 3 (três) pessoas (75,00%) consideram essas informações muito importantes e 1 (um) diretor (25,00%) as consideram importantes. O mesmo resultado ocorreu quando questionados sobre o uso da informação para a tomada de decisão, 1 (um) diretor (25,00%) indicou como importante o uso da informação para a tomada de decisão, enquanto 3 (três) diretores (75,00%) conferiram muita importância a esse uso. O que reforça a importância das informações como insumo às atividades que envolvem o processo decisório no Clube.

Na quarta questão, ao serem questionados sobre a importância das informações disseminadas pelos níveis inferiores, tático e operacional, para o desempenho de suas funções, observou-se que 3 (três) sujeitos (75,00%) as classificam como muito importantes, enquanto 1 (um) indivíduo (25,00%) as consideram pouco importantes. A partir das respostas obtidas observa-se a importância das informações oriundas dos outros níveis organizacionais do Clube para as atividades dos diretores executivos.

O impacto das informações no rendimento profissional dos diretores, questão 5 (cinco), evidenciou que 3 (três) indivíduos (75,00%) indicam que as informações são muito importantes ao rendimento profissional e apenas 1 (um) indivíduo (25,00%) indicou que essas informações são importantes. Observa-se, assim, que predominantemente a informação tem impacto no rendimento profissional desses indivíduos. Os mesmos valores foram mencionadas para a sexta questão, que abordava o uso das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, 3 (três) profissionais (75,00%) conferiram muita importância ao uso dessas tecnologias, enquanto 1 (um) profissional (25,00%) conferiu importância a elas. O resultado obtido demonstra a importância e a presença dessas ferramentas nas atividades executadas por esses indivíduos.

Unanimidade foi observada nas respostas obtidas à sétima questão, que abordava a importância das informações geradas pelos departamentos e sua influência em seus desempenhos. Os 4 (quatro) indivíduos (100%) da Diretoria as classificaram como muito importantes, demonstrando que esses sujeitos reconhecem a importância das informações oriundas dos departamentos do Clube.

A oitava questão foi respondida por apenas 3 (três) diretores, fator que modifica as porcentagens nos resultados obtidos. Buscou-se identificar a importância das informações oriundas da Internet para o desempenho de suas funções, e cujo resultado indicou que 2 (dois) sujeitos (67,00%) as classificam como parcialmente importantes e que apenas 1 (um) indivíduo (33,00%) as consideram pouco importantes, demonstrando que as informações desse ambiente possuem baixa importância para esses indivíduos.

Situação bastante diferente é demonstrada na nona questão, em que se questiona a importância das informações oriundas de outros suportes como: livros, revistas e jornais. Tais informações foram destacadas por 2 (dois) sujeitos (50,00%) como muito importantes para o seu desempenho profissional, 1 (um) indivíduo (25,00%) as consideram importantes e outro indivíduo (25,00%) sinalizou como parcialmente importantes para o seu desempenho profissional. Comparando-se a oitava e nona questão, observa-se que o suporte em que essas informações estão registradas proporcionam maior confiabilidade à sua utilização.

Na décima questão, os diretores executivos foram interrogados quanto à importância das informações oriundas de empresários ou grupos de investidores, 1 (um) diretor (25,00%) as consideram muito importantes, 2 (dois) (50,00%) as consideram importantes e 1 (um) as consideram parcialmente importantes. O resultado obtido demonstra a importância dos investidores ou grupo de investidores no contexto da Diretoria Executiva do Clube.

Quando questionados sobre a informação estratégica do Clube e sua importância para o desempenho profissional, questão 10 (dez) do questionário, observa-se que apenas 50% dos membros da Diretoria as consideram importantes. A outra metade dividiu-se entre parcialmente importante (25,00%) e pouco importante (25,00%).

A décima segunda questão abordou sobre uma possível cultura organizacional existente no Clube, enfocando os processos de compartilhamento, disseminação e uso da informação como subsídio aos processos organizacionais. Observa-se que todos os diretores (100%) consideram que a cultura é importante ou parcialmente importante, sendo que 1 (um) deles (25,00%) a considera muito importantes, e 3 (três) (75,00%) a considera importante, demonstrando assim o reconhecimento da cultura organizacional do Cube um elemento que deve ser trabalhado no âmbito da informação.

Ao serem questionados sobre o planejamento de logo prazo no Clube e sua influência para o desempenho profissional, evidenciou-se que 3 (três) diretores (75,00%) consideram o planejamento de logo prazo muito importante para as atividades que eles executam, enquanto que 1 (um) membro (25,00%) indicou como importante. O resultado obtido demonstra a importância do planejamento de logo prazo para as atividades realizadas por esses indivíduos.

O Presidente do Clube foi eleito pelo Conselho do Clube, que era composto por 50 (cinquenta) conselheiros titulares e 25 (vinte e cinco) conselheiros suplentes. Além do Presidente foi eleita a Diretoria Executiva do Clube, que a partir de 2013 tornou-se menor. A redução de cargos e funções visou propiciar mais dinamicidade ao processo decisório do Clube. Dessa maneira, o Presidente está no topo da hierarquia do Clube, possuindo plenos poderes para tomar decisões que são partilhadas com os demais membros da Diretoria Executiva.

Tabela 27: Nível Estratégico – Presidente.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	X	-
3	-	-	-	-	X
4	-	X	-	-	-
5	-	-	-	X	-
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	X	-	-	-
9	-	-	-	-	X
10	-	-	-	-	X
11	-	-	-	X	-
12	-	-	-	-	X
13	-	-	-	X	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Presidente da Diretoria Executiva foi questionado quanto a relevância da informação para seu desempenho profissional que, por sua vez, indicou que as informações são muito importantes para a realização de suas ações no âmbito do Clube. Ao ser questionado sobre o acesso e uso das informações no dia a dia, questão 2 (dois), este indicou considera essas informações importantes.

Quando questionado quanto ao uso da informação para a tomada de decisão no dia a dia, item 3 (três) do questionário, o Presidente classifica essas informações

como muito importantes para o processo decisório. Sendo assim, evidencia-se a importância dessas informações em uma das principais atividades exercidas pelo Presidente no Clube.

A questão 4 (quatro) enfocou as informações disseminadas pelos níveis inferiores. O Presidente do Clube as classificou como pouco importantes para o desempenho de suas funções. No que tange ao impacto das informações para o rendimento profissional, quinta questão, o sujeito pesquisado as classificou como importantes, reafirmando que impactam em seu rendimento profissional. A questão 6 (seis) abordou o uso das TIC em suas atividades, o Presidente indicou que essas ferramentas são muito importantes para o seu rendimento profissional.

A importância das informações geradas pelos demais departamentos do Clube, bem como sua disseminação foi classificada como muito importante para o desempenho profissional do Presidente do Clube, questão 7 (sete).

Ao ser questionado quanto à importância das informações advindas da Internet para o seu desempenho profissional, oitava questão, o dirigente sinalizou que as informações do ambiente *web* são pouco importantes, enquanto as informações contidas em outros suportes como livros, revistas e jornais foram consideradas muito importantes para o desempenho profissional, questão 9 (nove). O resultado obtido através da questão 8 (oito) e 9 (nove) evidenciou que as informações contidas em suporte impresso são consideradas mais importantes do que as contidas no ambiente *web* para o exercício das atividades do Presidente do Clube.

Quanto às informações oriundas de empresários ou grupos de investidores, décimo item do questionário, o Presidente as considera muito importantes para o seu desempenho profissional. Este resultado demonstra a importância das informações geradas por empresários ou grupo de investidores para o nível estratégico do Clube. Quando questionado sobre a informação estratégica, bem como sua importância para o seu desempenho profissional, 11 (décima primeira) pergunta, o Presidente as classifica como importante para a realização de suas atividades, demonstrando que as informações se inter-relacionam com o nível estratégico do Clube.

A décima segunda questão buscou identificar uma possível cultura organizacional existente no Clube, cujo enforque seria dado nos processos de

compartilhamento, disseminação e uso da informação como auxilio aos processos organizacionais, o Presidente do Clube acredita que isto é muito importante.

Ao ser questionado sobre o planejamento de logo prazo do Clube, bem como sua influência para seu desempenho profissional, o Presidente classificou esse processo como muito importante. O resultado obtido demonstra a importância do processo de planejamento de logo prazo para as atividades realizadas pelo Presidente do Clube.

O Presidente do Conselho do Clube foi eleito pelos conselheiros, composto por 50 (cinquenta) membros titulares e 25 (vinte e cinco) membros suplentes. Uma vez eleito o Presidente do Conselho representa os 74 (setenta e quatro) conselheiros. As decisões do Presidente são compartilhadas com os demais membros do Conselho em exercício. Ressalta-se que o referido sujeito de pesquisa não respondeu a oitava questão.

Tabela 28: Nível Estratégico – Presidente do Conselho.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X
8	-	-	-	-	-
9	-	-	X	-	-
10	-	-	X	-	-
11	-	X	-	-	-
12	-	-	-	X	-
13	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

Quando questionado sobre a informação e sua importância para o seu desempenho profissional, bem como sobre o acesso e uso das informações em suas atividades diárias como, por exemplo, a tomada de decisão, através das respostas obtidas às questões 1 (um), 2 (dois) e 3 (três), observa-se que o Presidente do Conselho atribuiu muita importância às informações que subsidiam as principais atividades de sua função. O Presidente também classificou como muito importante as informações disseminadas pelos níveis inferiores, tático e operacional,

cujo impacto no rendimento profissional é real; e da mesma forma acredita que uso das tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento de suas atividades é muito importante, de acordo com às questões 4 (quatro), 5 (cinco) e 6 (seis). O sujeito pesquisado também credita muita importância às informações geradas e disseminadas pelos demais departamentos do Clube, questão 7 (sete).

Observa-se que o Presidente conferiu parcial importância às informações contidas em suportes como livros, revistas e jornais, bem como as informações advindas de empresários ou grupos de investidores, questões 9 (nove) e 10 (dez).

Ao ser questionado sobre a informação estratégica do Clube e sua importância para o desempenho profissional, questão 11 (onze), classificou este tipo de informação como pouco importante para a realização de suas atividades.

Em relação a cultura organizacional existente no Clube voltada aos processos de compartilhamento, disseminação e uso da informação, como subsídio dos processos organizacionais, questão 12 (doze), o Presidente do Conselho considera importante que a cultura organizacional atue junto dos processos informacionais. Sobre o planejamento de logo prazo do Clube, questão 13 (treze), e sua influência para seu desempenho profissional, o sujeito pesquisado o classificou como muito importante. Os resultados obtidos demonstram a importância de uma cultura com enfoque na informação, bem como o planejamento de logo prazo para as atividades realizadas pelo Presidente do Conselho.

Responsável por todo o Departamento de Futebol profissional do Clube, o **Diretor de Futebol** é eleito juntamente com a Diretoria do Clube. É responsável pelo planejamento e acompanhamento da execução das atividades propostas a *priori* no âmbito do Clube. O sujeito pesquisado atua na prospecção de novos atletas e na montagem do elenco para os campeonatos e torneios disputados pelo Clube, e demais processos estratégicos no contexto do futebol.

Tabela 29: Nível Estratégico – Diretor de Futebol Profissional.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	X	-
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	-	X
7	-	-	-	-	X

8	-	-	X	-	-
9	-	-	-	X	-
10	-	-	-	X	-
11	-	-	X	-	-
12	-	-	-	X	-
13	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Diretor de Futebol do Clube acredita que a informação é muito importante para o seu desempenho profissional, conforme resposta dada à questão 1 (um), a mesma classificação foi atribuída ao acesso e uso das informações para suas atividades.

Quanto ao uso da informação para a tomada de decisão em seu cotidiano, questão 3 (três), o sujeito pesquisado indicou que essas informações são importantes para o processo decisório. Evidencia-se a importância das informações para o desempenho das principais atividades exercidas pelo Diretor de Futebol do Clube.

No que tange as informações disseminadas pelos níveis inferiores, tático e operacional, questão 4 (quatro), o Diretor de Futebol as classificou como muito importantes para o desempenho de suas funções. Esta indicação demonstra que para o sujeito é de grande valia as informações dos outros departamentos do Clube para as atividades que executa.

Quanto ao impacto das informações no seu rendimento profissional, quinta questão, o Diretor de Futebol indicou que as informações são muito importantes, evidenciando que tem consciência sobre o impacto das informações em suas atividades. A sexta questão buscou compreender a importância do uso das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, e o Diretor de Futebol indicou que essas ferramentas são muito importantes para as suas atividades.

Resultado idêntico foi verificado quanto a importância das informações geradas pelos demais departamentos do Clube, bem como a disseminação das informações, sétima questão, pois para o Diretor de Futebol são muito importantes para o seu desempenho profissional. Diferente resultado é indicado pelo sujeito pesquisado quanto a importância das informações oriundas da Internet para o desempenho profissional, questão 8 (oito), uma vez que considera as informações do ambiente *web* como parcialmente importantes, enquanto as informações oriundas de outros suportes como livros, revistas e jornais são consideradas importantes para

o seu desempenho profissional, questão 9 (nove). Os resultados obtidos evidenciam que as informações oriundas de suporte impresso são consideras mais importantes do que as oriundas da Internet pelo Diretor de Futebol.

No que tange as informações advindas de empresários ou grupos de investidores, item 10 (dez) do questionário, o Diretor de Futebol as classificou como sendo importantes para o seu desempenho profissional. Este resultado evidencia a importância dos empresários ou grupo de investidores no contexto do Clube no nível estratégico. A percepção da informação estratégica do Clube, bem como sua importância para o desempenho profissional, questão 11 (onze), é classificada pelo sujeito pesquisado como parcialmente importante no que tange a realização de suas atividades, demonstrando que ele dá pouco valor a este tipo de informação para suas atividades estratégicas no Clube, contradizendo sua resposta na questão 3 (três), em que classificou as informações como importantes para o processo de tomada de decisão.

No que tange a cultura organizacional existente no Clube, com enfoque nos processos de compartilhamento, disseminação e uso da informação, como subsídio dos processos organizacionais, o sujeito pesquisado as considera importante, questão 12 (doze).

O planejamento de logo prazo do Clube, bem como suas influências para o seu desempenho profissional, questão 13 (treze), o Diretor de Futebol as classificou como muito importante, demonstrando por meio deste resultado que o processo de planejamento de logo prazo é considerado importante para as atividades realizadas por ele.

O Diretor Superintendente é responsável por todas as decisões do Clube no que tange ao nível estratégico e tático do Clube. É um cargo por contratação e não por eleição, a contratação tem a finalidade de potencializar o Clube como um negócio, sem perder a essência da organização e a competitividade nos torneios e campeonatos. É responsável por planejar e acompanhar todas as áreas do Clube, além de interconectá-las para um melhor aproveitamento dos recursos existentes no Clube. É considerado um importante componente estratégico nas equipes, tendo o mesmo *status* de diretor do nível tático do Clube.

Tabela 30: Nível Estratégico – Diretor superintendente.

Escala/ Questões	Indiferente	Pouco Importante	Parcialmente Importante	Importante	Muito Importante
1	-	-	-	-	X
2	-	-	-	-	X
3	-	-	-	-	X
4	-	-	-	-	X
5	-	-	-	-	X
6	-	-	-	X	-
7	-	-	-	-	X
8	-	-	X	-	-
9	-	-	-	-	X
10	-	-	-	X	-
11	-	-	-	X	-
12	-	-	-	X	-
13	-	-	-	-	X

Fonte: Elaborada pelo autor.

A informação e sua importância para o desempenho profissional é a indagação da primeira questão, e o Diretor Superintendente a classificou como muito importantes para as suas atividades, considerando-as essenciais para a realização de suas ações no âmbito do Clube. Sobre o acesso e uso das informações em suas atividades cotidianas, questão 2 (dois), o Diretor Superintendente as consideram muito importantes, tal qual o uso dessas informações na tomada de decisão em suas ações no Clube, questão 3 (três), evidenciando a importância das informações em sua principal atividade, a tomada de decisão.

No que tange as informações disseminadas pelos níveis inferiores, tático e operacional, o Diretor Superintendente as classificou como muito importantes, questão 4 (quatro). Este resultado demonstra a utilidade das informações geradas em outros departamentos do Clube para as atividades que executadas por ele.

Considerando o impacto das informações em seu rendimento profissional, pergunta de número 5 (cinco), o Diretor Superintendente acredita que essas informações são muito importantes e impactam em seu rendimento profissional. Enquanto na questão 6 (seis), sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, destacou que essas ferramentas são importantes para o seu rendimento profissional.

Ao ser questionado sobre a importância das informações geradas pelos demais departamentos do Clube e sua disseminação, o sujeito pesquisado as classificou como muito importantes para o seu desempenho profissional. No que

tange a importância das informações advindas do ambiente *web* para o seu desempenho profissional, questão 8 (oito), o Diretor Superintendente as consideram parcialmente importantes, enquanto as encontradas em outros suportes como livros, revistas e jornais as consideram muito importantes para o seu desempenho profissional, questão 9 (nove). Ao comparar as respostas das questões 8 (oito) e 9 (nove), evidencia-se que as informações advindas do suporte impresso são consideras mais importantes do que as advindas do ambiente *web*.

Quanto às informações oriundas de empresários ou grupos de investidores, questão 10 (dez), o Diretor Superintendente as classifica como importantes ao seu desempenho profissional, resultado que fortalece as informações geradas por empresários e grupo de investidores no contexto estratégico do Clube.

Ao considerarmos a informação como componente estratégico do Clube, bem como sua importância para o desempenho profissional, questão 11 (onze), o sujeito pesquisado as classifica como importantes para a realização de suas atividades.

Em relação a cultura organizacional do Clube, enfocando os processos de compartilhamento, disseminação e uso da informação, como subsídio dos processos organizacionais, o dirigente, a classifica como importante. Quanto ao planejamento de logo prazo, bem como sua influência para seu desempenho profissional, último item do questionário, o Diretor Superintendente o classifica como muito importante, o que demonstra a importância desse instrumento para as atividades realizadas por ele.

7.2 Entrevista Estruturada

A entrevista foi aplicada às pessoas que atuam no nível tático do Clube. A escolha desses sujeitos se deu devido a necessidade de aprofundar alguns aspectos da pesquisa como, por exemplo, a percepção, o uso e a frequência de uso de informações no cotidiano do Clube, ou seja, a entrevista foi realizada com profissionais que permanecem no Clube independente de sua situação política ou disputa de campeonatos ou torneios, uma vez que a alta cúpula do Clube possui rotatividade por estar relacionada às disputas eleitorais e, por outro lado, a base composta por atletas e Comissão Técnica estar relacionada à disputa de campeonatos e torneios. Dessa maneira, pode-se afirmar que a linha intermediária do Clube é composta por profissionais que costumam desenvolver suas histórias no

âmbito do Clube, diferentemente dos atletas, da Comissão Técnica e diretores que possuem um tempo de contribuição limitado, por competição, cláusula estatutária e/ou período de gestão.

A entrevista estruturada foi agrupada nos seguintes aspectos: valores, normas, costumes, história, heróis, liderança, comunicação empresarial, comunicação interna/estratégica, rede de comunicação: formal e informal, aprendizagem, conhecimento organizacional, inovação e mudança e inteligência competitiva organizacional. O roteiro da entrevista estruturada e seus agrupamentos foram adaptadas do instrumento sugerido por Davenport e Prusak (1998a, p.139). Conforme mencionado anteriormente, os sujeitos de pesquisa foram os profissionais que se encontram no nível tático da organização - coordenadores e gestores 3 (três) pessoas do Clube: assessor de imprensa, gestor financeiro e o gestor de futebol do clube.

Por não estarem familiarizados com as terminologias do contexto desta pesquisa, os entrevistados apresentaram muita dificuldade em responder algumas questões, o que pode sinalizar um déficit quanto à importância da percepção da informação e seus processos no dia a dia desses profissionais. No momento da entrevista solicitou-se aos sujeitos pesquisados sobre a autorização para gravação da mesma, porém todos solicitaram que a gravação não fosse realizada, impossibilitando assim a reprodução integral do conteúdo da entrevista, visto que foi possível apenas anotar as falas relevantes dos referidos sujeitos.

Ao serem questionados sobre os **valores** que norteiam o Clube, os entrevistados apresentaram as seguintes respostas:

- **Assessor de Imprensa:** profissionalismo, obsessão pelos objetivos, dedicação;
- **Gestor de Futebol:** profissionalismo, ética;
- **Gestor Financeiro:** profissionalismo, dedicação com os resultados.

Observa-se todos os entrevistados destacaram o profissionalismo como componente de valor contido no Clube, demonstrando que o Clube vivencia um momento de profissionalismo incutido na cultura organizacional do Clube e no comportamento dos responsáveis por nortear os processos administrativos e futebolísticos da organização.

No que tange às normas e costumes verificou-se se o Clube possui normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação e ao uso das tecnologias da

informação. Todos os 3 (três) entrevistados informaram que não há. Evidencia-se, assim, que o Clube não possui normas formalizadas em relação a informação e ao uso das tecnologias da informação. Observa-se certa fragilidade do Clube no contexto informacional, bem como no uso de tecnologias que propiciem suporte às informações como, por exemplo, o armazenamento e resgate destas nos processos organizacionais cotidianos.

Como forma de investigar a história do Clube, questionou-se quais os principais momentos que marcaram o Clube (fatos ocorridos no decorrer da vida administrativa e esportiva), principalmente situações relacionadas à informação e às tecnologias de informação, conforme segue:

- **Assessor de Imprensa:** dívida financeira o que fez o Clube cair várias divisões do Campeonato Paulista e Brasileiro, e a principal e mais marcante, a impossibilidade de acesso ao Campeonato Brasileiro de 2007 devido à perda de seis pontos por conta de um erro administrativo, que ocorreu devido à escalação de um jogador irregular, erro gerado porque a informação de registro do atleta não foi averiguada junto à Confederação Brasileira de Futebol (CBF).
- **Gestor de Futebol:** falta de informação o que ocasionou a escalação de um atleta irregular em 2007, ocasionando a perda de seis pontos e, consequentemente, a não classificação e acesso para a Série A do Campeonato Brasileiro daquele ano (O clube ficou a apenas um ponto do acesso após a perda dos seis pontos).
- **Gestor Financeiro:** desconhece a história do Clube por ser recém-contratado.

Evidencia-se que os entrevistados que estão no Clube há mais tempo reconhecem na história do MAC os momentos em que a falta do uso de informações e de tecnologias prejudicaram de maneira substancial os objetivos do Clube. Destaca-se o Campeonato Brasileiro da Série B do ano de 2007, em que o Clube sofreu um enorme prejuízo devido a não conferência de uma informação que impedia a escalação de um atleta que não havia sido liberado para jogar o referido campeonato pela CBF.

Essa desinformação prejudicou o acesso do Clube à Série A, principal competição de futebol nacional, e fez a equipe perder recursos financeiros e oportunidades de investimentos, afinal, os clubes que estão nas principais

competições possuem maior visibilidade, fator que permite o acesso a grandes oportunidades, uma vez que geralmente estão limitadas às equipes que jogam no principal torneio nacional. A consequência deste acontecimento foram os vários descensos ocorridos a partir de 2008, trazendo ao Clube menor visibilidade e menor quantidade de recursos financeiros, fazendo que contraísse várias dívidas e prejuízos financeiros ano após ano.

Em relação a existência de heróis no Clube, todos responderam que não reconhecem nenhum indivíduo que possa ser classificado como herói da organização esportiva.

No que tange a liderança verificou-se se os líderes exercem influência no comportamento das pessoas em relação a informação. Todos destacaram que não há influências dos líderes em relação a informação. Diante das respostas obtidas sobre esse aspecto, o pesquisador julgou necessário explicitar melhor o que se pretendia conhecer, mas mesmo assim todos os entrevistados mantiveram de maneira incisiva a opinião de que os líderes não exercem nenhum tipo de influência quanto ao comportamento informacional dos indivíduos que atuam o Clube.

Quanto ao processo de comunicação entre liderança e liderados, bem como a maneira que esses sujeitos avaliam a disseminação da informação vertical entre os membros do Clube, os entrevistados destacaram o seguinte:

- **Assessor de Imprensa:** não existe nenhum processo formal de disseminação de informações entre os diretores e os demais membros do Clube. A falta desse processo traz inúmeros prejuízos ao Clube, fator que muitas vezes faz com que os membros recebam informações controversas.
- **Gestor de Futebol:** sim existe, todos os comunicados oficiais são realizados por meio de memorandos e, muitas vezes, de maneira oral por meio de contato telefônico entre a diretoria e a gestão de futebol. As informações são passadas de maneira positiva aos que recebem as informações.
- **Gestor Financeiro:** não, nem sempre são passadas informações completas. Recebe-se informações diferentes de várias pessoas para o mesmo procedimento, o que prejudica o dia a dia dentro da organização.

Observa-se que os entrevistados possuem uma percepção bastante diferente sobre o processo de comunicação entre liderança e liderado, bem como a avaliação

deste processo. Alinhando as observações realizadas no Clube, evidencia-se que não existe de fato um fluxo informacional formal e bem definido, nem ao menos uma padronização nas informações passadas entre os colaboradores e seus superiores. Dessa maneira, infere-se que a opinião positiva do processo é realizado por quem centraliza as informações e, possui dificuldade em disseminá-las no ambiente interno do Clube, gerando a centralização das informações e, consequentemente, o acúmulo de processos que este sujeito realiza (Gestor de Futebol). Outra informação que reforça esta inferência é que o Gestor de Futebol ocupou anteriormente a função de Gestor Financeiro conjuntamente, fator que certamente contribuiu para esse tipo de situação.

Em relação a possíveis barreiras existentes no processo de comunicação entre o líderes e subordinados. Os entrevistados responderam da seguinte maneira:

- **Assessor de Imprensa:** não existem barreiras de comunicação, esta é realizada de maneira tranquila, verbalmente quando necessário, devido a proximidade dos diretores com a gestão do Clube.
- **Gestor de Futebol:** não existe.
- **Gestor Financeiro:** não existe.

Evidencia-se que na opinião dos entrevistados que não existe nenhuma barreira de comunicação entre eles e a Diretoria. Tal opinião ocorre devido a freqüência da diretoria executiva no clube.

Ainda no âmbito da liderança verificou-se se o líder buscava a participação dos colaboradores e se isso ocorria em determinados momentos. Os entrevistados expressaram as seguintes opiniões:

- **Assessor de Imprensa:** os lideres só envolvem os colaboradores quando estão desesperados na busca de resultados, sejam eles administrativos ou nas competições que o Clube disputa.
- **Gestor de Futebol:** não, os lideres não costumam envolver os colaboradores.
- **Gestor Financeiro:** sim, na maioria das atividades realizadas.

Observa-se que não há consenso em relação a esse aspecto, afinal, enquanto o Gestor de Futebol afirmou que a liderança não envolve os colaboradores, o Gestor Financeiro e o Assessor de Impressa afirmaram o contrário, todavia, com percepções diferentes do processo. Para o Gestor Financeiro há a busca do envolvimento dos colaboradores nas atividades realizadas de maneira

natural, por outro lado o Assessor de Imprensa enfatizou que só há este envolvimento quando há interesse dos líderes, indicando que esse processo não é natural.

No que tange a existência de confiança para o compartilhamento de informação entre os sujeitos pesquisados, os entrevistados possuem opiniões distintas. Para o Assessor de Imprensa e Gestor Financeiro há confiança, mas para o Gestor de Futebol não há, no entanto, explicou que atualmente o Clube busca o resgate dessa confiança.

Infere-se que os sujeitos pesquisados confiam nas informações compartilhadas internamente. Destaca-se a resposta do Gestor de Futebol, que possui um tempo maior de vínculo com o Clube, em que destacou que o Clube está resgatando esta confiança. A opinião deste sujeito esta totalmente relacionada ao histórico vivenciado por ele no Clube, uma vez que os outros dois sujeitos pesquisados não possuem esse histórico e, assim, acreditam que os membros do Clube confiam nas informações compartilhadas.

Em relação a confiar nas informações que recebem, os entrevistados opinaram da seguinte maneira:

- **Assessor de Imprensa:** parcialmente, devido às especulações existentes no futebol.
- **Gestor de Futebol:** sim, por conta da gestão que é realizada atualmente no Clube.
- **Gestor Financeiro:** em parte, afinal, existem muitas informações falsas no meio.

Observa-se que os sujeitos pesquisados estão mais confiantes em relação a isso, devido a nova forma de gestão realizada pela atual Diretoria do Clube. No entanto, destacaram a preocupação com as desinformações existentes no ambiente do Clube. A partir das observações diretas realizadas no Clube, infere-se que as informações não fidedignas, advindas do ambiente externo ao Clube, são disseminadas no ambiente interno provocando essa situação.

A comunicação organizacional foi um dos aspectos verificados na entrevista, enfocando-se se o Clube utilizava alguma ferramenta tecnológica ou processo de gerenciamento da informação. Os entrevistados opinaram da seguinte forma:

- **Assessor de Imprensa:** não, existia o *site*, porém o mesmo não existe mais.

- **Gestor de Futebol:** sim, através de computadores, planilhas e documentos do Word.
- **Gestor Financeiro:** sim, através de computadores, planilhas e documentos do Word.

Evidencia-se que cada sujeito pesquisado considera as ferramentas tecnológicas um suporte à comunicação no âmbito de suas atividades. O Assessor de Impressa no contexto da gestão da informação voltada ao ambiente externo, e o Gestor Financeiro e o Gestor de Futebol no contexto do gerenciamento da informação intraorganização.

Quanto a comunicação interna/estratégica verificou-se se a organização trabalha a comunicação interna e de que maneira realiza esse trabalho. Segundo os entrevistados o Clube trabalha a comunicação interna oralmente de maneira vertical (Assessor de Imprensa e Gestor Financeiro). Para o Gestor de Futebol o Clube não trabalha este tipo de comunicação. Diagnostica-se que o processo de comunicação interna é realizado sem nenhum tipo de suporte, afinal, 2 (dois) entrevistados opinaram que o processo é realizado de maneira oral, sem auxilio de nenhum suporte, e o outro entrevistado opinou que o processo de comunicação interna é inexistente no Clube, o que de certa forma contradiz as opiniões dadas anteriormente por esses sujeitos.

Buscou-se verificar se a comunicação interna praticada pelo Clube privilegiava a interação entre as pessoas, e de que maneira isso ocorreria:

- **Assessor de Imprensa:** sim, existe interação e busca da informação por meio de conversas.
- **Gestor de Futebol:** não, as comunicações são falhas.
- **Gestor Financeiro:** sim, em conversas do dia a dia.

Evidencia-se que a comunicação interna é realizada de maneira informal, ou seja, por meio de conversas realizadas no dia a dia dos sujeitos que compõem o Clube. Dessa forma, infere-se que o processo de comunicação interno é falho, conforme ressalta o Gestor de Futebol.

Compreendendo o processo de comunicação interna importante para o Clube, verificou-se quais comportamentos são aprovados e reprovados no âmbito do Clube.

- **Assessor de Imprensa:** é aprovado quando ocorre a proteção do Clube de possíveis especulações geradas pelo ambiente externo, e reprovado quando não se protege o Clube;

- **Gestor de Futebol:** é aprovado a troca de informações verdadeiras, e reprovado quando existe troca de informações não verdadeiras;
- **Gestor Financeiro:** é aprovado quando existe troca de informações fidedignas, e reprovado quando as informações trocadas não possuem fundamento.

Nota-se a presença da desinformação no contexto do Clube, bem como a preocupação quanto ao uso de informação não fidedigna nos processos de comunicação do dia a dia.

Sendo a comunicação um importante componente estratégico para as organizações, verificou-se se a comunicação desempenha papel estratégico no âmbito do Clube. Os 3 (três) sujeitos pesquisados opinaram que a comunicação é estratégica para o Clube. Compreende-se que apesar de o processo ser realizado de maneira informal e sem o auxílio de suportes tecnológicos, evidencia-se a percepção dos pesquisados sobre a importância do processo de comunicação no Clube, afinal, é entendido como um componente estratégico para o Clube.

Ainda no contexto da comunicação interna vista de maneira estratégica, verificou-se como a comunicação colabora para a construção de uma cultura positiva voltada à informação. Os entrevistados emitiram a seguinte opinião:

- **Assessor de Imprensa:** a partir do momento que o receptor da informação passa a compreender as informações emitidas, por meio do processo de comunicação formal.
- **Gestor de Futebol:** quando a informação comunicada passa a ser usada.
- **Gestor Financeiro:** a partir do momento em que as informações contidas neste processo passam a ter relevância nas ações executadas pelos indivíduos.

Infere-se que independentemente de o processo ser realizado de maneira informal, é considerado estratégico para o Clube. É importante ressaltar que o processo só constrói uma cultura positiva voltada à informação a partir do momento em que as informações passam a ser utilizadas nos processos organizacionais realizados pelos sujeitos que recebem a informação. Assim, ressalta-se que só é possível utilizar as informações, no momento em que os sujeitos às compreendem e atribuem relevância a elas de forma a aplica-las nas atividades desenvolvidas.

No que tange a percepção dos fluxos informacionais, bem como se são formais ou informais, verificou-se inicialmente a consistência do sistema de

comunicação formal (relatórios e registros de outras espécies direcionados a determinadas pessoas) para o compartilhamento de informações. Segundo os entrevistados:

- **Assessor de Imprensa:** inexistente.
- **Gestor de Futebol:** existem inúmeros relatórios e planilhas que são utilizadas para controlar as variáveis do futebol, todavia, os dados são reproduzidos para os níveis operacional e estratégico que os analisam. Essas comunicações não são formalizadas em nenhum suporte, sendo a mesma realizada de maneira informal por meio de conversas no dia a dia do Clube.
- **Gestor Financeiro:** dependendo do uso do documento, os relatórios financeiros são planilhas eletrônicas que são enviados aos diretores. Esse envio é realizado de maneira eletrônica através de *e-mail*, e no momento em que se questionam os dados enviados, realiza-se a explanação sobre eles de maneira oral (pessoalmente ou por telefone).

Nota-se que os dados são replicados por meio de mecanismos eletrônicos aos receptores, porém não ocorre de maneira formal, por meio de conversas por telefone ou pessoalmente. Destaca-se a opinião do Assessor de Imprensa que não compreende o sistema de comunicação como algo formalizado, classificando-o como inexistente, reforçando a não formalização da comunicação no âmbito do Clube.

Quanto à comunicação informal (conversa face-a-face entre pessoas de níveis hierárquicos não autorizados ou previstos), bem como ela é vista no Clube em relação ao processo de socialização da informação. Para os entrevistados:

- **Assessor de Imprensa:** para executar minhas atividades é bastante importante, afinal, é por meio delas que eu registro as informações e as comunico ao ambiente externo.
- **Gestor de Futebol:** é importante, porém é necessário estar atento para as especulações internas do Clube, pois não é somente no ambiente externo ao Clube que existem especulações, internamente isso ocorre por meio dos sujeitos que fazem parte do Clube. Esses indivíduos realizam as desinformações devido aos seus interesses pessoais.

- **Gestor Financeiro:** se maneira bastante positiva, pois é possível compartilhar informação com os demais indivíduos sem a necessidade de formalizá-las.

É possível afirmar que todos os sujeitos pesquisados consideram que o processo de comunicação informal é importante no âmbito do Clube, afinal, por meio dele trafega uma enorme quantidade de informações que não são registradas. O Assessor de Imprensa infere muita importância a este tipo de comunicação para suas atividades, pois é por meio dos fluxos informais que elas são desenvolvidas.

É importante destacar também a opinião do Gestor de Futebol que chamou a atenção, mais uma vez, para as desinformações contidas no ambiente esportivo, porquanto essas informações entendidas como especulações possuem um enorme impacto sobre as pessoas que compõe o Clube.

Em relação a aprendizagem e conhecimento organizacional acredita-se que não houve total compreensão sobre este aspecto, por parte dos sujeitos pesquisados, fator que prejudicou a análise sobre esse quesito. Nessa perspectiva, verificou-se se os entrevistados acreditavam que a aprendizagem ocorria anteriormente a geração de conhecimento. Para eles a aprendizagem ocorre anteriormente a elaboração de conhecimento, sendo que o Gestor Financeiro ressaltou que é uma sequência lógica no processo de conhecer.

Verificou-se junto aos entrevistados se os membros do Clube possuem disposição para aprender, bem como se isso modifica os comportamentos.

- **Assessor de Imprensa:** sim. Os comportamentos são modificados de forma lenta devido à rotatividade dos envolvidos, pois a cada nova gestão perde-se a continuidade dos trabalhos realizados. As mudanças só são realizadas quando existe envolvimento da Diretoria.
- **Gestor de Futebol:** sim.
- **Gestor Financeiro:** sim. O Clube modifica seu comportamento no dia-a-dia, nas atividades realizadas. A forma para as mudanças é por meio de um maior profissionalismo dos membros do Clube, processo que está sendo realizado pela nova Diretoria do Clube.

A aprendizagem organizacional torna-se um item importantíssimo para as organizções que buscam uma maior eficiência e inovação nas atividades que desenolvem. Os sujeitos pesquisados foram orientados quanto ao conceito de

aprendizagem, porem mesmo com a orientação e delimitação do tema foi possível perceber que os indivíduos responderam tal questão com insegurança. Mesmo com um comportamento de insegurança, os indivíduos consideram que o Clube possui disposição em aprender, entretanto, o Gestor de Futebol não explicitou sua opinião, diferentemente do Gestor Financeiro que acredita que o comportamento quanto à aprendizagem é realizado através das atividades realizadas pela equipe no dia-a-dia.

O Gestor Financeiro credita este estímulo ao trabalho realizado pela nova Diretoria do Clube. Informação similar foi dada pelo Assessor de Impressa que foi além, e destacou a dificuldade quanto à isso devido a alta rotatividade dos envolvidos no Clube.

Verificou-se o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional que segundo os entrevistados é algo positivo é que deve ocorrer naturalmente. Infere-se a partir das observações realizadas no Clube, juntamente com as opiniões obtidas na entrevista sobre esse aspecto, observa-se que os líderes pouco investem no processo de aprendizagem, contudo, o envolvimento deles seria visto como um aspecto positivo pelos entrevistados.

Ainda no contexto da aprendizagem organizacional, os entrevistados opinaram sobre a maneira que o Clube transmite conhecimento junto aos novos funcionários:

- **Assessor de Imprensa:** o Clube capacita e forma profissionais através de estágios cedidos, juntamente ao acompanhamento das atividades no dia-a-dia dos profissionais mais antigos.
- **Gestor de Futebol:** o Clube, por meio dos funcionários mais antigos, acompanha os novos funcionários, passando assim informações sobre suas atividade.
- **Gestor Financeiro:** o funcionário ao entrar no Clube precisa observar as atividades de outros funcionários e replicar estas atividades.

Observa-se que o Clube repassa conhecimento por meio de informações aos novos colaboradores, sendo que esse processo de aprendizagem ocorre normalmente por meio do acompanhamento dos profissionais mais experientes atuantes no Clube. O Gestor Financeiro, possui opinião diferente, pois acredita que os novos colaboradores apreendem a partir de observações das atividades realizadas por funcionários mais experientes.

Averiguou-se se o Clube incentiva a exteriorização de conhecimento adquirido pelos funcionários. Destaca-se que, o conceito de exteriorização é apontado por Nonaka e Tacheuchi (1997) no ambito de um processo que visa a contrução do conhecimento. Neste sentido os autores apontam o processo como uma atividade de conversão do conhecimento interno dos indivíduos em conhecimento externo, ou seja, um conhecimento que pode ser socializado e utilizado por outros sujeitos e até mesmo registrado em algum suporte. Na opinião de 2 (dois) entrevistados o Clube não incentiva, para outro entrevistado há incentivo, por meio de cursos que são pagos pelo Clube.

Quanto ao compartilhamento de conhecimento ainda no âmbito da aprendizagem, verificou-se se o conhecimento é compartilhado no Clube ou se cada pessoa guarda para si o que aprendeu.

- **Assessor de Imprensa:** o conhecimento é compartilhado por meio de conversas, um exemplo é o preparador físico que em seu dia-a-dia compartilha técnicas com o auxiliar. Dessa forma, o preparador físico esta compartilhando seu conhecimento com outro membro da Comissão Técnica.
- **Gestor de Futebol:** o conhecimento é compartilhado normalmente em conversas entre os funcionários.
- **Gestor Financeiro:** o conhecimento é compartilhado como, por exemplo, o Gestor de Futebol descobre alguma regra diferente em contratos de atletas, essa informação é passada para mim por meio de uma conversa.

Infere-se que mesmo que o Clube não incentive o compartilhamento de conhecimento, isso ocorre. É importante ressaltar que esse processo de compartilhamento de conhecimento é realizado por meio de fluxos informais, o que torna difícil o registro e a gestão pelo Clube.

A inovação e mudança no contexto do Clube foi um dos aspectos investigados na entrevista e, para tanto, buscou-se saber sobre a importância da inovação e as mudanças que ocorrem no âmbito do Clube a partir delas. Nessa perspectiva, foi solicitada a opinião dos entrevistados sobre a predisposição dos dirigentes em relação às inovações (processos, formas de executar cada atividade, dentre outras).

- **Assessor de Imprensa:** os dirigentes compreendem e aceitam bem as inovações propostas.

- **Gestor de Futebol:** de maneira bastante positiva, afinal, toda a ajuda para melhoria do Clube é compreendida por eles como algo positivo.
- **Gestor Financeiro:** os dirigentes são predispostos às inovações, um exemplo disso é a sua pesquisa que esta sendo aplicada no MAC.

A partir das observações diretas realizadas no Clube e comparando-as as opiniões dos entrevistados é possível afirmar que o Clube possui uma política bem interessante quanto a inovação, pois todos têm interesse e vontade de inovar contribuindo para o Clube, visto que a Diretoria Executiva as vê de forma positiva, desde que não necessitem de dispêndios financeiros.

Quanto a postura dos funcionários diante das inovações (processos, formas de executar cada atividade, dentre outras) sugeridas pelo Clube, os entrevistados opinaram da seguinte forma:

- **Assessor de Imprensa:** a postura dos funcionários é bem positiva.
- **Gestor de Futebol:** normalmente a postura dos funcionários é de aceitar bem as inovações sugeridas.
- **Gestor Financeiro:** positiva, afinal, quase toda inovação que é proposta facilita o trabalho realizado.

As inovações no Clube são bem aceitas pelos colaboradores, afinal, na maioria das vezes as inovações facilitam as rotinas realizadas por eles. Esta afirmação pode ser feita, a partir das opiniões recebidas pelos sujeitos pesquisados e das observações realizadas no Clube.

No que tange a função que a comunicação desempenha em um processo de mudança, os 3 (três) entrevistados opinaram que a comunicação é essencial para os processos de mudança. A forma positiva com que os entrevistados visualizam o processo de comunicação para os processos de mudança evidencia a percepção desses sujeitos sobre a importância da disseminação da informação nos processos organizacionais que, por sua vez, incidem em suas atividades cotidianas.

Verificou-se também a maneira que as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem no Clube, e segundo os entrevistados:

- **Assessor de Imprensa:** informadas verbalmente em conversas informais.
- **Gestor de Futebol:** comunicadas de maneira verbal quanto as ações estipuladas pela Diretoria.
- **Gestor Financeiro:** de maneira verbal por meio de conversas.

Evidencia-se que os fluxos informais no âmbito do Clube possuem uma enorme importância devido à falta de formalização e documentação das informações e processos.

Os sujeitos entrevistados também foram questionados quanto às tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelo Clube, mais especificamente sobre o impacto que causam nas atividades de seus membros.

- **Assessor de Imprensa:** não existe nenhuma tecnologia de informação direcionada às atividades específicas do Clube, dessa maneira não é possível dimensionar o impacto.
- **Gestor de Futebol:** as tecnologias disponíveis no Clube impactam de maneira parcial as atividades executadas no dia-a-dia do Clube;
- **Gestor Financeiro:** muito importantes, as tecnologias em minhas atividades ocorrem por meio de planilhas e demais mecanismos eletrônicos que auxiliam de maneira muito positiva as minhas atividades.

Alinhando as opiniões recebidas dos sujeitos entrevistados com a observação direta realizada no Clube é possível inferir que o Clube dispõe de ferramentas tecnológicas simples e genéricas e, portanto, não há nenhuma tecnologia de informação que seja específica para as atividades desenvolvidas pelos funcionários do Clube, sendo difícil mensurar qualquer tipo de impacto.

Em relação a inteligência competitiva organizacional realizou-se alguns questionamentos sobre este aspecto. Dessa forma, buscou-se verificar se o Clube se preocupa em identificar fontes de informação como, por exemplo, ferramentas administrativas, técnicas/esportivas, novos processos, informações estratégicas e informações de outras naturezas necessárias ao desempenho do Clube. Os 3 (três) entrevistados opinaram que se preocupam em identificar fontes de informação desses tipos, por meio da Internet, jornais e TV . Ao comparar as opiniões dos sujeitos entrevistados com as respostas obtidas no questionário, comprova-se o uso da Internet, como uma importante fonte de informação.

No que tange ao uso da informação que recebem e em quais situações as aplicam como, por exemplo, construir conhecimento, tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, inovar etc., os sujeitos entrevistados opinaram:

- **Assessor de Imprensa:** para decisões como, por exemplo, quando é preciso alterar o estatuto do Clube, busca-se informação em fontes jurídicas (advogados) informações para embasar as decisões.

- **Gestor de Futebol:** principalmente para a contratação de atletas, buscam-se e usam-se informações de indivíduos de fora do Clube para comprovar e certificar a contratação;
- **Gestor Financeiro:** na validação de algumas informações do ambiente externo.

Nota-se que a informação é utilizada em muitos processos como um componente de validação para as ações que estão sendo realizadas. Na observação direta realizada no Clube, percebeu-se que esse processo de validação é realizado quase que inconscientemente, bem como não é sistematizado em procedimentos e também não se aplica nenhum método para tal atividade.

Buscou-se verificar se há a preocupação, por parte do Clube, em identificar as necessidades de informação de seus colaboradores, departamentos e/ou setores, bem como de que maneira isso é realizado. Os entrevistados opinaram da seguinte forma:

- **Assessor de Imprensa:** sim, porém se identifica essas necessidades em conversas informais realizadas entre a Diretoria e os funcionários.
- **Gestor de Futebol:** sim, por meio de conversas em que se identifica as necessidades de informação como, por exemplo, a aquisição de um pacote de *scoult*, ou seja, informações estatísticas dos adversários para a Comissão Técnica analisar e trabalhar nos treinamentos e partidas.
- **Gestor Financeiro:** sim, por meio de conversas realizadas.

O Clube possui uma maneira informal de identificar as necessidades de informações das pessoas e departamentos, esta identificação ocorre por meio de conversas. A partir do momento em são identificadas as necessidades informacionais, os Diretores realizam a compra das informações ou concedem ‘carta branca’ para os membros do MAC buscarem as melhores formas de obtê-las.

Sobre a disseminação das informações internas do Clube, questionou-se de que maneira esse processo é realizado. Todos os 3 (três) sujeitos entrevistados informara, que o Clube realizada a disseminação das informações geradas internamente, de forma oral, por meio de conversas realizadas de maneira formal ou informal. Analisando essa informação é possível reforçar a existência dos fluxos informais e que ganham força porquanto as informações não são registradas, demonstrando que o Clube utiliza o fluxo informal de maneira exaustiva, e que a

formalização das informações é um processo muito complexo para os indivíduos que nele atuam, devido a cultura informacional em que o Clube esta alicerçado.

A prática da inteligência organizacional foi objeto de verificação junto aos sujeitos entrevistados que, por sua vez, foram unanimes ao afirmar que não existe no contexto do Clube. O pesquisador explicou aos entrevistados o que é inteligência organizacional, e o que é possível obter a partir dessa prática, os sujeitos pesquisados ficaram bastante interessados, bem como estabeleceram relação com as atividades que executam. Ressalta-se que os entrevistados informaram que existe grande semelhança nas atividades que desempenham com a prática da inteligência organizacional, entretanto destacaram que as realiza de maneira intuitiva.

7.3 Sociograma

Pode-se considerar o sociograma uma técnica que permite a compreensão aprofundada das relações entre os indivíduos de um grupo ou entre grupos. Com essa ferramenta foi possível compreender de maneira mais aprofundada quais são os indivíduos mais acessados no contexto informacional do Clube.

Dessa maneira, buscou-se verificar junto aos sujeitos pesquisados sobre a quem recorrem quando buscam informações nas áreas técnicas e administrativas. Observa-se que não existia limitação em relação a quantidade de indicações e, assim, alguns indivíduos mencionaram mais de uma relação para as áreas técnica e administrativa. Por outro lado, alguns indivíduos não fizerem indicações sobre suas relações, o que pode demonstrar a falta de compreensão destes quanto ao questionamento ou dificuldade de compreensão do contexto da informação para suas atividades. Ressalta-se, também, que o termo ‘atletas’ que consta nas tabelas e gráficos representam os 32 (trinta e dois) jogadores do Clube que foram agrupados para uma melhor visualização dos gráficos.

A divisão entre a área técnica e administrativa foi necessária para que fosse possível entender as relações sob diferentes visões, afinal, os membros do Clube trabalham em duas grandes áreas, que contem informações independentes e relacionáveis. Nessa perspectiva, foram desenvolvidas 3 (três) matrizes sociais: no contexto Geral, Administrativa e Técnica.

A primeira matriz demonstra as relações existentes no Clube de maneira geral, tanto as autorizações no contexto técnico quanto as autorizações no contexto administrativo, conforme se observa na Tabela 31 e Gráfico 2. A Tabela 31 destaca a frequência de requisições realizadas ao Treinador e ao Gestor de Futebol, 28 (vinte e oito) e 20 (vinte) requisições respectivamente, realizadas pelos indivíduos que compõe o Clube. Evidencia-se a importância e a confiabilidade que esses sujeitos possuem para os demais membros do Clube. Na sequência encontra-se o Preparador Físico e o Diretor de Futebol, com 17 (dezessete) e 16 (dezesseis) requisições respectivamente, demonstrando que a maioria das informações requisitadas pelas pessoas do Clube estão centralizadas em poucos sujeitos.

No contexto geral as informações são acessadas por 4 (quatro) pessoas, sendo que 2 (dois) são do nível operacional, Treinador e Preparador Físico, 1 (um) no nível tático, Gestor de Futebol, e apenas 1 (um) membro do nível estratégico, Diretor de Futebol do Clube (Gráfico 2).

A Tabela 32 corresponde ao comportamento dos sujeitos pesquisados quanto a requisição de informações no contexto administrativo do Clube. É possível observar que a frequência de requisição refere-se a 2 (dois) indivíduos, o Gestor de Futebol e o Diretor de Futebol, com 20 (vinte) e 16 (dezesseis) requisições respectivamente. Destaca-se também que 2 (dois) sujeitos foram indicados com 2 (duas) requisições, o Diretor Superintedente e o Gestor Financeiro, e apenas 1 (um) indicou o Assessor de Imprensa. A intensidade de frequência pode ser visualizada no Gráfico 3 do sociograma do Clube no contexto administrativo.

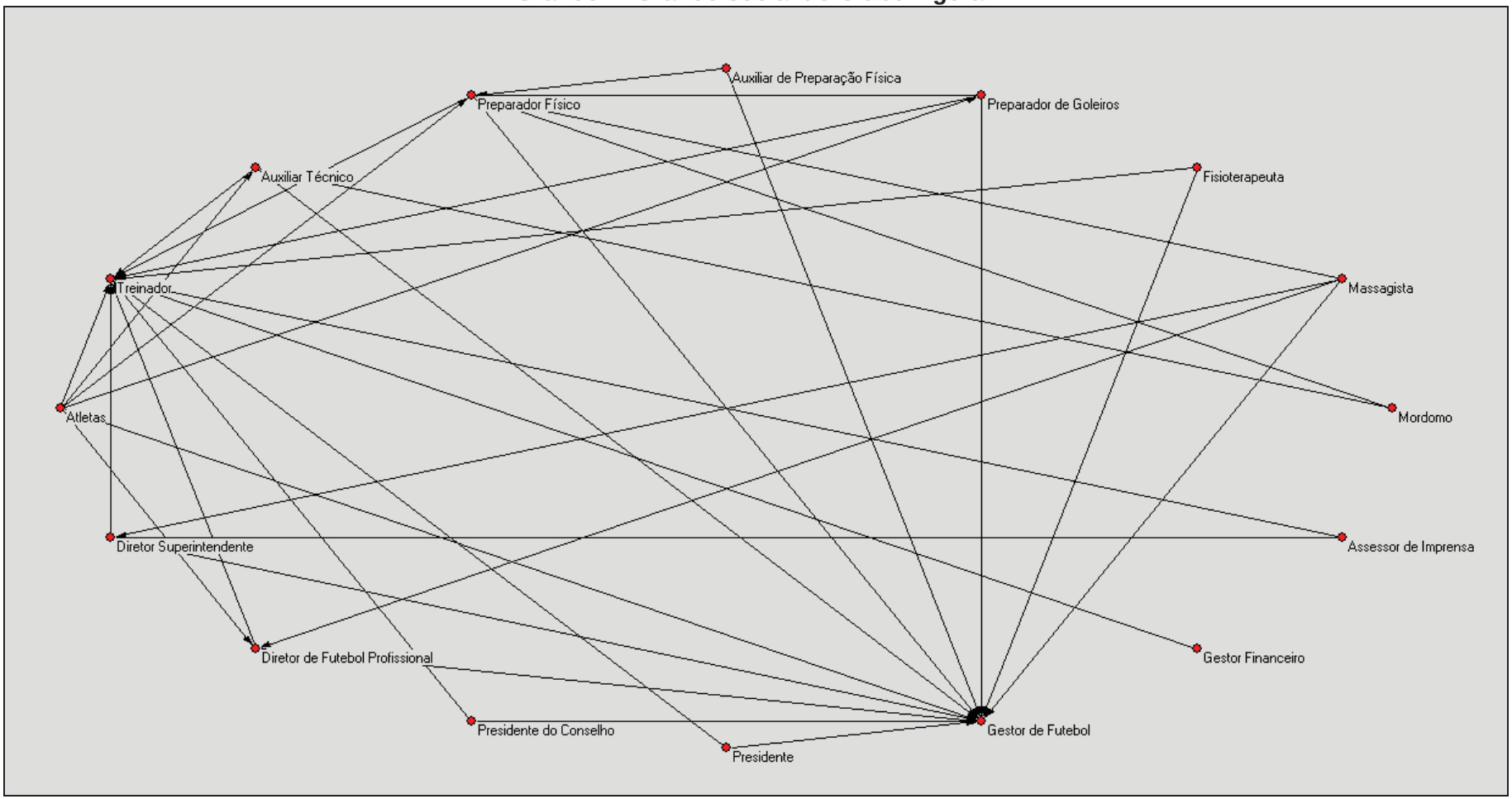
Tabela 31: Matriz social do Clube – geral.

Quem Concede informação / Quem requer informação	Atletas	Treinador	Auxiliar Técnico	Preparador Físico	Auxiliar De Preparação Física	Preparador de Goleiros	Fisioterapeuta	Massagista	Mordomo	Assessor de Imprensa	Gestor Financeiro	Gestor de Futebol	Presidente	Presidente do Conselho	Diretor de Futebol Profissional	Diretor Superintendente
Atletas		18	2	12		2					1	10			15	
Treinador																
Auxiliar Técnico		1										1				
Preparador Físico		1										1				
Auxiliar de Preparação Física				1								1				
Preparador de Goleiros		1		1								1				
Fisioterapeuta		1										1				
Massagista				1								1			1	1
Mordomo			1	1												
Assessor de Imprensa		1														1
Gestor Financeiro		1														
Gestor de Futebol																
Presidente		1										1				
Presidente do Conselho		1										1				
Diretor de Futebol Profissional		1										1				
Diretor Superintendente		1										1				
Total	0	28	3	17	0	2	0	0	0	1	2	20	0	0	16	2

Nível Operacional
Nível Tático
Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2: Gráfico social do Clube – geral.



Fonte: Elaborado pelo autor.

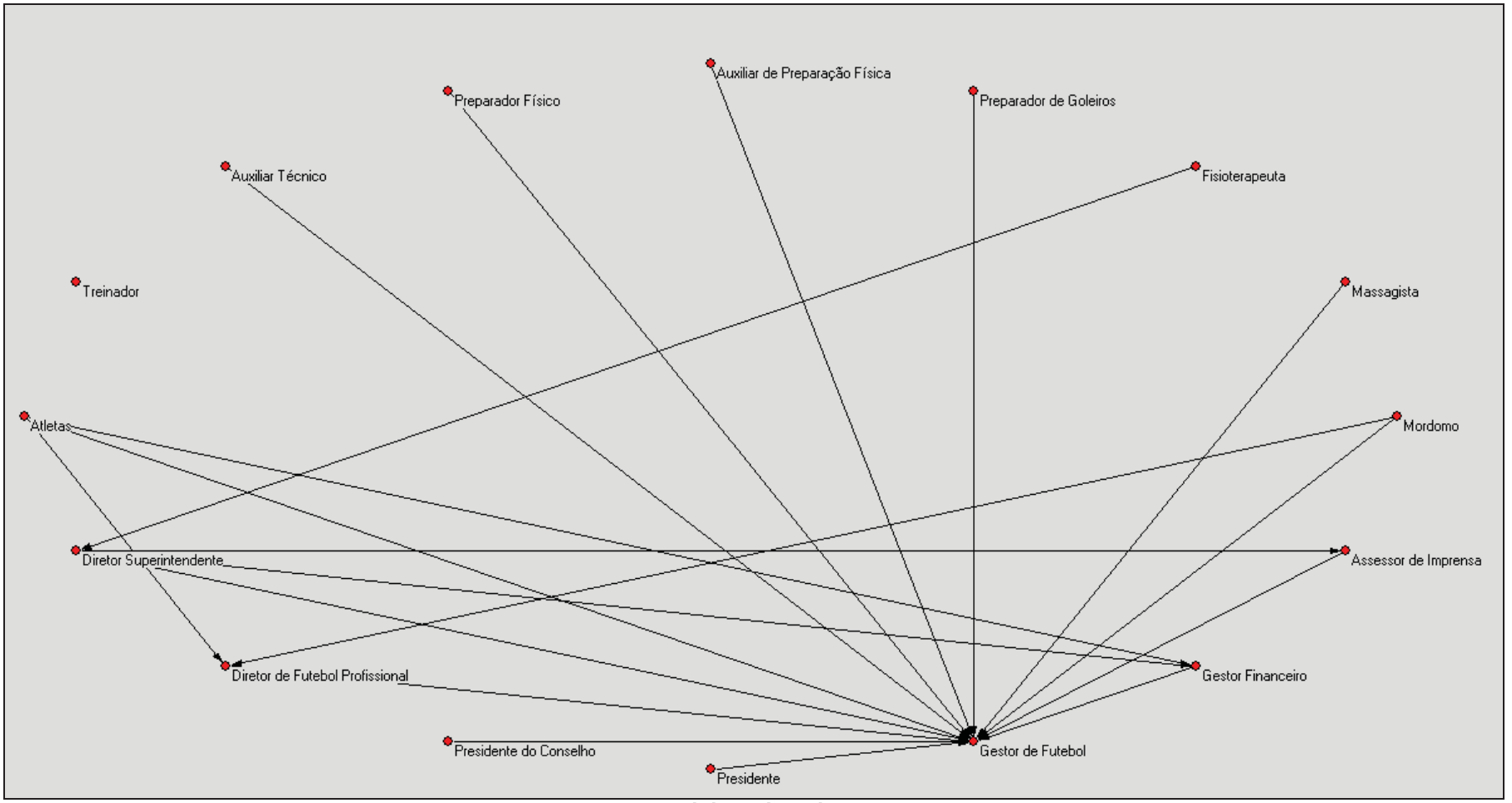
Tabela 32: Matriz social do Clube – contexto administrativo.

Quem requer informação \ Quem concede informação	Atleta	Treinador	Auxiliar Técnico	Preparador Físico	Auxiliar de Preparação Física	Preparador de Goleiros	Fisioterapeuta	Massagista	Mordomo	Assessor de Imprensa	Gestor Financeiro	Gestor de Futebol	Presidente	Presidente do Conselho	Diretor de Futebol Profissional	Diretor Superintendente
Atletas											1	10			15	
Treinador																
Auxiliar Técnico												1				
Preparador Físico												1				
Auxiliar de Preparação Física												1				
Preparador de Goleiros												1				
Fisioterapeuta												1				
Massagista												1			1	1
Mordomo																
Assessor de Imprensa																1
Gestor Financeiro																
Gestor de Futebol																
Presidente												1				
Presidente do Conselho												1				
Diretor de Futebol Profissional												1				
Diretor Superintendente												1				
Total	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**2**	**20**	**0**	**0**	**16**	**2**

Nível Operacional
Nível Tático
Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3: Gráfico social do Clube – contexto administrativo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

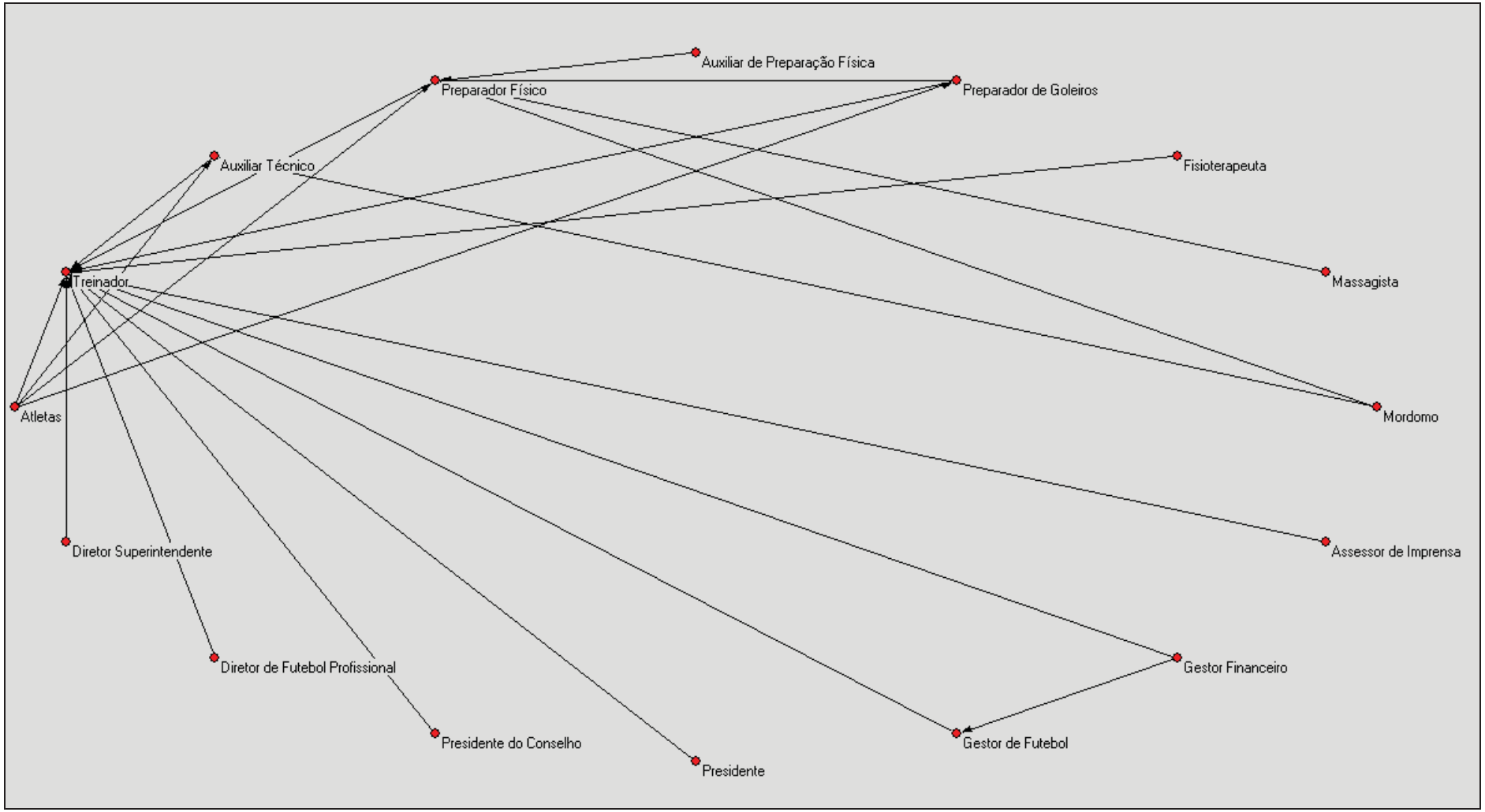
Tabela 33: Matriz social do Clube – contexto técnico.

Quem Concede informação / Quem requer informação	Atletas	Treinador	Auxiliar Técnico	Preparador Físico	Auxiliar de Preparação Física	Preparador de Goleiros	Fisioterapeuta	Massagista	Mordomo	Assessor de Imprensa	Gestor Financeiro	Gestor de Futebol	Presidente	Presidente do Conselho	Diretor de Futebol Profissional	Diretor Superintendente
Atletas		18	2	12		2										
Treinador																
Auxiliar Técnico		1														
Preparador Físico		1														
Auxiliar de Preparação Física				1												
Preparador de Goleiros		1		1												
Fisioterapeuta		1														
Massagista				1												
Mordomo			1	1												
Assessor de Imprensa		1														
Gestor Financeiro		1														
Gestor de Futebol																
Presidente		1														
Presidente do Conselho		1														
Diretor de Futebol Profissional		1														
Diretor Superintendente		1														
Total	**0**	**28**	**3**	**17**	**0**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Nível Operacional
Nível Tático
Nível Estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4: Gráfico social do Clube – contexto técnico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No contexto das informações técnicas evidencia-se a figura do Treinador como sendo o sujeito mais requisitado com 28 (vinte e oito) indicações, seguido do Preparador Físico com 17 (dezessete) requisições, conforme se observa na Tabela 33.

Outros 2 (dois) sujeitos da área técnica foram citados, o Preparador de Goleiros com 2 (duas) indicações e o Auxiliar Técnico com 3 (três) requisições. Destaca-se a presença do Preparador de Goleiros nesta matriz sendo indicado por 2 (dois) indivíduos, sendo que esses 2 (dois) sujeitos atuam como goleiros, demonstrando o vínculo estreito entre os jogadores desta posição com seu treinador direto.

O Gráfico 4 apresenta a frequência das requisições realizadas entre os membros do contexto técnico do Clube, demonstrando centralidade de requisiçõe no Treinador e no Preparador Físico. Tal centralidade ocorre devido ao grande número de indivíduos que acionam estes sujeitos na busca de informações.

Destaca-se que os sujeitos requisitados pelos membros do Clube no contexto técnico, são indivíduos que possuem suas atividades com tempo limitado como, por exemplo, o Treinador, que permanece no Clube até o momento em que os resultados são positivos, quando isso não ocorre ele é dispensado, nesse sentido, destaca-se que no período entre 2010 e 2013 onze técnicos passaram pelo MAC, numero repassado pela área tática do clube, ou seja, o clube tem uma alta rotatividade, afinal todos os anos quase três treinadores dirigem o clube na área operacional (técnica). Outro exemplo se dá no nível estratégico com a Diretoria, que possuem asseguradas suas funções na quais são vinculados os cargos que exercem de maneira eletiva, normalmente pelo período de 4 (quatro) anos de acordo com o estatuto do Clube. Chama-se a atenção para este fator devido a falta de continuidade nos trabalhos desenvolvidos por esses sujeitos. Afinal, os indivíduos que assumem esses cargos impõem seus próprios modelos e métodos e quando há troca dos referidos sujeitos, esses modelos e métodos são normalmente descartados e novos modelos e métodos são aplicados pelos indivíduos que passam a ocupar esses cargos.

Desta maneira podemos observar que, o clube possui indivíduos considerados estratégicos para a gestão e uso das informações, principalmenteos sujeitos que recebem uma grande quantidade de requisições por parte dos outros indivíduos, estes sujeitos por sua vez ocupam cargos que possuem uma alta

rotatividade. Evidência-se que, a alta rotatividade alinhada a centralidade de requisições de informações torna-se uma dificuldade para o processo de gestão da informação no contexto do clube.

CAPITULO 8
CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais que uma paixão nacional, o futebol é um negócio que movimenta US$ 3,2 bilhões, todos os anos, somente no Brasil. É estimado que o futebol gire em torno de US$ 250 bilhões anuais no mundo. Nesse negócio é possível destacar a capacidade de passar incólume a intempéries econômicas, o segmento é apontado como um dos mais promissores financeiramente.

Com números expressivos o mercado nacional ocupa a quinta posição entre os maiores do mundo. Os números não são muitos precisos, mais se calcula que existam aproximadamente 33 mil clubes de futebol no país (entre profissionais e amadores), 360 mil jogadores, 30 milhões de praticantes eventuais e outros milhões de apaixonados pelo esporte sob o território brasileiro. O país vêm se destacando nas transações de jogadores e, segundo dados da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em 2008, 1.176 jogadores foram negociados com equipes de outros países (DREHER, 2010, p.41).

Um cenário assim tão promissor, mas que também conta com um fator comum aos outros segmentos econômicos, a competitividade, não deveria ser ignorado pela Ciência da Informação. Nesse cenário, é possível analisar que existe uma gama de informações que trafegam por fluxos informacionais (formais ou não formais) oriundas de fontes informacionais do ambiente interno e externo.

Sob esse contexto encontrou-se a necessidade de se analisar os elementos que se relacionam com a informação, bem como a necessidade da adoção de uma gestão de cunho informacional, visando auxiliar os clubes a obterem sucesso nas atividades que desempenham. Desse modo, a cidade de Marília conta com um clube de futebol profissional, o Marília Atlético Clube (MAC), universo de estudo da presente pesquisa.

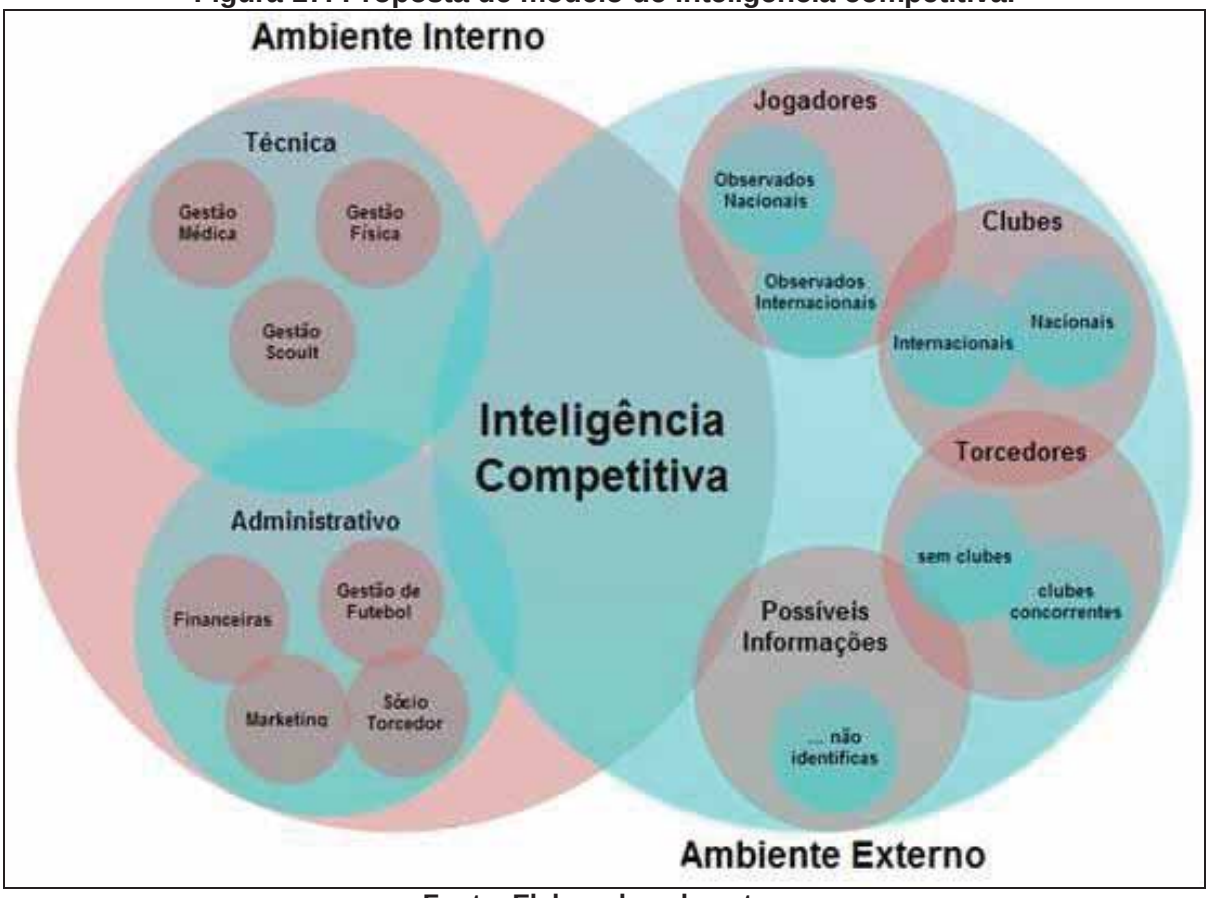
Por meio do processo de observação alinhada a aplicação de instrumentos de pesquisa aplicados ao MAC, foi possível visualizar os ambientes e fluxos informacionais, fontes de informação, bem como as necessidades informacionais por parte dos gestores e diretores do Clube.

Dessa maneira, analisou-se quais são as informações relevantes para os sujeitos organizacionais do MAC, de forma a elaborar uma proposta de modelo de gestão da informação que subsidie o processo de inteligência competitiva voltado ao

contexto do MAC. Por meio do processo de observação direta, juntamente com o resultados obtidos a partir das pesquisas realizadas junto aos membros do MAC, foi possível desenvolver uma proposta de modelo de gestão da informação aplicado à inteligência competitiva.

As informações têm, na sua maioria, origem nos indivíduos que compõe o Clube, ou seja, são geradas internamente. Algumas informações são utilizadas com menor frequência como, por exemplo, os livros, artigos de revistas e jornais. A afirmação pode ser feita, uma vez que é consequência do processo de observação direta realizado no Clube alinhado aos resultados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos aos indivíduos do Clube (questionário fechado e entrevista estruturada), o que possibilitou a elaboração do sociograma, responsável por identificar as inter-relações existentes no âmbito informacional do Clube. Para demonstrar os fluxos informacionais (Figura 17) adotou-se o diagrama de conjuntos, em que se pode visualizar as interseções dos fluxos existentes no Clube.

Figura 17: Proposta de modelo de inteligência competitiva.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa tem como objetivo apresentar ações de gestão da informação aplicadas à inteligência competitiva para o Clube. Dessa forma, evidencia-se a importância do MAC adotar a gestão da informação e o processo de inteligência competitiva para obter maior competitividade. A junção da gestão da informação ao processo de inteligência competitiva pode subsidiar importantes processos realizados pelas diversas áreas do Clube. Nessa perspectiva, a aplicação da gestão da informação ao processo de inteligência competitiva pode influenciar todos os níveis organizacionais do Clube, desde sua base que envolve os atletas, Comissão Técnica e demais membros, até o nível estratégico composto pelos Diretores.

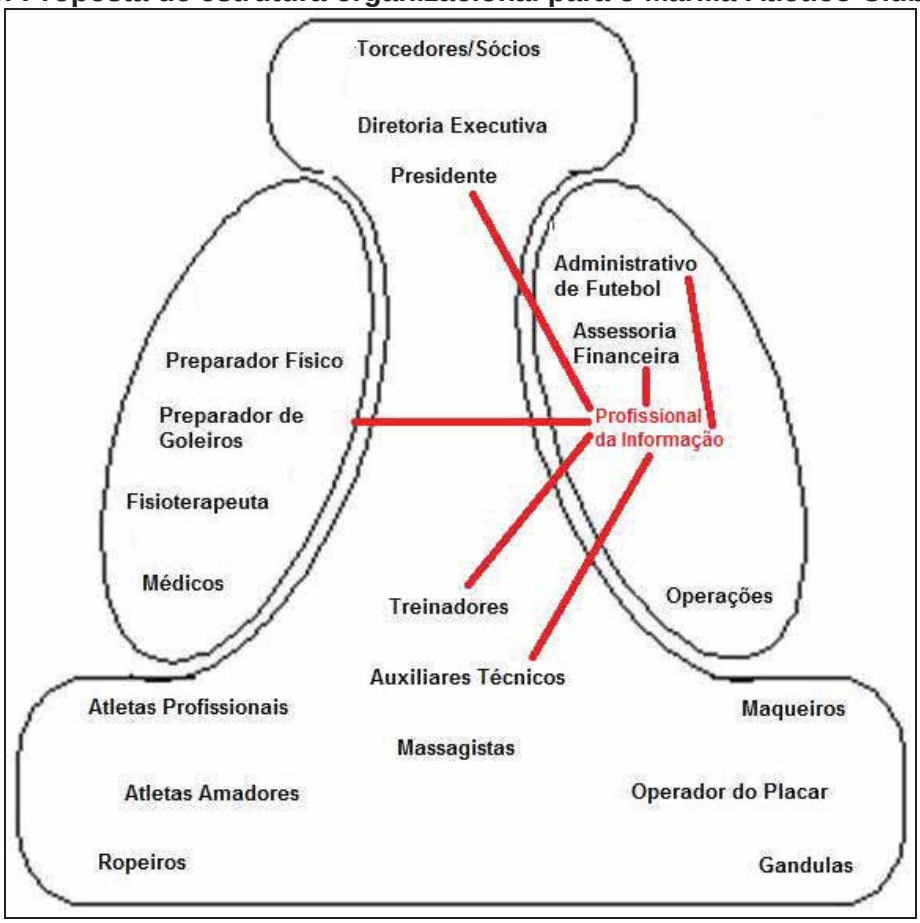
A partir da observação direta realizada no Clube alinhada aos resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa utilizados, evidenciou-se que o nível tático é a área responsável por intermediar vários processos e atividades, fator que a faz responsável não só por gerar uma gama de informações importantes para todos o níveis do Clube, mas também a faz recebedora de informações geradas por outros níveis e áreas do Clube. Dessa maneira, torna-se a área essencial para o desenvolvimento do modelo de gestão da informação aplicado ao processo de inteligência competitiva.

No que tange ao nível estratégico do Clube, existem necessidades informacionais dos Diretores para o desempenho de suas atividades. Para tanto, o mapeamento das informações que esses indivíduos utilizam, bem como as relações com o ambiente externo da organização torna-se fundamental para o sucesso da implementação do modelo proposto.

Outro aspecto que foi possível constatar por meio da observação direta e das informações obtidas pela aplicação dos instrumentos de pesquisa foi a necessidade de um profissional da informação no contexto do Clube. Esse indivíduo teria a responsabilidade de gerenciar e mediar a informação para os vários níveis organizacionais, apoiando as distintas atividades desenvolvidas no âmbito do Clube.

Partindo-se do modelo de estrutura organizacional proposto por Mintzberg (1995), que destaca 5 (cinco) níveis organizacionais: núcleo operacional, linha intermediária, cúpula estratégica, tecnoestrutura e assessoria de apoio (Figura 12). Elaborou-se uma proposta de estrutura para o MAC em 2011, conforme demonstrado na Figura 18.

Figura 18: Proposta de estrutura organizacional para o Marília Atlético Clube – 2011.



Fonte: Jorge; Valentim – 2011 – p.125.

Segundo Mintzberg (1995, p.21), o núcleo operacional é como, "[...] o coração de todas as organizações, pois é a parte que produz os resultados essenciais que a matem com vida". Ao se analisar a estrutura proposta por Jorge e Valentim (2011) (Figura 17), observa-se que nessa estrutura aparecem todos os elementos responsáveis diretamente pelas partidas de futebol, nos quais se pode destacar os treinadores e os atletas.

Dessa forma, o profissional da informação poderia gerenciar e mediar informações de diferentes tipos ao treinador e demais componentes da equipe técnica, tendo como finalidade propiciar informações aos tomadores de decisão desse nível. Nesse contexto, evidencia-se que os treinadores podem tomar decisões de forma assertiva com o suporte informacional mediado por esse profissional.

Um exemplo dessa mediação reside em uma partida em andamento, em que o profissional da informação poderia mediar informações importantes ao treinador, como estatísticas sobre a atuação da equipe e dos jogadores individualmente; informações resgatadas de treinamentos e de partidas anteriores alinhadas às

informações de aproveitamento dos atletas em determinados fundamentos, buscando atender as necessidades informacionais do treinador. Essas informações são consideradas importantes, conforme análise das respostas e opiniões obtidas por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Em contrapartida, o Clube não dispõe de infraestrutura para realizar a gestão da informação, e a principal ausência refere-se ao profissional da informação, que seria responsável por realizar atividades com esse enfoque. A mediação da informação realizada de maneira ágil pelo profissional da informação, pode até mesmo interferir diretamente em uma partida, sendo capaz de mudar a história da partida e, portanto, de um campeonato.

A cúpula estratégica, conforme Mintzberg (1995) é a divisão que atua como elo entre os objetivos da organização e os desejos de quem exerce o poder ou controla a organização, sendo esse nível responsável por assegurar que a organização cumpra a missão e visão de maneira eficaz. Ao se alinhar a cúpula estratégica com as demandas informacionais, observa-se que o profissional da informação pode subsidiar as decisões de cunho estratégico como, por exemplo, a contratação de um atleta.

Dessa forma, o profissional da informação poderia tornar-se responsável pela prospecção de informações no ambiente externo (informações de aproveitamento técnico, salário, multas, condições físicas e demais informações decisivas) para a contratação de um atleta. Quando se observa a gestão e a mediação da informação no ambiente interno do Clube, o profissional da informação poderia mediar informações administrativas para a tomada de decisão por parte da cúpula estratégica, normalmente formada pela diretoria desse tipo de organização. A gestão e a mediação da informação por parte do profissional da informação poderia potencializar e agilizar o processo decisório nesse nível.

Entre os dois extremos da estrutura, encontra-se o nível tático ou linha intermediária, sendo responsável pela ligação entre as extremidades, ou seja, a cúpula estratégica e o núcleo operacional (MINTZBERG, 1995). A tecnoestrutura apoia os três níveis da organização, desde a cúpula estratégica, a linha intermediária até a cúpula operacional. Dessa forma, esse nível é responsável por padronizar as atividades das operações no nível médio e, por fim, subsidiar a cúpula estratégica com informações relevantes.

Ao observar a estrutura do Clube, encontram-se o Preparador Físico, o Preparador de Goleiros, o Fisioterapeuta e Médico. Esses profissionais necessitam de informações rápidas e precisas, tanto do nível operacional quanto do nível estratégico, sendo que o profissional da informação poderia atuar como um gestor e mediador no que tange ao acesso, filtragem, seleção e, até mesmo, interpretação e produção de informação, a partir do que fosse encontrado, de forma a disseminar aos sujeitos organizacionais que demandem as referidas informações.

A Assessoria de Apoio é a divisão responsável por todas as áreas dedicadas a área fim da organização, ou seja, todas as áreas que não estão envolvidas diretamente com o produto final da organização são consideradas áreas de apoio. Em muitos casos a Assessoria de Apoio é realocada na estrutura organizacional, sendo inserida juntamente com a tecnoestrutura (MINTZBERG, 1995).

Na estrutura proposta por Jorge e Valentim (2011) encontra-se a Assessoria de Apoio, congregando o setor administrativo, a assessoria financeira, o setor de operações e o profissional da informação, uma vez que este é responsável por subsidiar a organização com informações relevantes, mediadas às extremidades da estrutura e a tecnoestrutura.

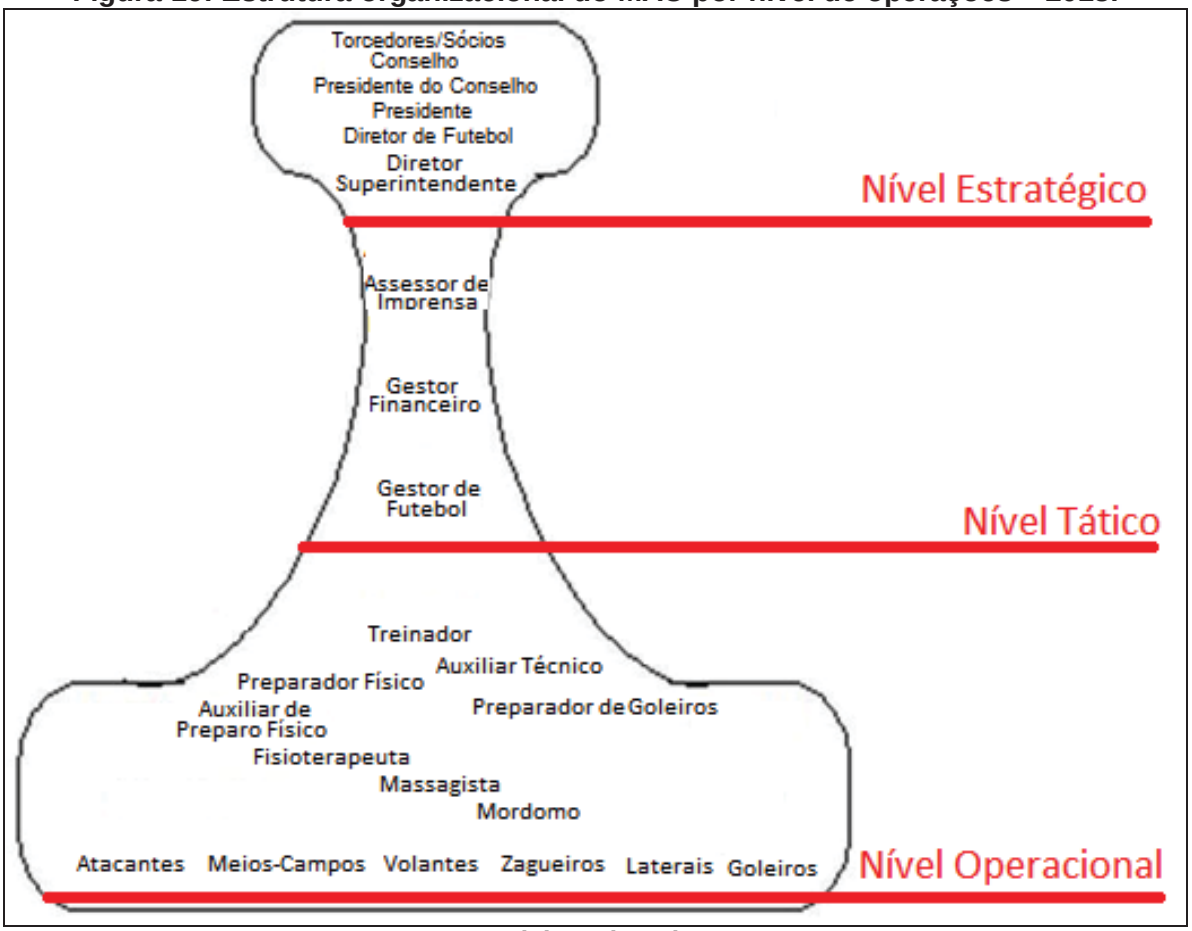
Na presente pesquisa as áreas de Tecnoestrutura e de Assessoria de Apoio foram realocadas para o nível tático ou linha intermediária e nível ou núcleo operacional, eliminando assim a área responsável pela Tecnoestrutura e Assessoria de Apoio. Tal procedimento foi realizado devido ao enfoque concedido a uma divisão específica do Clube, o futebol profissional, fato que determinou uma estrutura mais enxuta, simplificando assim a divisão, com o objetivo de facilitar a compreensão da atuação dos membros do Clube.

Alguns membros da Assessoria de Apoio foram realocados para o nível tático ou linha intermediária, como é o caso do Assessor de Impressa, do Gestor Financeiro e do Gestor de Futebol. Os demais membros da Tecnoestrutura foram realocados para o nível operacional do Clube devido ao envolvimento direto com as operações dessa área, conforme pode ser visualizado na Figura 19.

A falta do profissional da informação para execução da gestão e a mediação da informação no MAC constitui-se em um fator negativo para a obtenção de vantagem competitiva, principalmente se for levado em conta o contexto em que a organização está inserida. Esse profissional poderia atuar como um elemento

estratégico na estrutura organizacional do MAC, porquanto a atuação como gestor e mediador de informações nesse cenário é essencial.

Figura 19: Estrutura organizacional do MAC por nível de operações – 2013.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidencia-se que essa necessidade é reforçada devido aos resultados obtidos por meio da observação direta e dos instrumentos aplicados aos membros que compõe o Clube, destacando a necessidade de um profissional da informação totalmente dedicado aos processos de gestão e mediação da informação. Utilizando como base os resultados obtidos é possível diagnosticar que o Clube possui uma enorme quantidade de informações relevantes que trafegam nos fluxos informais da organização.

Destaca-se a parceria firmada entre o Clube e o Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional'[17] (ICIO) que comprova a

[17] O Grupo de Pesquisa "Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional" (ICIO) foi formado em 2004 possuindo, portanto, oito anos de atuação. Atualmente, o Grupo possui vinte pesquisadores, dez alunos de pós-graduação (doutorado e mestrado) e três alunos de graduação (iniciação científica) e sete pesquisadores que se dividem entre profissionais e academicos.O ICIO possui

importância de se trabalhar a informação no âmbito do Clube. O enfoque da parceria foi prospectar, filtrar, tratar e disseminar informações do ambiente externo, mais especificamente sobre os adversários do MAC no Campeonato Paulista da Série C.

Os documentos gerados pelo Grupo de Pesquisa ICIO com informações das equipes adversárias do MAC (Apêndice H) "Documentos Gerados por meio da Parceria entre Marília Atlético Clube e Grupo de Pesquisa Informação Conhecimento e Inteligência Organizacional – Adversários no Campeonato Paulista de 2012". Esses documentos foram encaminhados ao Preparador Físico que, por sua vez, foi responsável por disseminá-las ao núcleo operacional do Clube antes das partidas.

Por meio da observação direta realizada no Clube durante os treinamentos e partidas na cidade de Marília, verificou-se que era constante o uso dos documentos gerados pelo Grupo de Pesquisa ICIO pela Comissão Técnica. Dessa maneira, o Grupo de Pesquisa ICIO teve uma importante parcela de contribuição para o acesso da equipe do MAC à Segunda Divisão do Campeonato Paulista que será disputado no próximo ano (2014).

O *feedback* dos documentos gerados foi muito positivo por parte dos membros do Clube, mais especificamente a Comissão Técnica, o Treinador e o Preparador Físico que ressaltaram a importância de tais informações. Nesse contexto, foi proposto que um discente do Curso de Biblioteconomia ou Arquivologia realizasse um estágio no Clube com o intuito de realizar a gestão da informação sob a orientação da Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim.

Por meio da técnica 'triangulação' do método 'Estudo de Caso" foi possível identificar os principais tipos de informações que circulam no Clube. As informações que têm origem nos processos e atividades realizados pelos sujeitos organizacionais do Clube, ou que são resgatadas através de fontes externas ao Clube. Foi possível

---

como missão desenvolver pesquisa básica e aplicada, atividades de ensino e extensão, objetivando contribuir para a construção e consolidação da área da Ciência da Informação. Os objetivos que regem o Grupo são: a) Elaborar, desenvolver e implantar projetos de pesquisa, ensino e extensão; b) Capacitar recursos humanos através de educação contínua em diferentes níveis como atualização, aperfeiçoamento, especialização/pós-graduação lato sensu e stricto sensu; c) Estreitar o elo entre ensino, pesquisa e extensão, envolvendo diferentes níveis de formação como alunos de graduação, alunos pós-graduação, profissionais atuantes no mercado de trabalho e docentes, através da participação e orientação em projetos integrados; d) Promover eventos técnico-científicos aos egressos dos cursos da área da informação, profissionais da informação e comunidade em geral; e) Disseminar e veicular, em formato impresso e eletrônico como revistas, sites, jornais, livros etc., os resultados obtidos dos projetos de diferentes naturezas; f) Prestar consultoria e assessoria na área de informação. Disponível em: <http://www.valentim.pro.br/GICIO>. Acesso em: 21 set. 2013.

analisar o impacto dessas informações nas atividades realizadas pelos sujeitos organizacionais que compõem o Clube, seja da área técnica ou administrativa.

Com a identificação dos tipos informacionais existentes no Clube, foi possível identificar e caracterizar as fontes informacionais e os fluxos de informação. Observou-se que o Clube praticamente não possui fontes de informação estruturadas, assim como os fluxos de informações existentes são informais (não estruturados), ou seja, evidenciou-se que a maior parte das informações são armazenadas em diferentes suportes, com distintos sujeitos organizacionais que atuam no Clube.

Evidenciou-se que uma parcela considerável das informações que circulam no Clube não são armazenadas em uma base de dados de livre acesso aos seus integrantes, proporcionado ao Clube a perda de informações relevantes para a tomada de decisão e para a definição de estratégias de ação. Nessa perspectiva, ressalta-se a falta de estrutura e de instrumentos que viabilizem o acesso, apropriação e disseminação de dados, informação e conhecimento aos sujeitos organizacionais. Essa situação é agravada pelo fato de que há uma significativa rotatividade desses sujeitos, principalmente da área técnica, agravando mais a referida situação, pois não há conhecimento das informações técnicas por parte dos novos sujeitos organizacionais contratados, evidenciando a importância de o Clube possuir um gestor informacional.

Identificou-se como inexistente a Gestão da Informação e o processo de Inteligência Competitiva de maneira estruturada no MAC. Os indivíduos do clube devido a inexistência de uma cultura informacional não realizam os processos de maneira estruturada. O processo de inteligência competitiva é realizado de maneira desestruturada sem o suporte de nenhuma metodologia ou estrutura definida. Situação que começou a mudar devido a parceria firmada entre o Grupo de Pesquisa ICIO e o Clube.

Sugere-se como ações visando a gestão da informação aplicada ao processo de inteligência competitiva no Clube, a adoção de tecnologias de informação e comunicação que propiciassem a centralização das informações relevantes em uma única base de dados. Assim, o acesso, armazenamento, tratamento, organização, gestão e disseminação das informações para uso em diferentes atividades como, por exemplo, a tomada de decisão, o planejamento, entre outras, tornem-se mais eficientes. Nessa perspectiva, será possível evitar a redundância de informações,

uma vez que atualmente é possível encontrar a mesma informação com atributos e valores diferentes e, portanto, compreendidas e utilizadas sem a consistência necessária.

Evidencia-se que o Marília Atlético Clube carece da atuação de um profissional da informação para o gerenciamento de informações relevantes às atividades ali desempenhadas. Contudo, ressalta-se que esse profissional necessita de ferramentas tecnológicas (*hardware* e *software*) que propiciem o suporte necessário às atividades relacionadas ao processo de gestão da informação e de inteligência competitiva.

Dessa forma, seria possível desenvolver todas as atividades informacionais e elaborar uma base de dados com essas informações, de forma que a partir dos dados e informações ali contidos, desenvolver diferentes serviços e produtos informacionais que subsidiassem a tomada de decisão e estratégias de ação de curto, médio e longo prazos.

Além disso, alguns problemas informacionais existentes atualmente no Clube, poderiam ser evitados como, por exemplo, redundância de informações registradas em vários locais, o que torna difícil o acesso, recuperação, compartilhamento e uso das informações. Um exemplo disso refere-se as informações dos atletas, pois são de uso comum a todas as áreas relacionadas ao futebol profissional, pois contemplam informações que abrangem desde as informações no contexto técnico, informações sobre o rendimento dos atletas no contexto das partidas, informações médicas, informações físicas, entre outras, perpassando pela área tática, com informações de contrato dos atletas, informações de despesas, entre outras informações, até chegar no topo da organização, a área estratégica, responsável por analisar as informações internas geradas pela área operacional e tática, alinhando-as com informações do ambiente externo para melhor projetar cenários futuros e tomadas de decisão de longo prazo.

Destaca-se, também que com a adoção de uma ferramenta que centalize as informações em uma única base de dados, as informações ficariam no Clube independente de qualquer mudança de diretoria, comissão técnica e atletas, possuindo assim uma base de dados com informações consistentes que, por sua vez, poderiam ser utilizadas como suporte em vários processos, ajudando inclusive a formar uma cultura organizacional voltada à gestão da informação com enfoque na construção de conhecimento.

A partir de uma cultura organizacional voltada à informação e ao conhecimento, torna-se possível mapear os fluxos formais e informais de forma a consolidá-los para o uso estratégico do Clube. Outro processo importante refere-se a mediação de informação, pois mesmo com a inclusão de um gestor informacional seria necessário desenvolver nos sujeitos organizacionais do Clube, por meio da cultura informacional, valores, crenças, ritos e normas voltadas a apropriação, compartilhamento e uso de informação e conhecimento, envolvendo nesse caso a gestão do conhecimento.

Seria papel do gestor informacional o mapeamento as fontes de informação que promovem desinformações no ambiente do Clube, evitando que esse tipo de informação confunda os processos desenvolvidos por seus colaboradores e, até mesmo, evite tomadas de decisão errôneas, conforme mencionado pelos próprios sujeitos pesquisados.

Dessa forma, o Clube evitaria prejuízos devido a alta rotatividade que, neste caso, pode ser considerada uma das barreiras que o Clube enfrentaria para implementar um modelo de GI. No entanto, essa barreira é originada a partir das variáveis do ambiente em que o Clube esta inserido. Com a adoção dessas ações o Clube passaria a deter alicerces mais sólidos que propiciariam a implementação da gestão da informação e do processo de inteligência competitiva.

Recomenda-se a necessidade de se desenvolver outras pesquisas no âmbito da Ciência da Informação, enfocando esse cenário extremamente complexo e aprofundando outros elementos que não foram alvo desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Orgs.). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ALCÂNTARA, H. A magia do futebol: Negócios, transações e personagens. **Estudos Avançados**, v.20, n.57, 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/ea/v20n57/a21v2057.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2010.

ALMEIDA JUNIOR, O. F. **Mediação da informação**: ampliando o conceito da disseminação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

ALMEIDA JUNIOR, O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.2, n.1, 2009. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewFile/17/39>. Acesso em: 6 maio 2012.

ARAÚJO. I. C. S. **Correntes teóricas da ciência da informação**. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.3, 2009. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1719>. Acesso em: 12 jan. 2012.

BARRETO, A. de A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARRETO, A. de A. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.8, n.4, p.3-8, out./dez. 1994. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BARRETO%20A%20Questao%20da%20Informacao.pdf >. Acesso em: 12 jan. 2012.

BAUDRILLARD, J. **A transparência do mal**. Campinas: Papirus,1992, 185p.

BAUDRILLARD, J. **Semiologia dos objetos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

BELLUZZO, R. C. B. O acesso e uso da informação no esporte: uma competência cidadã. São Paulo. **Revista Eletrônica do CEDOC/SEME**, v.1, n. especial, dez. 2009. Disponível em: <http://www.revistacedocseme.prefeitura.sp.gov.br/images/CEDOC/oacessoeusodainformacaonoesporte.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2012.

BORKO, H. Information Science: what is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p.3-5, Jan. 1968.

BOTELHO, M. A.; MONTEIRO, A. M.; VALLS, V. A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da SEME. **Ciência da Informação**, Brasília,

v.36, n.1, p.175-188, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a14v36n1.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2012.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. São Paulo Cultrix, 2002.

CAPUANO, E. A.; CASAES J.; COSTA J. R. *et al*. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.2, 2009.

CARRAVETTA, E. S. P. **Modernização da gestão no futebol brasileiro**: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: Age, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação - economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1998. v.1

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.; p.117-128

CERVANTES, B. M. N. *et al*. **Glossário trilíngue de termos em gestão da informação**: subárea inteligência competitiva organizacional. Marília: FUNDEPE Editora: Cultura Acadêmica, 2010. 92p.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426p.

CORRÊA. I. C. S. **Museu de topografia Prof. Laureano Ibrahim Chaffe**. Porto Alegre: Departamento de Geodésia/UFRGS, [s.d.]. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/museudetopografia/Artigos/Datum_Geodesico.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2010.

COSTA, A. L. A organização cordial, ensaio de cultura organizacional do Grêmio Gaviões da Fiel. **Revista da Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.40-54, 1995.

DAMATTA, R. **A bola corre mais que os homens**: duas copas, treze crônicas e três ensaios sobre futebol. Rio de Janeiro: Rocco, 2006. 216p.

DA SILVA, J. S.; GUIMARÃES, J. A. C. As relações teóricas da Arquivologia com a Ciência da Informação: Uma análise da literatura brasileira. In: CONGRESO DE ARCHIVOLOGIA DEL MERCOSUR (CAM), 7., 2007. **Anais...** Santiago: Asociación de Archiveros de Chile, 2007. Disponível em: <http://www.asocarchi.cl/DOCS/79.PDF>. Acesso em: 27 jan. 2009.

DA SILVA, M. T.; LEONCINO, M. P. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **G&P - Gestão e Produção**, v.12, n.1, p.11-23, jan./abr., 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2009.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998a. 316p.

_____. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

_____; HARRIS, J. G. **Competição analítica**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DE SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v.18, n.1/2, 2000.

EARL, M. J. Todo negócio diz respeito a informações. In: DAVENPORT, T.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. (Orgs.). **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FIEGO, S. V. El futebol y las identidades: Prólogo a lós estúdios latinoamericanos. In: ALABARCES, P. (Org.). **Futebologías**: Fútebol, identidad y violecia en América Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2003.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. 7.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FREITAS, L. P. R. *et al*. Estudo do fenômeno do regresso de ex-atletas sul-mineiros de futebol do exterior. **EFDeportes.com**: Revista Digital, Buenos Aires, v.16, n.164, Ene. 2012. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd164/regresso-de-sul-mineiros-de-futebol-do-exterior.htm>. Acesso em: 27 jul. 2012.

GALLAS, D. **Um em cada quatro jogadores do Brasil vai para 'países exóticos'**. 2007. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/03/070316_futebol_exportacao_dg.shtml>. Acesso em: 9 jun. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol**: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões. São Paulo: Nova Alexandria, 2010.

GURGEL, A. **Futebol S/A**: a economia em campo. São Paulo: Saraiva, 2006.

GÓMEZ, M. N. G. **Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação**. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.1, n.6. dez. 2000. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez00/Art_03.htm>. Acesso em: 21 dez. 2011.

HALÉY, M. **A era do** conhecimento: princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI. São Paulo: Editora Unesp, 2008.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. O profissional da informação no contexto da gestão esportiva: clubes de futebol, uma proposta para o Marília Atlético Clube. **Revista EDICIC**, v.1, n.3, p.112-126, Jul./Sep. 2011. Disponível em: <http://www.edicic.org/revista/>. Acesso em: 21 dez.2011.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.

KURZ, R. A ignorância da sociedade do conhecimento. **Jornal Folha de São Paulo**, Caderno Mais, p.14-15, 12 jan. 2002.

JINKINGS, N.; **Novas e velhas determinações da dominação do capitalista no trabalho**. In: AUED, B.W. (Org). Traços do trabalho coletivo. São Paulo: All Books e Casa do Psicólogo,2006.

LEVINE, R.M.; WITTER J. S. Esporte e sociedade: o caso de futebol brasileiro. In: MEIHY, J. C. S. B.; WITTER J. S. (Orgs.). **Futebol e cultura**: coletânea de estudos. São Paulo: Imprensa Oficial Arquivo do Estado,1982.

LOPES, H. A.; DAVIS, M. D. O ativo jogador de futebol. **Revista Pensar Contábil**, v.8, n.33, 2006. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/23>. Acesso em: 4 dez. 2010.

MACEDO, N. D. de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1994.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTA, L. E. **Existe cultura brasileira?** Disponível em: <www16.fgv.br/rae/artigos/3618.pdf>. Acesso em: 6 out. 2010.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MÁXIMO, J. Memórias do futebol brasileiro. **Estudos Avançados**, São Paulo, v.13, n.37, set. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40141999000300009&script=sci_arttext>. Acesso em: 9 jun. 2012.

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

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet Lemos, 1999.

MEIHY, J. C. S. B. **Para que serve o futebol?** In: MEIHY, J. C. S. B.; WITTER, J. S. (Orgs.). **Futebol e cultura**: coletânea de estudos. São Paulo: Imprensa Oficial Arquivo do Estado,1982.

MENDES, A.; MARCIAL, E; FERNANDES, F. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo, Atlas, 1995.

MONTEIRO, A. M. R. C. da C.; BOTELHO M. A. G. M. A importância do trabalho com a informação jurídica esportiva na cidade de São Paulo. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v.2, n.2, p.55-65, set., 2009. Disponível em: <http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/view/7/7>. Acesso em: 16 jun. 2012.

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.; p.27-40

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, M. L.P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278p.; p.99-114

MORGAN, M. J.; SUMMERS J. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MORIN, E. **O método 3:** o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORMANDO, T. S. O futebol como prática desportiva: gênese e espraiamento mundial do jogo de bola. **EFDeportes.com**: Revista Digital, Buenos Aires, v.10, n.76, 2004. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd76/futebol.htm>. Acesso em: 10 jan. 2012.

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. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/artigos42004/336.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2012.

PÉREZ- MONTORO, M. **Identificación y representación del conocimiento organizacional**: la propuesta epistemológica clásica. [S.l.]: IN3 - Internet Interdisciplinary Institute, 2004. Disponível em: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>. Acesso em: 2 fev. 2012.

PINHO, J. A. S. **As novas tecnologias da comunicação e informação diante da transversalidade entre natureza e cultura**. 2008. Disponível em: <http://www.cchla.ufpb.br/ppgc/smartgc/uploads/arquivos/b29c8438c9201010090541 34.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2011.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004. 208p.

TONINI, R. S. S.; BARBOSA, M. A. A interdisciplinaridade da Ciência da Informação: determinando a formação de seus profissionais. In: CINFORM, 7., Salvador, 2007. **Anais...** Salvador: UFBA, 2007. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/7cinform/soac/papers/adicionais/ReginaTonini2.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2009.

RINALDI W. Futebol: manifestação popular e ideologização. **Revista da Educação Física**, Maringá (PR), v.11, n.1, 2000. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/3804/2618>. Acesso em: 19 jul. 2012.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, H. S. dos. Futebol e cultura popular em salvador: 1905-1915. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA (ENECULT), 5., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: Ritos Produções, 2009. v.1 Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2009/18376.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2012.

SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science,** v.50, n.12, p.1054, Oct. 1999.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro : José Olimpo, 2001. 192p.

SILVA, M. T. da; LEONCINI, M. P. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **G&P - Gestão e Produção**, v.12, n.1, p.11-23, jan./abr., 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>. Acesso em: 4 fev. 2011.

SILVA, S. M.; MARODIN, H. E. **Inteligência competitiva e elaboração de propostas**. Disponível em: <http://www.mylius.com.br/biblioteca/download-document/inteligencia-competitiva-e-elaboracao-de-propostas.htm>. Acesso em: 5 jan. 2010.

SIMÕES, R. P. **Futebol e informação**: driblando incertezas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

SOMOGGI, A. **A evolução de receitas do mercado brasileiro**. Disponível em: <http://www.futebolfinance.com/a-evolucao-de-receitas-do-mercado-brasileiro>. Acesso em: 27 jul. 2012.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse. 2009.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: _____ (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. 343p.

SUN-TZU. **A arte da guerra**. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

VALENTIM. M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008. Disponível em: <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewPDFInterstitial/3/14>. Acesso em: 27 jan. 2009.

_____. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm>. Acesso em: 15 jan. 2012.

_____. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282p; p.9-24

_____ *et al*. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 11 jan. 2009.

_____; WOIDA, L. M. **Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva**. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, ago. 2008. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/ago04/Art_02.htm>. Acesso em: 7 jan. 2010.

WOIDA, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.; p.93-116

WOIDA, L. M. **Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo**. 2007. 255f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2007.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 282p.; p.25-44

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A
INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Roteiro de Observação

1 Participantes

1.1 Quem são?
1.2 Quantos são?
1.3 Quais atividades os conectam?
1.4 Como eles se relacionam?
1.5 Quais são os agrupamentos existentes?
1.6 Quais as funções exercidas na organizaação?
1.7 Qual a dedicação? Volutária? Exclusiva? Parcial?
1.8 Quais são as áreas em que estão alocados?

2 Cenários

2.1 Quais os locais em que as pessoas atuam?
2.2 Quais as características desses locais?
2.3 Os locais são integrados propiciando comunicação entre as pessoas?
2.4 Quais locais acomodam os agrupamentos e áreas da organização?

3 Comportamentos

3.1 Como as pessoas se comportam socialmente?
3.2 Como as pessoas se comportam quanto a aquisição e uso de informações?
3.3 Como as pessoas se relacionam?
3.4 Quando ocorre o relacionamento, de que maneira o mesmo é realizado? (Quais são as formas? Por exemplo: Fala-se pessoalmente ou por outros meios? Quais são os meios? Quais fatores restrigem o relacionamento das pessoas? As TIC estão presentes nessa relação? De que forma?)
3.5 Qual o tipo de liguagem utilizam?
3.6 Há formalização nas comunicações entre lideres e liderados?
3.7 Qual o comportamento das pessoas ao receberem informações de seus superiores?
3.8 Aonde as pessoas buscam informações quando precisam?

4 Frequências

4.1 Qual a frenquência nos processos formais de comunicação na organização? (Analisar a frequência, áreas e funções envolvidas)
4.2 Qual o tempo médio de ação entre a comunicação e a ação?
4.3 Qual a frenquência de acesso às informações durante as ações? (Alta, média, baixa ou inexistente. Analisar a frequência por áreas e funções existentes na organização).

APÊNDICE B
INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Questionário – Nível Operacional – Jogadores

Posição:_____

Legenda das questões:
1-Indiferente;
2-Pouco importante;
3-Parcialmente importante;
4-Importante;
5-Muito Importante.

Q	**Compreensão da informação pelos jogadores. Uso e importância da informação nas atividades desenvolvidas por estes indivíduos.**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Você acha que a informação é importante para o desempenho de sua profissão?					
2	Você consegue compreender a informação que a comissão técnica passa para você antes, durante e depois das partidas?					
3	Qual a importância das informações passadas pelo treinador antes, durante e depois das partidas?					
4	Qual a importância do vídeo tape com partidas dos adversários passadas pela comissão técnica antes dos jogos?					
5	Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?					
6	Como você avalia as informações contidas na internet (sites, portais, redes sociais, etc.) para as atividades que você executa?					
7	Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as atividades que você executa?					
8	Como você avalia as informações que possuem origem em empresários e grupos de investidores para as atividades que você executa?					
9	Caso você possua acesso as informações de outros departamentos, como você avalia estas informações em suas atividades?					

Q – Questões.

Quando você busca informações nas áreas técnicas e administrativas, você recorre a quem?

Técnica:_____

Administrativa:_____

APÊNDICE C
INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Questionário – Nível Operacional – Comissão Técnica

Função:_____

Legenda das questões:
1-Indiferente;
2-Pouco importante;
3-Parcialmente importante;
4-Importante;
5-Muito Importante.

Q	**Compreensão da informação pela comissão técnica. Uso e importância da informação nas atividades desenvolvidas por estes indivíduos.**	1	2	3	4	5
1	Você acha que a informação é importante para o desempenho de sua profissão?					
2	Você consegue compreender e utilizar a informação antes, durante e depois das partidas?					
3	Qual a importância das informações nas tomadas de decisões, antes, durante e depois das partidas?					
4	Qual a importância do vídeo tape com partidas dos adversários antes dos jogos?					
5	Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?					
6	Qual a importância das tecnologias da informação dentro do seu desempenho profissional?					
7	Você acha importante que os demais departamentos repassem informações importantes para a você?					
8	Você acha importante passar informações para os demais departamentos?					
9	Como você avalia as informações contidas na internet (sites, portais, redes sociais, etc.) para as atividades que você executa?					
10	Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as atividades que você executa?					
11	Como você avalia as informações que possuem origem em empresários e grupos de investidores para as atividades que você executa?					
12	Caso você possua acesso as informações de outros departamentos, como você avalia estas informações? (Caso este processo não ocorra, não responda)					

Q – Questões.

Quando você busca informações nas áreas técnicas e administrativas, você recorre a quem?

Técnica:_____

Administrativa:_____

APÊNDICE D
INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Questionário – Nível Tático – Coordenadores e Gestores

Função:_____

Legenda das questões:
1-Indiferente;
2-Pouco importante;
3-Parcialmente importante;
4-Importante;
5-Muito Importante.

Q	**Compreensão da informação pelos coordenadores e gestores. Uso e importância da informação nas atividades desenvolvidas por estes indivíduos.**	1	2	3	4	5
1	Você acha que a informação é importante para o desempenho de sua profissão?					
2	Você consegue compreender e utilizar a informação em suas atividades no dia a dia?					
3	Qual a importância das informações nas tomadas de decisões, nos processos desempenhados por você?					
4	Qual a importância das informações passadas pela diretoria no desempenhar de suas funções?					
5	Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?					
6	Qual a importância das tecnologias da informação dentro do seu desempenho profissional?					
7	Você acha importante que os demais departamentos repassem informações para a você?					
8	Você acha importante passar informações para os demais departamentos?					
9	Como você avalia as informações contidas na internet (sites, portais, redes sociais, etc.) para as atividades que você executa?					
10	Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as atividades que você executa?					
11	Como você avalia as informações que possuem origem em empresários e grupos de investidores para as atividades que você executa?					
12	Caso você possua acesso as informações de outros departamentos, como você avalia estas informações em suas atividades?					
13	Como você identificaria um cultura organizacional que fizesse uso da informação de forma plena em todos os processos organizacionais.					

Q – Questões.

Quando você busca informações nas áreas técnicas e administrativas, você recorre a quem?

Técnica:_____

Administrativa:_____

APÊNDICE E
INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Questionário – Nível Estratégico – Diretoria Executiva

Função:_____

Legenda das questões:
1-Indiferente;
2-Pouco importante;
3-Parcialmente importante;
4-Importante;
5-Muito Importante.

Q	Compreensão da importância da informação pelos Diretores e Presidência	1	2	3	4	5
1	Informação é importante para o desempenho profissional.					
2	Acesso e uso informações para desempenhar as atividades profissionais do dia a dia.					
3	Informação é importante para a tomada de decisão e outros processos desempenhados no dia a dia.					
4	Informações disseminadas pelos níveis tático e operacional do Clube são importantes para desempenhar minhas funções.					
5	Informações têm impacto no rendimento profissional.					
6	As tecnologias de informação e comunicação (TIC) são importantes para o desempenho profissional.					
7	Informações geradas pelos Departamentos do Clube devem ser disseminadas para o bom desempenho profissional.					
8	Informações contidas na Internet (sites, portais, redes sociais, etc.) são importantes para o desempenho profissional.					
9	Informações contidas em livros, revistas e jornais são importantes para o desempenho profissional.					
10	Informações geradas por empresários e/ou grupos de investidores são importantes para o desempenho profissional.					
11	Informações sobre a estratégia do Clube são importantes para o desempenho profissional.					
12	A cultura organizacional existente no Clube, no que tange ao compartilhamento, disseminação e uso da informação, ajuda na dinâmica dos processos organizacionais.					
13	O planejamento de longo prazo do Clube auxilia no desempenho profissional.					

Q – Questões.

Quando você busca informações nas áreas técnicas e administrativas, você recorre a quem?

Técnica:_____

Administrativa:_____

APÊNDICE F
INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Entrevista Estruturada – Nível Tático – Coordenadores e Gestores

Valores

- ✓ Defina os valores que norteiam o Clube.

Normas e Costumes

- ✓ O Clube possui normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação e ao uso das tecnologias de informação e comunicação?

  Caso possua:

  - Entre essas normas, quais são as prioritárias em relação à informação e às tecnologias de informação e comunicação?

História

- ✓ Cite os principais momentos que o Clube passou (fatos ocorridos no decorrer da vida administrativa e esportiva), principalmente os que influenciaram aspectos relacionados à informação e às tecnologias de informação.

Heróis

- ✓ Existem heróis no Clube? Identifique-os ou destaque alguma ação ou característica desse herói (casos de destaque).

Liderança

- ✓ Os líderes exercem influência no comportamento voltado à informação? De que maneira?
- ✓ Como se processa a comunicação entre líderes e subordinados (oralmente, memorandos etc.) De que maneira avalia essa função no Clube (positiva ou negativamente em relação ao compartilhamento de informação)?
- ✓ Especificamente em relação à comunicação entre líderes e subordinados, observa alguma barreira nesse processo?
- ✓ O líder busca a participação dos colaboradores? Em quais momentos?
- ✓ Existe confiança entre os colaboradores e os líderes, no que diz respeito ao compartilhamento de informação?
- ✓ As pessoas confiam nas informações que recebem? Por quê?

Comunicação Organizacional

- ✓ O Clube utiliza algum tipo de sistema de informação ou processo de gerenciamento das informações? Explique.

Comunicação Interna/ Estratégica

- ✓ O Clube trabalha a comunicação interna? De que forma?
- ✓ A comunicação interna praticada pelo Clube privilegia a interação entre as pessoas? De que maneira?
- ✓ Quais comportamentos informacionais são aprovados no Clube? E quais são reprovados?
- ✓ No Clube a comunicação desempenha algum papel estratégico?
- ✓ Como a comunicação colabora para a construção de uma cultura positiva voltada à informação?

Rede de Comunicação: formal e informal

- ✓ Qual a validade do sistema de comunicação formal (relatórios, registros distintos direcionados a determinadas pessoas) para o compartilhamento de informação?
- ✓ Em relação à comunicação informal (conversas face-a-face, mesmo entre pessoas e níveis hierárquicos não autorizados ou previstos) como é vista na organização em relação ao compartilhamento de informação?

Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

- ✓ Acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê?
- ✓ Em relação ao Clube, ele tem disposição em aprender? Modifica seus comportamentos? De que forma?
- ✓ Como observa o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional?
- ✓ Como o Clube transmite conhecimento junto aos novos funcionários?
- ✓ Há incentivo do Clube no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos funcionários? Como isso acontece?
- ✓ O conhecimento é compartilhado no Clube ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional.

Inovação e mudança

- ✓ Qual seria a predisposição dos dirigentes em relação às inovações (processos, formas de executar cada atividade, dentre outras) referentes ao Clube?

- ✓ Qual é o posicionamento dos funcionários diante das inovações (processos, formas de executar cada atividade, dentre outras) sugeridas pelo Clube?
- ✓ Qual a função que a comunicação desempenha em um processo de mudança?
- ✓ De que maneira as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem no Clube?
- ✓ Quanto às tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelo Clube, qual o impacto ou reação que ela transmite?

Inteligência Competitiva Organizacional

- ✓ O clube se preocupa em identificar as fontes de informação (informações tecnológicas como, por exemplo, ferramentas administrativas, técnicas/esportivas, novos processos etc.); (informações estratégicas como, por exemplo, capital financeiro, legais, informações de atletas etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?
- ✓ As pessoas usam a informação que recebem? Em quais situações? (construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.).
- ✓ O Clube se preocupa em identificar as necessidades de informação das pessoas, departamentos e/ou setores? De que forma?
- ✓ O Clube dissemina a informação que encontra no ambiente? De que maneira?
- ✓ O Clube pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).

APÊNDICE G
O FUTEBOL

G1 HISTÓRIA DO FUTEBOL

O futebol pode ser dividido em dois tempos, o futebol primitivo[18] e o futebol moderno. A compreensão de suas origens, bem como de sua massificação, é de extrema importância para entender o esporte como importante componente social e econômico.

G1.1 Futebol Primitivo

Não existe consenso sobre a origem do futebol. Alguns pesquisadores mencionam que o futebol era praticado primitivamente na América Central e Amazônia, cujas tribos indígenas praticavam jogos com bola em 1.500 a.C. Outros pesquisadores defendem que o futebol era jogado na Antiguidade como, por exemplo, o jogo romano *harpastum* ou o jogo grego *epsicyros* (GIULIANOTTI, 2010).

A dúvida quanto à origem do esporte está relacionada às semelhanças entre os esportes e o futebol primitivo praticados na antiguidade. Segundo Walvin (1994, p.15 *apud* GIULIANOTTI, 2010, p.15), a China é o local onde se jogava um esporte com regras muito semelhantes ao futebol contemporâneo.

> É provável que a China tenha o mais convincente argumento para a mais antiga história do futebol. Durante o período neolítico, manufaturavam-se bolas de pedra pra serem chutadas em jogos na província de Shan Xi. Mas tarde, durante a dinastia dos Há (206 a.C.-d.C. 220), jogava-se com regras muitos semelhantes ás do futebol.

Povos indígenas possuíam seus próprios jogos de futebol. Os indígenas da América do Norte, no início do Século XVII, jogavam *pasuckquakkohowog*, termo que pode ser traduzido como: ‘eles se juntaram para jogar futebol’. Os índios do Chile jogavam *pilimatun*; os povos indígenas da Patagônia praticavam *tchoekah,* muito antes da chegada dos conquistadores (GIULIANOTTI, 2010).

Os jogos de bola foram implantados pelos romanos nos territórios cujos povos eles conquistavam; porém, essas práticas já eram realizadas por povos indígenas do norte que – utilizavam como parte de antigas cerimônias religiosas –, invocavam a

[18] O chamado *folk footbol,* que aqui é denominado como ‘futebol primitivo’, refere-se aos jogos de bola desde os tempos medievais, considerados precursores do futebol que hoje conhecemos, mas com características bem diferentes (GIULIANOTTI, 2010, p.15).

fertilidade e a adoração dos elementos da natureza. Assim como os indígenas, os Gauleses do norte da França também adotavam o jogo como um ritual, sendo o mesmo realizado com a finalidade de honrar o Sol. O futebol assumiu inúmeras formas nas ilhas Britânicas, tendo variações que permitiam até mesmo a prática do esporte com jogadores montados a cavalos. Giulianotti (2010, p.16) atribui ao esporte o *status* de uma atividade das massas, "[...] esses jogos foram praticados nos condados ingleses e escoceses a partir do século XIII como passatempo das massas nos dias-santos".

Normando (2004, p.3) retoma a discussão quanto ao berço do futebol e cita o desconforto provocado nos britânicos que julgam ser o inventor do esporte:

> Esta dúvida resvala no orgulho britânico que, além de se considerar inventor do jogo contemporâneo, não parece gostar da ideia de ver a primazia deste ser exterior ao reino. O fato é que, segundo algumas fontes primárias, no longínquo ano de 217 os bretões comemoraram uma vitória sobre os romanos chutando o crânio de um general. Outra versão dá conta que no século XI após rechaçar dinamarqueses, saxões divertiram-se com o crânio de um oficial morto em combate, disputando-o e arremessando-o com os pés. A brutalidade congênita a este jogo de bola não se dissociaria do arquétipo inglês tão cedo.

O mesmo autor relaciona a violência com o futebol primitivo. Bromberger (1995b, p.276 *apud* GIULIANOTTI, 2010, p.16) evidencia esta relação ao citar a prática do esporte por camponeses franceses: "Os camponeses franceses jogavam o violento jogo de boa *soule* desde os tempos medievais". Sendo assim, o futebol primitivo passa a ter o *status* de esporte 'violento' e 'não civilizado'

> Nos séculos XIII e XIV, era comum os jogadores carregarem punhais, que causavam ferimento sérios, tanto acidental quanto intencionalmente. Pontapés na canela, socos e lutas diversas eram comuns entre jogadores rivais para vingar agravos antigos; ossos quebrados, ferimentos graves e mortes eram consequências esperadas (GIULIANOTTI, 2010, p.17).

Realizando um paralelo do futebol primitivo com o futebol moderno, é possível encontrar lastros dessa violência e da falta de civilidade em proporções menores, graças à grande rivalidade entre as equipes, jogadores e torcedores. A rivalidade aflora no Século XVI, quando ocorriam partidas entre aldeias, cidades ou guildas[19]

[19] As guildas eram associações de profissionais surgidas na Idade Média (Séculos XIII ao XV). O surgimento das guildas estava relacionado ao processo de renascimento comercial e urbano que ocorreu nesse período. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/idademedia/guildas.htm>. Acesso em: 23 set. 2012.

rivais, levadas a efeito normalmente em dias religiosos seguidos por festas, como por exemplo, o carnaval ou nos três dias antes da quarta-feira de cinzas.

Quanto às regras, a maioria dos jogos praticados nessa época permitia ‘dominar com a mão e chutar a bola’. Outro aspecto que chama atenção nesses esportes tidos como precursores do futebol reside no desequilíbrio quanto à quantidade de atletas por equipe, bem como quanto ao desnível de habilidade contido nas equipes. Apenas nos Século XVII, houve uma nova visão para o futebol, começaram a surgir regras e regulamentações responsáveis pelo início da unificação dos componentes do futebol (GURGEL, 2006).

Contrapondo-se à rivalidade, o futebol primitivo foi evidenciado pelos sociólogos como uma ferramenta utilizada para manter a ordem social e a integração dos indivíduos. Desse modo, o esporte torna-se um importante mecanismo responsável por potencializar a socialização.

> Os jogos eram realizados paróquias contra paróquias, uma parte da cidade contra outra, solteiros contra casados, mulheres casadas contra mulheres solteiras, escola contra escola ou cidade contra campo (GIULIANOTTI, 2010, p.17).

Ao se observar as características do futebol primitivo, evidencia-se que o esporte foi evoluindo, organizando-se e consolidando-se em paralelo com a evolução da sociedade. O esporte ganhou visibilidade quando passou a ser utilizado como ferramenta social, responsável por possibilitar uma maior integração entre os indivíduos e, consequentemente, como instrumento de ordem social. Destaca-se que traços do futebol primitivo são encontrados até os dias atuais no esporte moderno.

G1.2 Futebol Moderno

O futebol moderno pode ser dividido em duas épocas: o futebol amador e o futebol profissional. A compreensão da transição entre o futebol primitivo e o futebol moderno passa pelo âmbito do materialismo histórico de Marx, retratado por Giulianotti (2010, p.18):

> A perspectiva do materialismo histórico de Marx é extremamente importante para explicar a transição específica do futebol “primitivo” para o futebol moderno. A “racionalização” e a “secularização” do jogo (como discutido por webwerianos e discípulos de Norbert, Elias), e sua capacidade de promover ordem social (Durkheim) foram desenvolvidas na Grã-Bretanha.

Esse esporte possui raízes populares; porém, devido a sua capacidade de promover ordem social foi praticado na Grã-Bretanha por uma classe social privilegiada economicamente. Alunos de graduação de *Oxbridge*[20] praticaram o esporte com entusiasmo e regularidade a partir do Século XVI. As escolas públicas da Inglaterra estavam vivenciando um período anárquico, com vários focos de motins, assim, as escolas adotaram o futebol com a finalidade de buscar a ordem social.

Um dos pontos de cisão entre o futebol primitivo e o futebol moderno consiste na adoção de regras únicas do esporte. Em vários momentos da história desse esporte é possível identificar tentativas de unificação do regulamento da partida. No Ano de 1854, indústrias e comerciantes fundarão o clube inglês, *Sheffield FC*, considerado o clube de futebol mais velho do mundo. No mesmo ano de sua fundação o clube adota algumas regras para o esporte, sendo seguido pelo *Oxbridge*, nove anos mais tarde.

No Ano de 1863, os alunos do colégio londrino *Harrow College*[21], começaram a imprimir as regras, ao mesmo tempo em que fundaram a Associação de Futebol (FA), entidade que segundo Gurgel (2006, p.11) tornou-se responsável por "[...] manter, modificar e harmonizar as regras do jogo em nível mundial". Nessa época, ainda era permitido 'pontapés e o uso das mãos', sendo abolido apenas em 1872. O primeiro campeonato organizado pela FA foi em 1872, um torneio eliminatório entre as escolas públicas da Inglaterra (GIULIANOTTI, 2010, p.19).

Mais tarde, em 1877, houve a codificação formal das regras, tendo como finalidade sua unificação, evitando, assim, que o esporte possuísse regras paralelas. A figura do árbitro foi instituída em 1896, concedendo-lhe poderes utilizados até hoje (GIULIANOTTI, 2010, p.19).

Giulianotti (2010) ressalta que a modernização do futebol é extremamente weberiana, demonstrando que "[...] o jogo 'primitivo' foi submetido á racionalização; as novas regras possibilitaram a organização de torneios esportivos, inicialmente entre as escolas que jogavam futebol, mas depois entre regiões e nações" (GIULIANOTTI, 2010, p.19).

---

[20] Oxbridge é uma junção da Universidade de Oxford e da Universidade de Cambridge, na Inglaterra, e o termo é usado para se referir a elas coletivamente. "Oxbridge" pode ser usado como um substantivo referindo-se a uma ou ambas as universidades ou como um adjetivo que descreve seus alunos. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Oxbridge>. Acesso em: 1 ago. 2011.

[21] Harrow College é o maior colégio do bairro londrino de Harrow. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Harrow_College>. Acesso em: 1 ago. 2011.

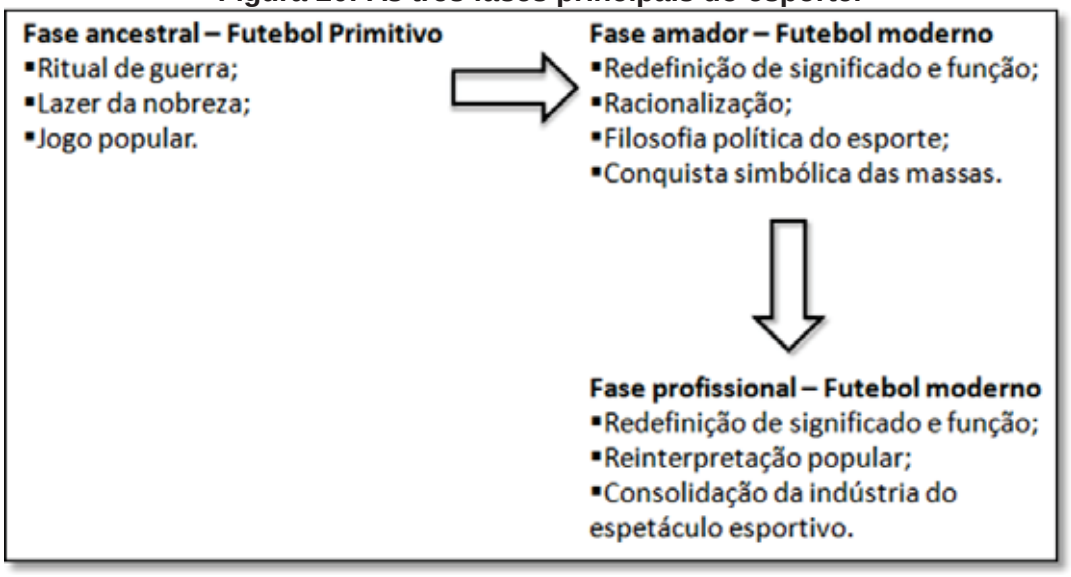
Com o passar dos tempos, o futebol foi seguindo em paralelo com a sociedade, e, de maneira inevitável, o esporte se rendeu ao capitalismo. No final do Século XIX o esporte se expandiu, e os dirigentes com grandes recursos financeiros começaram a pagar de forma acobertada aos melhores atletas. Esse movimento teve início com o pagamento a atletas escoceses responsáveis por ensinar futebol aos atletas ingleses do sul do país.

Assumindo a dificuldade em limitar o pagamento dentro do esporte, a FA, de maneira relutante, passou a reconhecer os jogadores profissionais em julho de 1885. A partir desse momento, houve o início da predominância do capitalismo no futebol, fato que concedeu aos clubes mais dotados de recursos financeiros possuir os melhores jogadores, o que resultava em um desnível entre as equipes.

Com o passar do tempo, o futebol foi substituindo antigos passatempos populares e ganhando uma dimensão contrária a sua realidade. Se nas quatro linhas o futebol era dominado pelo capitalismo, nas arquibancadas o esporte voltava a ser um passatempo das massas.

O futebol ganha importância na nova cultura urbana entre os ingleses, fenômeno este que, relacionado à industrialização, passou a ter aumentos constantes em sua média de público, conforme aponta Vamplew (1988, p.63 *apud* GIULIANOTTI, 2010, p.20), “Na Inglaterra, a média de público aumentou de 4.600, em 1888, para 7.900 em 1895; essa cifra chegou a 13.200 dez anos depois e acabou em 23.100 nas vésperas da Primeira Guerra Mundial”.

Figura 20: As três fases principais do esporte.



Fonte Adaptada: Aidar e Leoncini – 2000 – p.44.

Há relatos do final do Século XVIII que mencionam que torcedores ingleses abandonavam os trabalhos aos sábados à tarde para assistir às partidas, mesmo correndo o risco de serem demitidos. Mesmo quando o indivíduo encontrava-se desempregado, ele possuía dinheiro reservado para o jogo, demonstrando que o esporte começou a fazer parte da cultura inglesa (WALVIN, 1994, p.79 *apud* GIULIANOTTI, 2010, p.21).

Ao alinhar o profissionalismo contido nas equipes à paixão dos torcedores pelo esporte, ocorreu a consolidação do esporte no contexto social e econômico. Sintetizando a evolução e movimento do esporte, enfatizam-se os principais aspectos de cada fase, conforme destaca a Figura 20.

G2 IMPORTÂNCIA DO FUTEBOL COMO FATOR SOCIOCULTURAL

Compreender a interação do esporte com a sociedade torna-se essencial para que se possa entender o futebol como fator sociocultural, bem como sua relação com os indivíduos. Morin (2005, p.130) destaca a finalidade lúdica dos esportes destacando os tipos e os contextos em que os mesmos foram alicerçados e consolidados. Nessa perspectiva, o mesmo autor destaca o futebol como atividade lúdica de destaque:

> O mundo tipo conheceu os jogos gregos de Olímpia, os jogos romanos do circo, os jogos bizantinos do hipódromo, reunindo, em todas as camadas sociais, enormes contingentes de espectadores, torcedores, apostadores. A parte do jogo cresceu, ampliou-se, em nossa civilização racional-técnica-utilitária (de modo, ao mesmo tempo, complementar e antagônico). Comporta uma enorme variedade de atividades lúdicas: jogos de cartas e de azar, loterias, esporte e, especialmente, futebol e corrida de automóvel, jogos de televisão.

No entender de Morin (2005), o esporte é tido como uma atividade que concede ao indivíduo sensações e momentos que contrapõem a seriedade que a sociedade impõe. O autor ainda destaca que ao mesmo tempo em que o indivíduo rompe essa relação, respeita as regras impostas pelos jogos.

> O jogo, cuja finalidade não é “séria”, comporta a sua própria seriedade, no respeito ás regras, na aplicação, na concentração e na estratégia. O universo lúdico pode comportar competições, mas elas estão dentro do jogo, que dá prazer e volúpia, inclusive na angústia. O jogo leva ao transe e existem intoxicados de jogo como uma droga fatal. Pode comportar riscos, mas são riscos pelo prazer ou pela beleza do jogo (MORIN, 2005, p.130).

Segundo Rodrigues *apud* Teixeira (2003), o futebol desperta a emoção que deve ser mostrada e evidenciada por seus torcedores. Durante a história do futebol, é possível observar o papel do esporte como fator sociocultural. Fiego (2003) explica que o papel sociocultural do esporte consiste no processo de integração social e de produção de sociabilidade, além de realizar a manutenção das barreiras sociais. O autor ainda cita o esporte como "[...] um canal privilegiado para a transmissão dos valores cívicos convivência social baseada em paz e harmonia" (FIEGO, 2003, p.22).

O futebol como componente de integração social e, consequentemente, de sociabilidade está intimamente relacionado com a simplicidade de sua prática. É muito comum ver o esporte sendo praticado sob diversas situações, da variação quanto ao número de participantes até o ambiente em que ocorre o jogo, uma vez que a prática ocorre nas ruas, praças de convivência, clubes, entre outros locais.

> Bastava algum objeto esférico para servir como uma bola, além de alguns paus e pedras como as traves. O campo poderia ser em qualquer espaço. Outro aspecto, não menos importante, era a facilidade de entender o jogo. Afinal, o futebol não dispõe de muitas regras (SANTOS, 2009, p.4).

Por ser um esporte coletivo, existe a dificuldade da formação de equipes para sua prática. Assim, há a mistura das classes sociais em uma mesma equipe e, às vezes é possível presenciar lado a lado empresários e proletariado, havendo assim a quebra de barreiras sociais.

Fiego (2003), Pimenta (2003), Carravetta (2006) e Gurgel (2006) destacam vários pontos de preocupação que colidem com a ideia central do futebol em seu contexto social, alertando sobre as consequências negativas da crescente comercialização do futebol. Esse processo faz com que o esporte deixe de ser uma prática lúdica descompromissada, passando a assumir o caráter comercial na indústria do entretenimento, especialmente no que tange à mídia.

Outro aspecto de preocupação consiste no uso do futebol para a manipulação política, o famoso 'pão e circo', que consiste na utilização do futebol como pano de fundo para a distração das massas, principalmente em momentos decisivos para escolhas políticas. Esse processo é utilizado para alienar o pensamento dos cidadãos, manipulando a participação dos indivíduos no contexto político.

Entretanto, o aspecto de maior visualização consiste na violência entre torcedores. O torcedor não possui nenhuma razão para ocultar sua emoção, sendo

que a sua ida ao jogo reflete, justamente, a necessidade de libertar a emoção. Ideia complementada por Rodrigues *apud* Teixeira (2003), para quem o torcedor é aquele indivíduo que se entrega ao amor pelo clube, sentimento este que não se desgasta, e cuja dedicação muitas vezes gera sofrimento.

Os agrupamentos de torcedores geram torcidas organizadas que extrapolam o contexto do futebol e desenvolvem outras relações, como, por exemplo, a fundação de escolas de samba, o que demonstra a força do grupo de pessoas, além da criação de uma nova sociedade com uma nova identidade. “Tão urbano é o fenômeno que faz parte do cenário o andar em bando, vestindo a camisa do time, diferenciando-se do todo e construir para si e para o grupo uma nova forma de sociabilidade e de identidade” (BAUDRILLARD, 1992, p.88).

> Finalmente, a atenção tem também merecido a "subcultura de fãs", com ênfase no comportamento simbólico e códigos morais de conduta para os fãs e, mais recentemente, a sua incursão virtual de comunicação com a formação do que tem sido chamado de "o ventilador virtual” (FIEGO, 2003, p.23).

Fiego (2003) chama atenção para a virtualização desses grupos, processo que pode potencializar a violência entre os torcedores. Os torcedores precursores desse processo de violência são os *hooligans*, os quais são originários do futebol inglês e tiveram seus primeiros registros de violências no Ano de 1969 (GIULIANOTTI, 2010). Após os primeiros registros de violência entre torcedores ingleses, os atos violentos se espalharam entre as torcidas de todo o mundo.

Evidencia-se o papel do futebol como componente cultural inserido na sociedade. Sendo assim, o futebol passa a ser parte da cultura de um grupo ou povo. A relação entre a cultura e o futebol é tão íntima que a cultura passa a interferir no futebol e, por sua vez, o futebol na cultura.

Tal afirmação é vista ao observamos as características que o futebol ganha ao redor do mundo. O Brasil, por exemplo, é conhecido mundialmente por ser detentor do futebol-arte, devido a sua a técnica apurada, estética das jogadas e, habilidade dos jogadores, enquanto os argentinos conhecidos pela malícia e raça e, por outro lado, os japoneses são conhecidos por sua aplicação tática. Esses exemplos demonstram que há grande interferência da cultura no futebol, pois essas características atribuídas ao futebol de cada nação são totalmente relacionadas à cultura e características da população desses países. Morgan e Summers (2008) corroboram tal afirmação e evidenciam a importância do futebol para a satisfação

social dos indivíduos,

> O esporte esta presente nas culturas, mas também é um fenômeno cultural por seus méritos e desempenha um papel importante na definição de identidade nacional e na satisfação de muitas necessidades individuais e sociais. Isso significa que o esporte não apenas funciona como parte de uma cultura, mas também contribui para moldá-la (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.69).

G2.1 O Futebol como Fator Sociocultural no Brasil

Costa (1995) afirma que o futebol, tal qual a mulher, é sinônimo de paixão. Uma paixão que, para o brasileiro comum, não pode ser explicada verbalmente: ela é sentida, está no universo das *coisas* relacionadas ao espírito com a maior importância. Para Meihy (1982), a cultura brasileira é composta de três componentes principais, a música, religião e o futebol:

> Com certeza futebol é uma das expressões do “espírito do povo brasileiro”. Entre os pontos de encontro característicos da “unidade nacional”, vulgarmente o futebol figura ao lado da musicalidade e das devoções religiosas. Assim como se diz “o Brasil é a maior nação católica do mundo”, ou que “o samba esta no sangue do brasileiro”, afirma também que este é “o país do futebol” (MEIHY, 1982, p.11).

Pode-se afirmar que, no Brasil, o futebol é uma das principais fontes de identidade da nação. Na afirmação de Costa (1995), pode-se entender o papel do futebol na sociedade, sendo um componente da cultura brasileira, que é tão difícil de ser definida:

> O Brasil é uma terra de dimensões continentais, com superfície equivalente à da Europa, habitada por povos distintos, oriundos de toda parte e que aqui aprenderam a conviver sob uma consciência maior: a de serem todos brasileiros, antes de tudo (MATTA, 2005, p.83).

Por isso mesmo, se torna difícil falar em ‘cultura brasileira’ no singular e de uma forma taxativa, sem cair na armadilha do estereótipo reducionista (MATTA, 2005). No meio dessa complexidade de variáveis, o futebol é um componente que torna a cultura brasileira tão difícil de ser definida. O futebol é um elemento de identidade cultural presente e unânime em todos os 26 (vinte e seis) estados do país, além do Distrito Federal, cuja identidade se faz presente por meio das federações e clubes nesses estados.

Alcântara (2006, p.297) demonstra a influência do futebol na sociedade brasileira desde muito cedo: “Vou ser jogador de futebol profissional! Essa é uma

das frases mais ouvidas entre garotos brasileiros na faixa etária compreendida entre os 12 e os 16 anos".

Os clubes de futebol podem ser considerados entidades ou instituições que mantêm e realizam um *link* entre o futebol e a sociedade, tornando assim os clubes de futebol outro componente de identidade cultural.

> [...] 'cultura' incluiria crença, habilidades, arte, moral, costumes e qualquer outra aptidão física e intelectual adquirida por seres humanos ou seres da sociedade. Em sentido amplo, a cultura incluiria também as várias entidades e instituições criadas para colocar o procedente em prática (MCGARRY,1999, p.62) .

A inserção do futebol em vários aspectos da sociedade faz com que o esporte se torne presente em quase todo contexto da sociedade, como cita Levine (1982, p.21):

> Na junção entre sociedade e política, o futebol no Brasil sempre foi vinculado á mobilidade social e á auto-afirmação. A sua transição de um jogo para uma elite urbana a uma instituição nacional comercializada, reflete oito décadas de relações raciais em mudança, a maturação do jornalismo popular e a criação de um vocabulário de simbolismo que rivaliza (se não excede) com a música e a religião popular em termos de impacto nacional.

Registros indicam que as primeiras partidas jogadas em território brasileiro ocorreram em 1864 com marinheiros britânicos de licença em terra. Charles Müller, jovem inglês, introduziu o esporte de maneira formal no Ano de 1894. Com posse de duas bolas, o jovem organizou uma partida entre os empregados ingleses de uma ferrovia e de uma empresa de serviços públicos. O jogo expandiu-se rapidamente e começou a ser praticado em comunidades alemãs e italianas, mas o esporte foi popularizado no país por outro inglês, Oscar Cox, que implantou o esporte nas escolas inglesas, sendo o *Mackenzie* a principal escola na prática do esporte (LEVINE, 1982).

Freyre (1970 *apud* LEVINE, 1982, p.23) demonstra que as raízes do esporte no Brasil é fruto de comunidades europeias: "O 'Football' abrasileirou-se em futebol quando o esporte integrou-se no sonho dos clubes brasileiros, os quais foram estabelecidos segundo o modelo dos clubes das comunidades residentes dos ingleses, alemães e portugueses". Ao usar o termo abrasileirar, o autor demonstra a interferência da cultura brasileira no esporte trazido ao Brasil pelos ingleses. Da Matta (2006, p.144) destaca este processo ao enfatizar a incrível adaptabilidade do povo brasileiro, pois o futebol chegou ao Brasil como um

> [...] jogo estrangeiro, claramente elitista, repleto de nomes desconhecidos e impronunciáveis pelo povo semi-analfabeto monolígue do Brasil que graças á força das redefinições culturais não previstas, provocadas pelo processo aculturativo, se transformava no principal agente de um radical, porque positiva, redefinição dos modos de perceber as possibilidades e as capacidades do Brasil.

Rinaldi (2000, p.171) destaca a importância do futebol no contexto cultural ao atribuir caráter de riqueza simbólica para a sociedade: “O futebol teria, assim, uma riqueza simbólica, que poderia expressar a sociedade brasileira". Destarte, pode-se evidenciar o futebol como uma expressão cultural, ora tendo o esporte influenciado a cultura, ora a cultura tendo influenciado o futebol. Sendo assim, é possível afirmar que existe uma relação íntima entre sociedade, cultura e o futebol, elementos que, em certos momentos, são indissociáveis.

G2.2 Importância do Futebol como Fator Socioeconômico

Quando se analisa o futebol como agente econômico, observa-se que o esporte passou por um movimento de maturação natural, sendo constituído *a priori* de maneira amadora. À medida que a sociedade se adentrava no sistema capitalista[22], o futebol seguiu esta tendência no contexto social. Tal processo foi iniciado quando no final do Século XIX os melhores jogadores passaram a ser pagos em competições.

O esporte com o passar do tempo ganhava cada vez mais adeptos e torcedores, como se pode notar na Inglaterra, que viu no final do Século XIX o número de torcedores triplicarem em pouco mais de duas décadas. No Ano de 1888, o esporte tinha um público médio nas partidas de 4.600 (quatro mil e seiscentos) torcedores enquanto que, às vésperas da Primeira Guerra Mundial, tinha uma média de 23.100 (vinte e três mil e cem) fãs do esporte acompanhando as partidas nos estádios.

Com o aumento do público nas partidas, as rendas também cresceram nas mesmas proporções, reflexos da aceitação e aderência do esporte no contexto social. O esporte se transformou em um componente socioeconômico à medida que se enraíza e se consolida como componente cultural da sociedade

[22] O sistema capitalista segundo Jinkings (2006, p.78), é a forma que o capital tem assegurado sua reprodução, historicamente, é marcado pela transformação incessante das condições do processo produtivo e das formas de subordinação e controle do trabalho.

A inserção do futebol em nações em que o esporte não está entre as principais atividades esportivas da sociedade demonstram o crescimento econômico do esporte na atualidade. Pitts e Stolar (2002 *apud* GURGEL, 2006) apresentam os dados da revista *The Sporting News*[23], quanto ao crescimento exponencial do futebol nos Estados Unidos da América, país em que o futebol recebe o nome *soccer*:

> [...] já em 1987, que apontam os esportes em 23° lugar na lista dos maiores segmentos econômicos dos Estados Unidos, com US$ 50,2 bilhões. No ano seguinte o valor era 7,5% superior, alcançando US$ 63,1 bilhões (22° lugar). Anos depois, Stolar fez um novo estudo e apresenta dados de uma década depois, ou seja, 1997. O esporte já é 11°, com US$ 152 bilhões (PITTS; STOLLAR, 2002, p.7 *apud* GURGEL, 2006, p.95).

Outro exemplo da força do futebol como fator socioeconômico no mercado global está na soma do PIB dos 32 (trinta e dois) países que disputaram a Copa do Mundo de Futebol do ano de 2002. Juntos esses países somaram 84% de todo o PIB mundial. Os países-sede daquele ano, Japão e Coreia do Sul, tiveram um aumento em suas economias de US$23,8 na Coreia do Sul, e de US$6,9 no Japão. No ano de 2010, a Copa do mundo foi realizada na África do Sul, segundo o site *Futebol Business*[24], o evento movimentou mais de US$ 4 bilhões, sendo que a Copa de 2014 que será disputada no Brasil espera-se um movimento de aproximadamente US$ 3,5 bilhões. Este valor está abaixo da ultima Copa, porem a expectativa é que este montante aumente com o passar do evento.

Nesse contexto, o torcedor foi ganhando *status* de consumidor, e o futebol é tratado cada vez mais como um negócio altamente rentável, conforme destaca Aidar e Leoncini (2000), ao apontar o torcedor como ponto de partida do futebol no contexto econômico,

> O ponto de partida para construção dessa estrutura passa pelo torcedor, elemento chave na constituição dos principais relacionamentos comerciais das organizações de futebol. É em sua "paixão" pelos clubes e seleções nacionais que se baseia o relacionamento de longo prazo (AIDAR; LEONCINI, 2000, p.53).

Aidar e Leoncini (2000, p.46) mencionam de maneira sistemática as evoluções ocorridas no 'mercado do futebol', pois, assim como outros mercados, o

---

[23] *The Sporting News*, também conhecida como TSN, atualmente se chama *Sporting News*. É uma revista de esportes norte-americana estabelecida em 1886. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sporting_News>. Acesso em: 24 mar. 2012.

[24] Site Futebol *Business*: "FIFA Espera Lucro de US$ 1,2 Bilhão". Disponível: < http://futebolbusiness.com.br/2012/01/fifa-espera-lucro-de-us-12-bilhao/>. Acesso em: 12 out. 2012.

futebol atravessa mutações devido às mudanças de tecnologias, comportamento do consumidor, entre outros aspectos:

- A era do estádio (até a década de 1950), quando tudo girava em torno da receita das entradas; nesta fase, surge a principal ligação para o negócio futebol – a ligação torcedor-clube, cuja história, bem como as principais implicações para o negócio futebol, será detalhada mais adiante;
- A era da TV comercial tradicional (nos anos 1950, 1960 e 1970), quando o sistema de transmissão pública da TV tinha os direitos gratuitos e os jogos eram transmitidos sem pagar nada aos clubes; isto originou os patrocinadores;
- A era dos patrocinadores (anos 1980), quando os patrocinadores começaram a surgir, aumentando cada vez mais sua participação como geradores de receitas tanto para os clubes quanto para as ligas;
- A era da nova mídia (a partir da década de 1980), quando a TV passa pagar verdadeiras fortunas para transmitir jogos, mas sua evolução rápida requer uma perspectiva diferente para o futuro do negócio; a era da nova mídia inclui a TV via satélite (*pay-per-view*), novas mídias e o computador pessoal; o importante aqui é saber que se estes consumidores (intermediários) estão pagando pelos seus direitos, eles também precisam ter lucros, assim como os jogadores e os clubes.

A indústria do futebol vai muito além das bilheterias e relações de compras do torcedor. É possível realizar relações com bens, serviços, e ideias. Pitts e Stolar (2002 *apud* GURGEL, 2006, p.91) destacam os pilares do modelo de negócios praticado nos esportes americanos, e complementam afirmando que esse modelo pode ser adaptado para o futebol. Diante disso, o modelo foi direcionado para o futebol, eliminando as particularidades dos esportes americanos:

- Esporte de lazer e participação;
- Artigos esportivos;
- Propaganda;
- Prêmios de loterias;
- Receitas de ingressos (bilheteria);
- Concessões, suvenires e novidades;
- Taxa de direitos de TV e rádio;
- Patrocínios corporativos;
- Seguro de esportes;
- Impostos sobre circulação de revistas;
- *Royalties* de propriedades licenciadas;
- Endossos de atletas;

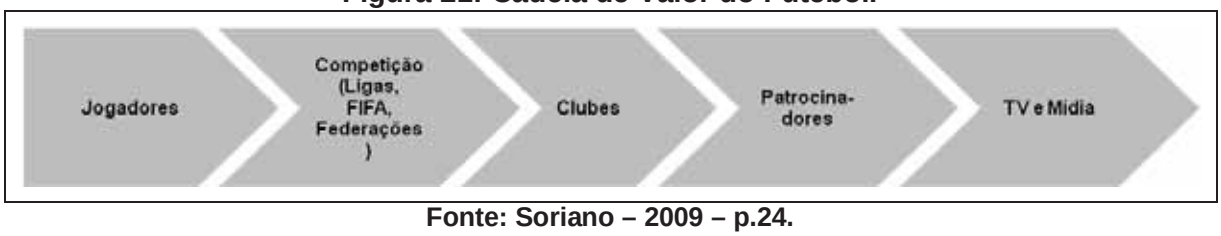
- Figurinhas e objetos de trocas;
- Compras de livros de esporte;
- Construção de estádios e ginásios;
- Receitas de órgãos do governo;
- Comitês organizadores (ex.: Comitê Olímpico EUA ou Brasil);
- Taxas de times juvenis;
- Sala da fama.

No modelo sugerido por Pitts e Stolar (2002 *apud* GURGEL 2006) eliminou-se apenas um item, 'a construção de campos de golfes e áreas para esqui'. Contudo, observa-se que o futebol consegue estabelecer relações com todos os outros pontos propostos, demonstrando, assim, a multidiversidade econômica do futebol.

Soriano (2009, p.24-25) define a cadeia de valores do futebol e destaca 5 (cinco) componentes pertencentes a esta cadeia:

> - As emissoras de televisão compram os direitos audiovisuais a preços bem mais elevados, pois o futebol é um conteúdo que gera audiência e pode fazê-las ganhar cota de mercado. Ela tem dificuldade de rentabilizar o investimento feito.
> - Os clubes de futebol em geral não ganham dinheiro: a natureza do negócio e a estrutura de propriedade e administração fazem com que muitos deles sejam organizados sem fins lucrativos.
> - Os patrocinadores e anunciantes pagam preços de mercado pelos ativos futebolísticos e obtêm resultados similares aos de outros investimentos publicitários.
> - Os organismos regulamentadores (ligas, UEFA, FIFA) obtêm benefícios significativos, que são atribuídos entre as federações nacionais e os clubes, de acordo com cada caso.
> - E os jogadores? Os jogadores são o elemento da cadeia que leva mais valor e não é dividido com ninguém. Salários crescentes, muito mais altos do que qualquer outra atividade profissional, prêmios e comissões para agentes.

Figura 21: Cadeia de Valor do Futebol.



Fonte: Soriano – 2009 – p.24.

Soriano (2009) afirma também que o componente de maior ganho na cadeia são os jogadores e treinadores da elite do futebol. Soriano (2009) inclui os agentes que representam os atletas e treinadores.

G2.3 O Futebol como Fator Socioeconômico no Brasil

O futebol mundial é atualmente um grande negócio. Valendo-se de dados do relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que contém 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 US$ 250 (duzentos e cinquenta) bilhões de dólares anuais.

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

- Trezentos (300) mil empregos diretos;
- Trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais);
- Quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados (esporte formal);
- Quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores;
- Cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano;
- Em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas.

Mesmo com esses números, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial. Usando como base o valor mundial citado, o futebol brasileiro representa menos de 1% dos 250 (duzentos e cinquenta) bilhões de dólares movimentados anualmente. Além dos problemas estruturais da economia brasileira e das diferenças de renda *per capita* entre o Brasil e os principais países que investem nesse esporte como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos gestores e dirigentes dos clubes e federações de futebol, tem sido apontada como a maior causa do baixo aproveitamento do esporte como negócio, fazendo com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar

plenamente sua potencialidade econômica, principalmente pelos agentes diretos – clubes e federações (SILVA; LEONCINI, 2004).

Ainda segundo o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o país movimentou R$ 24 (vinte e quatro) bilhões de reais no contexto do futebol. O relatório destacou também a proporção da cadeia produtiva do setor: destes, R$ 12,6 bilhões, o que representa 52,50% do montante, foi gerado por artigos esportivos, como roupas, calçados e equipamentos (GURGEL, 2006).

A outra parcela do montante, R$ 8,7 bilhões ou 36,25%, corresponde a serviços prestados ao setor, como prática esportiva em clubes e academias, arrecadações em estádios e quadras, marcas e direitos autorais, marketing e comunicação esportiva, o que inclui televisão, rádio, entre outros. Enquanto os 11,25% restantes, R$ 2,6 bilhões, correspondem aos valores gerados de maneira indireta pelo esporte. Enquadram-se nessas despesas, gastos com transportes, alimentação, hospedagem de atletas, manutenção de equipamentos de infraestrutura poliesportiva (GURGEL, 2006).

O futebol tornou-se um esporte responsável por movimentar valores astronômicos e, muito disso, deve-se em razão de o esporte trabalhar diretamente com os sentimentos de torcedores. A paixão dos torcedores alinhada à visão mercadológica dos negócios transformam os torcedores em consumidores do futebol. Torna-se nítida a presença do futebol como componente socioeconômico no âmbito da sociedade, como, por exemplo, quando o torcedor adquire um ingresso para uma partida. Ressalta-se que essas partidas vêm se transformando em verdadeiros eventos esportivos.

Existem outras relações responsáveis por capitalizar o esporte, seja de maneira direta: ao adquirir uma camisa do ‘clube do coração’, ou de maneira indireta: quando o torcedor assiste a uma partida de futebol pela TV paga, demonstrando assim que o futebol de maneira direta ou indireta é responsável por gerar empregos e movimentar a economia, sendo um importante componente socioeconômico.

APÊNDICE H
DOCUMENTOS GERADOS POR MEIO DA PARCERIA ENTRE MARÍLIA ATLÉTICO CLUBE E GRUPO DE PESQUISA “INFORMAÇÃO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL”: ADVERSÁRIOS NO CAMPEONATO PAULISTA DE 2012

Paulista – Série A3 – 2013

23 fev 16:00	**América X Marília**	**Benedito Teixeira**

Time

América Futebol Clube
Presidente
Luiz Carlos de Marco
Técnico
Edmar Heiler
Goleiros
Ariel, Diego Oliveira (ex-Santo Antônio-MS), Rodolfo (ex-Osvaldo Cruz)
Zagueiros
Acássio (ex-Itaporã-MS), Tininho (ex-Cascavel), Cris (ex-Hercílio Luz-SC), Carioca (ex-Itumbiara-GO)
Laterais
Rafael Vieira (ex-Guarujá), Ademir Carvalho (ex-Picos-PI), Ranjel (ex-Osaka-Japão) e Rondinell (ex-Hercílio Luz-SC)
Volantes
Normando (ex-XV de Jaú), Dinho Souza (ex-Createús-CE), Gustavo (Gênus-RO), Luiz Henrique (ex-Hercílio Luz-SC) e Adriano (ex-Nacional-MA)
Meias
Biro (ex-Itaporã-MS), Dudu (ex-Toledo)
Atacantes
Dacinho (ex-Base do América-SP), Carlão (ex-Londrina), Bill (ex-Itaporã-MS), Fábio Wesley (ex-Taubaté), Valdir Júnior (ex-PFK Piestany-Eslováquia), Diego Oliveira (futebol suiço) e Juliano (ex-São Caetano)

ESTÁDIO BENEDITO TEIXEIRA

Avenida Eng. Antônio Tavares Pereira Lima, 900 CEP:15061-220

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração: 10/02/1996
O Estádio Benedito Teixeira, popularmente conhecido por Teixeirão, pertence ao América da cidade de São José do Rio Preto, no estado de São Paulo, Brasil. O nome é uma homenagem à Benedito Teixeira, presidente do América por 23 anos (1972-1995), falecido em 2001. Benedito, conhecido como "Birigui", também foi jogador, técnico, diretor de futebol e vice-presidente do América. O estádio foi palco do ultimo jogo do Santos Futebol Clube no campeonato brasileiro de 2004, jogo que decidiu o titulo do campeonato ao Santos. Também ja foi palco de São Paulo x Corinthians e várias partidas da Sociedade Esportiva Palmeiras.
O novo estádio do América nasceu de uma visita do presidente na época, Benedito Teixeira, ao gabinete do então prefeito municipal, o médico Wilson Romano Calil. "Birigui" tentava conseguir dinheiro para fazer uma arquibancada no Estádio Mário Alves Mendonça e surpreendendo a todos o prefeito disse: "O América é a maior propaganda de nossa cidade e nós precisamos que construir um novo estádio".

A prefeitura cedeu o terreno. Então, "Birigui" teve que se virar para iniciar as obras. Vendeu jogadores importantes do elenco e empregou todo o dinheiro das negociações no estádio. "Se eu tivesse a ajuda do poder público, poderia ter terminado antes".
No início, a idealização deste sonho era considerada utopia, pois a cidade tinha na época 75.000 habitantes; hoje são cerca de 400.000 rio-pretenses. Após 17 anos, sem ajuda pública e somente com doações e recursos levantados pelo próprio América, o estádio foi concluído com capacidade para 55.000 torcedores.
O Teixeirão teve sua inauguração no dia 10 de fevereiro de 1996 com o jogo América FC x São Paulo FC, válido pelo Campeonato Paulista de 1996.
Foram 17.585 pagantes que assistiram a partida apitada pelo uruguaio Julio Mattos. O São Paulo venceu pelo placar de 3 x 2. O atacante são-paulino Valdir, fez o 1º gol no estádio aos 42 minutos do 1º tempo.
Na segunda etapa, o meio-campista Adriano empatou para o América aos 11 minutos. Sandoval colocou o Tricolor na frente aos 28 minutos e o atacante James empatou novamente aos 34 minutos. Faltando um minuto, Sandoval marcou outra vez e deu a vítória ao time da capital paulista.
O campo de 110 x 75 metros possui excelente gramado com drenagem moderna, 6 vestiários com área de 1.200 metros quadrados, completa infraestrutura sendo 32 cabines de rádio, 6 cabines de televisão, 218 camarotes cada um com 6 lugares, fosso de 4 metros de profundidade por 3 metros de largura e um amplo estacionamento; tudo isso numa área total de 96 mil metros quadrados.
O Teixeirão já recebeu muitos clássicos, jogos da Supercopa Sulamericana, do Campeonato Brasileiro, da Copa do Brasil, do Torneio Rio-São Paulo e foi palco de uma partida amistosa da Seleção Brasileira contra Gana (8 x 2).
Atualmente, o Teixeirão é o 2º maior estádio do interior paulista, o 3º do Estado de São Paulo e o 6º maior estádio particular do Brasil. Em pesquisas realizadas pela Revista Placar (2002 e 2003), o Estádio Benedito Teixeira foi considerado o 6º melhor estádio com infraestrutura do Brasil de um total de 48 campos vistoriados.
Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Est%C3%A1dio_Benedito_Teixeira

HISTÓRIA
Antonio Tavares Pereira Lima era um engenheiro da Estrada de Ferro Araraquarense (EFA), disputava partidas como centroavante e possuía um espírito idealizador. Ele sonhava em abrir novos horizontes no cenário esportivo da cidade, em fundar um clube de amplas dimensões, com estádio próprio, sede social e ser filiado à Federação Paulista de Futebol e à antiga Confederação Brasileira de Desportos (CBD).
Certo dia, Vitor Buongermino, jogador de futebol local, pegou o trem que partiu de Catanduva às 18 horas e encontrou Antonio Tavares Pereira Lima, que vinha de Araraquara para Rio Preto. Ambos acabaram concordando com a necessidade de formar uma equipe competitiva para rivalizar com o Bancários, sensação da época e onde jogava um ponta-direita chamado Wilson Caniza, que desafiava qualquer time da região.
A partir daí, a ideia foi amadurecida nos pontos de encontro da época: Charutaria do Pilão, Alfaiataria Rosselli, Bar do Jeca, entre outros. Pereira Lima, com seu entusiasmo, carisma e popularidade conseguiu multiplicar os contatos e foi ganhando adesões de setores importantes da cidade.
Numa segunda-feira, dia 28 de janeiro de 1946, no salão de festas do Hotel São Paulo, no 3º andar do Edifício Curti, situado na Rua Bernardino de Campos, nº 1576, a convite de Antonio Tavares Pereira Lima e Vitor Buongermino, reuniram-se 53 esportistas locais além de cronistas de A Folha de Rio Preto e A Notícia. Os trabalhos foram iniciados por volta das 20h30, com Antonio Tavares Pereira Lima presidindo a reunião.
Ficou decidido que a nova agremiação teria o vermelho e o branco como cores oficiais. O novo clube que nascia foi batizado com o nome de América Futebol Clube.
O Conselho Deliberativo ficou constituído por 20 membros e o presidente eleito foi Vitor Buongermino. A seguir, deu-se início às eleições para Presidente e Vice-Presidente da Diretoria. Antonio Tavares Pereira Lima foi eleito Presidente e a Vice-Presidência ficou a cargo de Mário Alves Mendonça.
Uma vez empossados, iniciaram os trabalhos para filiar o América à Federação Paulista de Futebol, inscrevendo-o no Campeonato do Interior. Só que o time, por enquanto, tinha apenas um jogador; o próprio presidente, que jogava de centroavante. E lá se foi Mário Alves Mendonça para São Paulo cuidar dos registros e atrás de algum craque disponível para disputar o campeonato, que começava em dois meses.
O primeiro jogo da equipe de São José do Rio Preto foi contra a Ferroviária de Araraquara, no dia 17 de março de 1946, no Estádio Giocondo Zancaner, na cidade de Mirassol. A partida terminou com o placar de 3 a 1 para o América. Os gols foram marcados por Quirino, Fordinho e Dema, e Sacarrolha descontou para a equipe de Araraquara.
Em 1948, o América disputou o primeiro Campeonato Paulista. A equipe de São José do Rio Preto, que disputou a Segunda Divisão, terminou a competição na 9ª colocação, com 26 pontos. Em 1957, a equipe conseguiu vencer a Segunda Divisão, conseguindo, assim, o acesso à elite do futebol paulista, onde permaneceu até 1960.
No ano de 1963, o América conseguiu novo acesso à elite do futebol paulista e permaneceu até 1997, quando foi rebaixado novamente. Em 1999, a equipe de São José do Rio Preto conseguiu o título do Campeonato Paulista da Série A2, ao empatar os dois jogos da final contra a Ponte Preta, e, assim, retornou à Série A1. Contudo, no ano seguinte, o América foi novamente rebaixado.
Em 2001, a equipe conseguiu novo acesso à elite do futebol paulista e permaneceu na Série A1 até o ano de 2007, quando terminou a competição no 17º lugar e acabou sendo rebaixada novamente. Na temporada seguinte, com uma campanha irregular, o América conseguiu sair das últimas posições e permaneceu na Série A2, ao ficar em 15º lugar.
Com uma boa campanha no início do Campeonato Paulista da Série A2 de 2009, a equipe de São José do Rio Preto figurou entre os primeiros colocados em boa parte da competição. Contudo, o América caiu de rendimento e chegou à última rodada precisando vencer a Ferroviária, fora de casa, para conseguir a classificação à segunda fase do torneio. Com o empate por 0 a 0, a equipe terminou o campeonato na 9ª colocação, um ponto atrás do Taquaritinga (30 a 29) – último time a conseguir a vaga – e, assim, não pôde disputar o acesso.

Os três anos seguintes foram novamente bem abaixo das expectativas. Em 2010, eliminação na primeira fase e após lutar contra o descenso até a última rodada no Campeonato Paulista da Série A2 de 2011, o América conseguiu se sustentar na 8ª colocação do Grupo 01, à frente somente de Marília e Sertãozinho, rebaixados.
A temporada de 2012, por sua vez, não perdoou o mau rendimento ao longo da competição e mandou o time pela primeira vez na história para o Campeonato Paulista da Série A3, pior campanha da equipe de São José do Rio Preto de todos os tempos, terminando na última posição da tabela de classificação.

DADOS DO CAMPEONATO DE 2012
Total de pontos: 17
Jogadas: 19
Vitórias: 4
Empates: 5
Derrotas: 10
Gols Pró: 25
Gols Contra: 34
Saldo de Gol: -9
Vitória Penalti: 0
Derrota Penalti: 0
Cartão Amarelo: 49
Cartão Vermelho: 5
Total de Faltas: 305
Fonte:
<http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Classifica%C3%A7%C3%A3o/?cat=44&cam=74&ano=2012&>.

NOTÍCIAS:

Recém-chegado ao América, Rudy quer pegada e vontade do time
Último reforço apresentado pelo América, o goleiro Rudy chega como promessa para ser o titular da equipe que irá disputar o Campeonato Paulista da Série A3. Para a posição, o clube já conta com Rodolfo Melo, Ariel e Diego.
Sem atuar em uma partida oficial há mais de seis meses – sua última foi pelo Maringá (PR), clube em que estava antes de acertar sua transferência -, o arqueiro promete que isto não o prejudicará na briga pela titularidade. “A minha última partida foi em junho, mas não teremos problemas com a parte física e nem técnica, porque estava treinando e fazendo a pré-temporada no Paranavaí”, declarou o atleta nascido na cidade de Piraquara, em Curitiba.
Rudy, hoje com 30 anos, iniciou sua carreira no Atlético Jalesense. Ele chegou ao América por indicação do preparador de goleiros do clube, Márcio Luis e com o aval do treinador Heiler. “É um bom goleiro e tem muita experiência”, disse o comandante.
Estreante na competição, o goleiro dá dicas para que o clube consiga bons resultados e o tão sonhado acesso para a Série A2. “Ainda não atuei na Série A3 do Paulista, precisamos ter pegada e muita vontade para defender o América”, finalizou Rudy.
Fonte: Futebol Interior - Sexta, 4 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2013/01/04/Rec%C3%A9m-chegado+ao+Am%C3%A9rica%2C+Rudy+quer+pegada+e+vontade+do+time>.

Preparação tardia faz presidente do América propor grupo sem férias
Ainda sem um planejamento definido por direção e comissão técnica, o América corre contra o tempo para deixar os atletas em forma para a estreia do Campeonato Paulista da Série A3, dia 27 de janeiro, contra o Independente, em Limeira.
Segundo o presidente do América, Luiz Carlos de Marco, a cúpula cogita até tirar as férias dos jogadores. “Estamos precisando fazer trabalhos com bola. Solicitei para que a equipe trabalhasse com os jogadores no Natal e deixasse a folga somente para o Ano Novo”, falou.
Assim
Fonte: Futebol Interior – Quinta-feira, 20 de dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/12/20/Prepara%C3%A7%C3%A3o+tardia+faz+presidente+do+Am%C3%A9rica+propor+grupo+sem+f%C3%A9rias>.

Rio Preto derrota Rio Branco de virada
O Verdão da Vila Universitária ainda perdeu um pênalti na partida
Em mais um jogo de preparação para o Campeonato Paulista da Série A-3, o Rio Preto, do técnico Sérgio Caetano (foto), derrotou na manhã desta quarta-feira, no Centro de Treinamentos Bolão, em Mirassol, o Rio Branco, de Americana, de virada, por 2 a 1, e ainda perdeu um pênalti, quando o duelo estava empatado.
O Rio Branco fez o primeiro gol, aos 15 minutos, com o atacante Marcelo Soares. O Verdão da Vila Universitária só mudou o placar na etapa final. Aos 23 minutos, o atacante Weder empatou. Júlio César teve a chance de virar em seguida, em um pênalti, mas perdeu a cobrança. O lateral direito David, revelado pelo Palmeiras e, com passagens pelo Joinville e Nacional da Ilha da Madeira-POR, fez o segundo gol, aos 32 minutos.

Nesta quinta-feira, a diretoria esmeraldina apresentará oficialmente, às 18h30, as obras de melhorias feitas no estádio Riopretão. O investimento foi de R$ 135 mil e conta com nova pintura e reforma das arquibancadas e demais dependências, além da instalação de 600 cadeiras cativas, que serão comercializadas. No evento também serão apresentados os patrocinadores do time no Estadual.
O Rio Preto, venceu com a seguinte formação: Veloso; Cléo Silva, Gilberto, Ronaldo Honorato (Cris) e Marquinhos (David); Tabarana (Raphael Silva), Geovane (Rafael Rueda) (Odair), Gabriel (Giovani Silva) e Théo Santos (Assolan) (Bruno Índio); Didi (Weder) e Júlio César (Joeber).
Já o Rio Branco foi escalado com: André (Éder); Leonardo (Fernando), Sandoval (Marcelo) e Galego (Tiago Gasparetto); Maurício (Michel), Alexandre (Valmir), Matheus (Goeber), Junai (Bruno Celeste) e Léo Costa (Juninho); Índio (Fábio Santos) e Marcelo Soares (Cristiano). No Paulista, o Jacaré faz sua estréia no dia 26 de janeiro, em Barretos, contra o time da casa.
Fonte: Futebol Interior - Quarta-feira, 10 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/campeonato/paulista-serie_a3-2013/249941+Paulista_A3_Rio_Preto_vira_sobre_time_da_Serie_A2_e_conquista_a_vitoria>.

Ainda sem treinar, América confirma mais sete contratações
Mais sete jogadores foram confirmados pela diretoria do América para 2013. Foram apresentados no fim da tarde desta terça-feira o zagueiro Tininho, de 31 anos, que estava no Cascavel (PR); os volantes Dinho Souza, de 28 anos, ex-Crateús (CE) e Gustavo, de 25 anos, que atuou pelo Genus, de Porto Velho; o lateral esquerdo Rafael Vieira, de apenas 21 anos, ex-Guarujá; o meia Dudu, de 24 anos, que estava no Toledo (PR); além dos atacantes Fábio Wesley, de 26 anos, ex-Taubaté e Valdir Júnior, de 22 anos e que estava no PFK Piestany, da 2ª Divisão da Eslováquia.
O volante Gustavo foi um dos que comentou sobre o acerto e citou o técnico Edmar Heiler como fundamental na sua chegada. “Quando estava no Porto União (SC), joguei contra o Edmar Heiler e foi ele quem me trouxe. Foi gratificante receber essa oportunidade. Espero fazer a minha parte e ajudar o América a voltar à Série A2”, analisou.
Com a chegada desses sete atletas, o América já soma 15 jogadores em seu elenco. Os treinamentos, contudo, ainda não começaram.
Fonte: Futebol Interior - Quarta-feira, 12 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/12/12/Ainda+sem+treinar%2C+Am%C3%A9rica+confirma+mais+sete+contrata%C3%A7%C3%B5es>.

América contrata mais dois jogadores para a disputa do estadual
Mais sete jogadores foram confirmados pela diretoria do América para 2013. Foram apresentados no fim da tarde desta terça-feira o zagueiro Tininho, de 31 anos, que estava no Cascavel (PR); os volantes Dinho Souza, de 28 anos, ex-Crateús (CE) e Gustavo, de 25 anos, que atuou pelo Genus, de Porto Velho; o lateral esquerdo Rafael Vieira, de apenas 21 anos, ex-Guarujá; o meia Dudu, de 24 anos, que estava no Toledo (PR); além dos atacantes Fábio Wesley, de 26 anos, ex-Taubaté e Valdir Júnior, de 22 anos e que estava no PFK Piestany, da 2ª Divisão da Eslováquia.
O volante Gustavo foi um dos que comentou sobre o acerto e citou o técnico Edmar Heiler como fundamental na sua chegada. “Quando estava no Porto União (SC), joguei contra o Edmar Heiler e foi ele quem me trouxe. Foi gratificante receber essa oportunidade. Espero fazer a minha parte e ajudar o América a voltar à Série A2”, analisou.
Com a chegada desses sete atletas, o América já soma 15 jogadores em seu elenco. Os treinamentos, contudo, ainda não começaram.O América acertou nesta segunda-feira a contratação de mais dois atletas para o Campeonato Paulista da Série A3. Trata-se do lateral esquerdo Gustavo Alves Poma Valadão, de 24 anos, ex-Osvaldo Cruz e o goleiro Diego da Conceição Santos Oliveira, de 26 anos, que estava no Dourados (MS). Este último foi revelado pelo Atlético Sorocaba e trabalhou com o técnico Edmar Heiler no Itaporã (MS) neste primeiro semestre.
Após sua chegada a São José do Rio Preto, o goleiro apontou a oportunidade como única na carreira. “O Paulista é um estadual bastante disputado e, acima de tudo, é uma das maiores vitrines do futebol. A minha contratação foi um pedido do Edmar, o que me dá confiança”, falou Diego, com 1,82 metros de altura e 85 quilos. Diego é o terceiro goleiro contratado para a Série A3.
Antes deles, chegaram ao clube os goleiros Rodolfo Melo e Ariel, o zagueiro Acássio, os meias Biro e Pilo, o atacante Bill e o centroavante Carlão.
Fonte: Futebol Paulista – Terça-Feira, 11 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/12/11/Am%C3%A9rica+contrata+mais+dois+jogadores+para+a+disputa+do+estadual>.

América anuncia reforços pouco badalados para disputa do estadual
Assim como já era esperado em São José do Rio Preto, o América não fará grandes investimentos para a disputa do Campeonato Paulista da Série A3. Prova disso, são as contratações pouco badaladas pela diretoria. Chegaram ao clube os goleiros Rodolfo Melo e Ariel, o zagueiro Acássio, os meias Biro e Pilo, o atacante Bill e o centroavante Carlão.
Dos sete reforços, três estavam com o técnico Edmar Heiler no Itaporã (MS): Acássio, Biro e Bill. Os goleiros Rodolfo Melo, de 19 anos, e Ariel, de 20, estavam no Osvaldo Cruz. Já o atacante Carlão, de 32 anos estava no Londrina. Por fim, o meia Pilo, também de 32 anos, marca seu retorno ao Brasil após seis anos no exterior, entre Arábia Saudita, China, Kwait e El Salvador.

Pilo comentou sobre sua experiência no exterior e o acerto com o América. “Financeiramente foi muito bom, mas a gente enfrenta muita coisa. Em dezembro, na Arábia, eu joguei à noite, com 42 graus de temperatura, no mês seguinte, estava no futebol chinês e jogamos com 20 graus abaixo do zero”, contou Pilo. “Quando me chamaram para o América, pouco me importei com a questão financeira. É uma boa oportunidade profissional”, afirmou.

O América estreia no Campeonato Paulista da Série A3 contra o Independente, no dia 27 de janeiro, às 16h, em Limeira.**Fonte:** Futebol Paulista – Segunda-feira, 11 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/12/10/Am%C3%A9rica+anuncia+refor%C3%A7os+pouco+badalados+para+disputa+do+estadual>.

Na A3, América terá folha salarial reduzida e técnico especialista

O América já iniciou o planejamento para a disputa do Campeonato Paulista da Série A3 do ano que vem. Diferentemente dos últimos anos, a diretoria do clube de São José do Rio Preto deve ter um elenco bem mais modesto para a disputa. Além disso, a cúpula já confirmou que deve acertar com um técnico experiente na divisão e não com um treinador do alto escalão.

Segundo o diretor de futebol, Carlos Oliveira, o principal objetivo do América é ter os pés no chão para evitar os erros do passado. “Não adianta gastar o que não temos com um elenco de estrelas. A base salarial vai ser reduzida e se enquadrar nos moldes da Série A3. Na próxima semana já vamos começar a contratar jogadores e um novo treinador, que também será especialista na competição”, explica.

A temporada de 2012 foi uma das piores da história do América de São José do Rio Preto. Além de ficar de fora da segunda fase da Copa Paulista, o time amargou de forma inédita o rebaixamento para a Série A3 do Campeonato Paulista.

Fonte: Futebol Paulista - Quarta-feira, 07 de Novembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Am%C3%A9rica%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/11/07/Na+A3%2C+Am%C3%A9rica+ter%C3%A1+folha+salarial+reduzida+e+t%C3%A9cnico+especialista>.

Paulista- Série A3- 2013

27 de fev 20:30 Flamengo X Marília Bento de Abreu Sampaio Vidal

TIME Flamengo

Técnico
João Vallim
Goleiro
André, Rafael e José
Zagueiros
Cléber, Murilo, Renato e Márcio
Laterais
Alemão e Édson
Volantes
Bruno, Diego, Filipe, Gabriel Souza, João Vinícius, Rafinha
Meias
Jean Natal, João Lenon, Paulinho, Kejinho
Atacantes
Dario, Fernando Araxá, Jackson, Johnathan

Sobre o estádio
O Estádio Antônio Soares de Oliveira, o popular "Ninho do Corvo" ou "Tranquilão" está localizado na Rua Bezerra de Menezes, número 250 no Jardim Tranquilidade em Guarulhos. Possui um excelente gramado natural ,de dimensões 106 por 64 metros. Por medidas de segurança, a sua capacidade foi diminuída para 6.235 pessoas. Sua estrutura é toda pintada em vermelho e preto, e possui instalações aconchegantes e convidativas a todos os torcedores. A modelagem acanhada é determinante para a pressão no adversário, se transformando num verdadeiro "caldeirão" quando lotado. Possui três arquibancadas ativas, sendo que a principal comporta as cabines de imprensa (local e visitante); lanchonete; banheiros (masculino e feminino) e uma loja oficial do clube.
No quesito infra-estrutura, o estádio dispõe de modernos anexos para a preparação e acomodação de jogadores, contando com uma academia moderna, um refeitório de primeira linha e um alojamento de qualidade. Denotando mais praticidade ao trabalho e às suas exigências, a sede administrativa do clube também está inserida no complexo do estádio.

História
A Associação Atlética Flamengo foi fundada no dia primeiro de junho de 1954 por Guiomar Pereira Xavier, carioca fanática e torcedora do Rubro-Negro da Gávea. Desde a sua fundação, o "Corvo", como é carinhosamente alcunhado, se transformou na maior potência do futebol municipal. No período compreendido entre os anos de 1969 e 1977, a equipe se consagrou Heptacampeã do Campeonato Guarulhense de Futebol.
Dentre tais títulos, o mais marcante foi o conquistado em 1972. O Flamengo venceu a equipe da União dos Servidores por um a zero, no Estádio Cícero Miranda na Vila Galvão. O gol solitário da partida foi marcado por Mércio, de cabeça. Esse verdadeiro esquadrão, comandado pelo técnico Careca, ficou concentrado no Estádio do Pacaembu para a decisão, e tinha a seguinte escalação: Joaquim; Nêgo, Fernando Tena, Válter Passarinho e Nelsinho; Azeitona e Édson David; Caveira, Valdemarzinho, Lustroso e Mércio.
Os grandes resultados obtidos na categoria amadora impulsionaram o Flamengo a se profissionalizar. A sua estreia como equipe filiada oficialmente à Federação Paulista de Futebol aconteceu no ano de 1979, na Quinta Divisão Paulista. Como não obteve o sucesso nesse patamar, a equipe se licenciou e voltou ao amadorismo, onde permaneceu até o final da década de 1990.
Nesse ínterim, o clube conseguiu grandes conquistas, dentro e fora dos gramados, para que pudesse voltar com força total ao profissionalismo no ano de 1998. Na década de 1980, houve a construção de seu estádio, o Antônio Soares de Oliveira, localizado à Rua Bezerra de Menezes, número 250 no Jardim Tranquilidade. O patrono do "palco sagrado" dos flamenguistas foi um grande expoente do futebol paulista, estando à frente da Liga Guarulhense de Futebol durante muitos anos, com mandatos marcantes que trouxeram benefícios ao esporte guarulhense.
Entre 1994 e 1997, o esquadrão Rubro-Negro obteve mais quatro conquistas do Campeonato Guarulhense de Futebol. Sendo que, em 1996, a equipe foi coroada Campeã Amadora do Estado de São Paulo.
O retorno ao profissionalismo foi meteórico. Um ano após a volta, em 1999, conquistou o título do Campeonato Paulista da Série B-2. Em 2000, novamente o Flamengo estava no lugar mais alto do pódio, desta vez levantando a taça do Campeonato Paulista da Série B-1 com um elenco reforçado, contando com nomes como André Bocão, Anselmo e Spana, sob o comando do experiente treinador José Galli Neto.
Em 2001, o Flamengo consolidou mais um acesso consecutivo e alcançou a Série A-2 em 2002. Tal campeonato contou com 16 clubes e, realizando uma excepcional campanha, o Rubro-Negro chegou até às semifinais, onde foi eliminado pela Francana, que tinha como destaque o artilheiro da competição, Tico Mineiro. Na primeira partida, disputada no Ninho do Corvo, o Mengão saiu vencedor com o placar de 1 a 0. Contudo, na partida de volta, disputada no Estádio José Lancha Filho na "Terra dos Calçados", melhor para a equipe alviverde, que

venceu por 3 a 1 e avançou à final, onde acabou derrotada pelo Marília, que conquistou o tão sonhado acesso à elite estadual.
O ano de 2003 não ficou marcado pela atuação do Flamengo na Série A-2. Mas sim pelo fato de ter recebido um convite especialíssimo: viajar para o Líbano e enfrentar o campeão nacional, o Nejmeh Sporting Club de Beirute, numa partida comemorativa. Calando milhares de torcedores, o Flamengo venceu a partida com facilidade, pelo placar de três a zero. O destaque ficou por conta do atacante Bebeto, que se consagrou após realizar a comemoração "embala neném" na Copa do Mundo de 1994 nos Estados Unidos. O campeão mundial atuou um tempo em cada equipe, e nessa foto aparece ostentando o manto Rubro-Negro.
No ano seguinte, novamente o Corvo viu o Paulistão de perto. A equipe, que tinha o atacante Nílson como grande destaque, fez uma excelente campanha na fase inicial e chegou ao quadrangular final com propriedade, disputando uma vaga na elite com Inter de Limeira, Taubaté e Taquaritinga. Porém, o Rubro-Negro ficou na lanterna do quadrangular, somando apenas três pontos. A campeã foi a equipe limeirense, com 12 pontos somados, seguida por Taubaté (vice-líder, com 10 pontos e saldo de gol nulo) e Taquaritinga (terceiro colocado, 10 pontos e com -2 de saldo de gols).
Em 2005, o Flamengo novamente se dirigiu ao Aeroporto Internacional de Cumbica e cruzou o planeta. O destino era a Coréia do Sul. E o motivo, um Torneio Comemorativo à Copa do Mundo de 2002, apenas para jogadores abaixo dos 13 anos (sub-13). No certame, os garotos flamenguistas, comandados pelo técnico Olavo da Silveira, tiveram uma grande desempenho. Estrearam com uma vitória surpreendente diante da favorita Seleção Inglesa pelo placar de um a zero. Na segunda partida, empatou sem gols diante da Seleção do México, num embate marcado pelo equilíbrio absoluto entre as duas alineações. No terceiro duelo, o Rubro-Negro foi derrotado pela Seleção do Japão, pelo placar de quatro a um e se despediu da Ásia de cabeça erguida, por ter representado o Brasil e principalmente a cidade de Guarulhos de maneira honrosa.
A glória por representar o Brasil na Coréia do Sul contrastou com o rebaixamento da equipe para a Série A-3 no mesmo ano. O Flamengo, que iniciou o campeonato sob o comando de João Martins, não se acertou ao longo da competição e teve um descenso amargo. Mesmo com uma defesa instável, o destaque da equipe ficou com o goleiro Caetano, campeão da Copa Libertadores da América de 1998 pelo Vasco da Gama.
Após terminar a Série A-3 de 2007 na 11ª posição, com 25 pontos somados, o Flamengo disputou a Copa Energil C no segundo semestre. Com uma equipe entrosada, apresentando um futebol envolvente, o Corvo foi vice-campeão do certame, que consagrou o Independente de Limeira como o grande vencedor. Na primeira partida, disputada no Ninho do Corvo, a equipe visitante venceu pelo placar de 3 a 0. Na partida de volta, disputada no Estádio Comendador Agostinho Prada, houve empate de 1 a 1 e muita festa da torcida local pela conquista do título inédito.
A maior glória para todos os flamenguistas veio no ano de 2008. A desacreditada equipe, comandada pelo técnico Wagner dos Anjos e capitaneada pelo zagueiro Andrezão, levantou a taça do Campeonato Paulista da Série A-3 no Ninho do Corvo, após passar pelo favorito São Bernardo na final. O Rubro-Negro levantou a taça após conquistar dois empates por 1 a 1 nos jogos de ida e volta, obtendo vantagem por possuir campanha superior à equipe do ABC.
Após um empate quente em São Bernardo do Campo, o Tigre veio ao Ninho do Corvo com a proposta clara de sair vencedor nos noventa minutos. Após muita pressão, o lateral-esquerdo Renato Peixe, cobrando pênalti, abriu o placar para a equipe visitante. Todavia, o zagueiro Andrezão, ainda na primeira etapa, cobrou uma falta com violência da intermediária, sem chances de defesa para o goleiro Igor, deixando placar na igualdade. Ao apito final, uma alegria contagiante tomou conta de toda nação flamenguista em Guarulhos.
Na decisão, o Flamengo foi à campo com a seguinte formação: Marins; Henrique, Andrezão, Marquinhos e Tobias; Diego Araújo "Chiclete", Dênis, André Bocão (Lelo) e Clayton; Paulinho (Nélson) e Tom (Adriano). Técnico: Wagner dos Anjos.
No ano seguinte, o Flamengo quase confirmou a sua sina de conquistar repetidos acessos: sua ascensão à elite paulista não se consolidou por muito pouco. Após brilhante campanha na primeira fase, terminando na 5ª colocação com 32 pontos somados, o Rubro-Negro ficou pelo caminho no quadrangular final, onde encerrou sua participação na 3ª posição, com 5 pontos somados. Os líderes do grupo, Monte Azul (13 pontos) e Rio Claro (12 pontos) asseguraram vaga na elite paulista em 2010.
Após quase chegar à elite estadual, o Flamengo voltou para a Série A-3 após uma campanha irreconhecível em 2010, terminando na penúltima posição do campeonato com apenas 10 pontos somados. Divisão em que se encontra até o presente momento.
Fonte: 18 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www. http://aaflamengo.com.br/index.php/joomla>.

Notícias

Campeonato Paulista 2013 – Série A3 : Por acesso, Flamengo aposta na experiência do técnico João Vallim

O Flamengo quer esquecer a 16ª colocação de 2012 e saltar de um cenário onde esteve próximo do rebaixamento para outro onde o clube esteja na briga por uma vaga na Série A2. Para isso, além de reformular o elenco, a diretoria trouxe João Valim para comandar a equipe, treinador que tem currículo mais do que vitorioso quando o assunto é acesso.
Experiente, Valim sabe das dificuldades da competição. "Cada campeonato tem a sua característica e é importante conhecê-las para podermos saber como montar a equipe. Na Série A3 existe um equilíbrio muito grande entre cada time. A gente não vê muita disparidade", disse. "Por isso, no início, não dá para dizer quem serão os favoritos, isso vai se desenhando com o decorrer das rodadas", contou.
O treinador comentou sobre a montagem do elenco. "Temos uma base, que é a equipe sub-23 do Corinthians. Essa é a espinha dorsal da equipe, fruto de uma parceria que temos com eles", explicou. "Mas o clube também contratou jogadores mais experientes, que já haviam jogado a Série A3, para reforçar o grupo e dar competitividade ao time", disse.

A estreia do Flamengo no Campeonato Paulista da Série A3 será contra o Batatais, neste domingo, às 10h, no estádio Antônio Soares de Oliveira, o Ninho do Corvo.
Quem chega: Alemão, Bruno Broneta, Diego, Edson Paraná, Jadson, Jean Natal, João Vinícius, John Lennon, Jonathan, Kejinho, Márcio, Murilo Moreno, Paulinho, Rafinha e Renato Saldanha.
Elenco
Goleiros: André Dias e Rafael Magrão;
Laterais direito: Alemão e Márcio;
Zagueiros: Renato Saldanha e Murilo Moreno;
Laterais esquerdo: Edson Paraná;
Volantes: Diego, Bruno Broneta, Rafinha, Jean Natal e João Vinícius;
Meias: Paulinho, Kejinho e John Lennon;
Atacantes: Jackson, Dario e Jonathan.
Time-base: André Dias; Alemão, Renato Saldanha, Murilo Moreno e Edson Paraná; Bruno Broneta, Rafinha, Paulinho e Kejinho; Jadson e Dario.
Técnico: João Vallim.
Fonte: FPF - 25 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://portalbraganca.com.br/esporte/campeonato-paulista-2013-serie-a3-por-acesso-flamengo-aposta-na-experiencia-do-tecnico-joao-vallim.php>.

Em Limeira, Inter perde para o Flamengo/SP
Jackson brilhou e marcou os dois gols da vitória rubro-negra por 2 a 0
Por Neto Roberti
Jogando no Estádio Major José Levy Sobrinho, na cidade de Limeira, o internacional recebeu o Flamengo/SP pela segunda rodada da Série A-3 do Campeonato Paulista, mas perdeu por 2 a 0. Está foi a primeira vitória do Flamengo, que na estreia da competição havia empatado em 2 a 2 com o Batatais.
Já a Inter de Limeira perdeu sua segunda e é lanterna. Mesmo não vendo sua equipe sair vencedora, os presentes no estádio em Limeira presenciaram um belo espetáculo de futebol, que contou com a presença de Jackson, jogador do Flamengo que marcou os dois gols da sua equipe. O primeiro foi marcado aos 11 minutos do primeiro tempo e o outro foi marcado aos 34 do segundo tempo.
Na próxima rodada, a Inter de Limeira tentará se recuperar diante do Marília, no Estádio Bento de Abreu. Já o Flamengo vai buscar mais uma vitória contra o União São João, jogando no Ninho do Corvo.

Fonte: FUTNET - Disponível em: <http://www.futnet.com.br/campeonatos/paulistaseriea3/noticias/?264785-em-limeira-inter-perde-para-o-flamengo/sp>.

Novorizontino 2 x 1 Flamengo – Tigre marca no fim e respira
O gol de Batista aos 43 minutos do segundo tempo acabou com uma série ruim
Novo Horizonte, SP, 17 (AFI) - O Novorizontino acreditou até o final e conseguiu a tão sonhada reabilitação no Campeonato Paulista da Série A3. Na manhã deste domingo, o Tigre do Vale saiu perdendo, mas acreditou e venceu o Flamengo, por 2 a 1, no Estádio Jorge Ismael de Biasi, pela quinta rodada. Dário abriu o placar para os visitantes, enquanto Fabrício e Batista, aos 43 minutos do segundo tempo, garantiram a virada dos donos da casa.
Depois de três derrotas seguidas, o Novorizontino se reabilitou e chegou aos seis pontos, deixando as últimas colocações e subindo para o 14º lugar. O Menguinho perdeu pela segunda vez nas últimas duas rodadas, estacionando nos sete pontos, em 12º lugar. O time tinha a chance de entrar no G8.
O jogo!
Mesmo atuando fora de casa, o Flamengo dominou praticamente todo o primeiro tempo, criando os principais lances de perigo, mas devido a um lance de "azar" acabou indo para o intervalo com o empate por 1 a 1. Aos 19 minutos, Paulinho fez grande jogada individual e tocou para Dário, que dividiu com o lateral Fabrício e abriu o placar. O Menguinho seguia superior, esbarrando em boas defesas de João Vitor.
No entanto, a bola acaba punindo. E foi justamente isso que aconteceu aos 43 minutos. Fabrício escapou bem pela direita e cruzou para dentro da área. A bola desviou na zaga e enganou o goleiro André Dias, que não conseguiu fazer a defesa. O lance empolgou o Novorizontino, que quase conseguiu a virada no minuto seguinte.
O segundo tempo começou bastante movimentado, com os dois times criando oportunidades. Piti invadiu a área e finalizou para grande defesa de André Dias, que voltaria a trabalhar após cobrança de falta de Vinícius Pacheco. O Flamengo levou perigo aos 23, quando Brayan ganhou na força dos zagueiros adversários e bateu. João Vitor estava atento e espalmou pela linha de fundo.
Quando o Menguinho era melhor, criando duas grandes chances com Paulinho e Brayan, o Novorizontino conseguiu a virada. Aos 43 minutos, Batista mostrou oportunismo e completou para o fundo do gol. Os visitantes ainda tentaram o empate na base da pressão, mas não conseguiu passar pela defesa adversária.
Próximos jogos
Os dois times voltam a campo na próxima quarta-feira, pela sexta rodada da Série A3. O Novorizontino enfrenta o Independente, às 20 horas, em Limeira, enquanto o Flamengo recebe a Itapirense, às 15 horas, em Guarulhos.
Fonte: Domingo, 17 de fevereiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/campeonato/paulista-serie_a3-2013/254678+Novorizontino_2_x_1_Flamengo_-_Tigre_marca_no_fim_e_respira>.

VC Repórter: em casa, Novorizontino vence Flamengo por 2 a 1

Novorizontino e Flamengo se enfrentaram pela quinta rodada da Série A3 do Paulista. Foto: Vitor Zocarato / vc repórter

O Grêmio Novorizontino derrotou o Flamengo, de Guarulhos, pelo placar de 2 a 1 na manhã deste domingo no estádio Doutor Jorge Ismael Biasi, mais conhecido como Jorjão, em Novo Horizonte, interior de São Paulo. A partida foi válida pela quinta rodada da Série A3 do Campeonato Paulista.

O jogo começou às 10h e o time da casa venceu de virada. O gol do Flamengo saiu aos 19 minutos do primeiro tempo, marcado por Dário. A reação do Novorizontino começou pouco antes de o juiz apitar o término da primeira etapa. Aos 43 minutos, Fabrício balançou a rede. O segundo gol da equipe de Novo Horizonte ficou por conta de Batista, aos 43 minutos do segundo tempo.

A partida encerrou a quinta rodada da competição. Com duas vitórias, o Novorizontino chegou aos seis pontos e ocupa a 14ª posição da tabela. Já a equipe da região metropolitana de São Paulo permaneceu com sete pontos, na 12ª posição.

O próximo desafio do Novorizontino é na quarta-feira, às 20h, contra o Independente. O jogo acontece no estádio Comendador Agostinho Prada. No mesmo dia, o Flamengo enfrenta o Itapirense no estádio Antônio Soares de Oliveira, às 15h.

Fonte: 17 de Fevereiro de 2013. Disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/estaduais/vc-reporter-em-casa-novorizontino-vence-flamengo-por-2-a-1,202e64f6a89ec310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>.

Paulista - Série A3 – 2013

07abr19:00	**Grêmio Novorizontino x Marília**	Dr. Jorge Ismael de Biasi

TIME

Grêmio Novorizontino

Técnico
ElioSizenando
Goleiros
ShaiderAraujo Moura, João Vitor Rapatão e Washington Arruda
Zagueiros
Guilherme Coelho da Mata, Douglas Henrique Ferreira, Lucas Henrique de Moraes, Wesley Fernando B. Camargo, Marcos Eduardo J. S. Branco e Raphael PolçaquiGrippi
Laterais
Augusto Borges de Souza, Thomas Tadeu F. da Silva, Glemistone da Costa Soares e Fabrício Vasconcelo dos Santos
Volantes
Diego Felipe V. de Castro, Fabiano Golçalves de Oliveira, Luiz Gustavo L. Marques,Max Danilo de Souza e Sergio Luis da S. Junior
Meias
Almir Nogueira Dias, Alisson Henrique de Souza, Davi X. Lopes dos Santos, David Rafael Lazari, Gabriel Ramos, Guilherme Silva de Oliveira, José Uilton S. de Jesus, Kairo Magalhães e Vinícius Rodrigues B. Leite
Atacantes
Bressa Monteiro, Bruno Zanelli, Carlos Eduardo T. Porcari e Guilherme de Q. Gonçalves

E. M. DR. JORGE ISMAEL DE BIASI (JORJÃO) – NOVO HORIZONTE

Avenida Domingos Baraldo, nº 2870 - Bairro Vila Patiti- CEP:14960-000

SOBRE O ESTÁDIO
Inauguração:22/03/1987
Em 1987 foi inaugurado o estádio Jorge Ismael de Biase para 16 mil espectadores (aumentado no futuro pra 20 mil), num jogo contra a Inter de Limeira. No fim do campeonato o tigre acaba por escapar do descenso.

HISTÓRIA
Novo Horizonte completará 92 anos de emancipação política, e, sem dúvida alguma, 1.990 foi um ano marcante e inesquecível, não poderíamos deixar de relembrar um período de glória no esporte de nossa cidade.

O time da fábrica de sapatos que se transformou numa força do interior. Um clube de futebol que começou com a única pretensão, de divertir os funcionários de uma fábrica de sapatos em "peladas" de fim de semana, e que aos poucos, foi tomando um gosto profundo pelas vitórias e conquistas. Gostou tanto que acabou se transformando numa das maiores forças do futebol.

Quem diria? Quem diria mesmo!!!Que o time da fábrica de sapatos se transformaria no Novorizontino, vice-campeão paulista "caipira" de 1.990, um time de garra e juventude. Cresceu de forma assustadora e foi apontado como um exemplo de futebol administrado com competência empresarial.

O sucesso sempre foi uma marca registrada desta equipe, pois em apenas três anos de existência, ainda com o nome de Pima, o time de Novo Horizonte já ostentava o bicampeonato Amador Regional da Liga Catanduvense de Futebol (1974/75). Em apenas dez anos de profissionalismo, já como Novorizontino, o "Tigre" deixou a humilde Terceira Divisão de Profissionais e foi desfilar suas cores amarelo e preta junto aos maiores clubes de futebol de São Paulo.
Entre os maiores a luta foi difícil. O Novorizontino foi motivo de chacotas por dois anos. Era o "time de caipiras", era o "segunda divisão". Era o "time dos cortadores de cana", mas como um verdadeiro "Tigre" e honrando a sua vida de conquistas, o Novorizontino soube dar a volta por cima e com campanhas fulminantes, somadas às brilhantes façanhas de sua equipe de juniores, uma verdadeira fera ocupou seu espaço com unhas e dentes.

Quando entravam nos gramados de São Paulo, as camisas amarelo e preta do Novorizontino eram respeitadas e temidas. Todos sabiam que o time que as usava era sinônimo de raça e determinação, de força e juventude.

Os responsáveis por tudo isso foram muitos; porém não pode se esquecer de ArneldoSauressig; foi ele quem fundouo Novorizontino, juntamente com seus funcionários-atletas. Outro que não poderia deixar de ser citado. O Novorizontino Dr. Jorge Ismael de Biasi, presidente do Novorizontino, que deu o empurrão final no clube e o colocou na história do futebol brasileiro.

Novorizontino foi fundado em 11 de março de 1973 com o nome de Pima Futebol Clube, e na época era formada por funcionários de uma fábrica de sapatos da qual levou o nome.Com o sucesso regional, a diretoria, presidida pelo fundador do clube ArneldoSauressig, decidiu optar pelo profissionalismo e, em 1976, após filiar-se à Federação Paulista de Futebol nascia o Grêmio Esportivo Novorizontino, nome que substituía o primeiro por exigências da legislação esportiva, pois no profissional o time não poderia ter o nome de uma empresa.

Conta-se que o nome de Grêmio acabou surgindo numa churrascada, feita pelos atletas da época, que decidiram homenagear o presidente Arneldo, gaúcho radicado em Novo Horizonte e torcedor fanático do Grêmio Porto-alegrense.

As cores amarelo-preta vieram da própria caixa de sapatos da fábrica, o mascote do time era o Tigre, por também ter as cores do clube. O escudo foi inspirado no do Santos Futebol Clube. O primeiro uniforme do Pima Futebol Clube era idêntico ao do São Paulo, porém em lugar da faixa horizontal vermelha vinha uma amarela. Depois este foi substituído pelo uniforme com listras verticais amarelo e preta, que foi utilizado durante os campeonatos amadores de 74 e 75, sendo substituído em 76 por camisas amarelas e calções pretos. O uniforme tradicional voltou a ser usado a partir de 1983, permanecendo até o fim como marca registrada da equipe.

Em 1977, assumiu a presidência o empresário Jorge Ismael de Biasi, que investindo no clube o transportou, em 81 da Terceira para a Segunda Divisão, onde permaneceu até 85. Neste ano conquistou o direito de disputar a primeira Divisão de Profissionais do Estado de São Paulo. Tanto o Estádio como o Centro de Treinamento do Novorizontino levaram o nome do "Dr. Jorge", que os construiu com recursos próprios.

O time fez sucesso em pouco tempo e revelou jogadores como Paulo Sérgio (depois defendeu o Corinthians) e Márcio Santos (jogou no São Paulo e Santos, entre outros). Eles foram campeões com a seleção brasileira tetracampeã mundial em 94, nos Estados Unidos. Também foram revelados o goleiro Maurício (defendeu o Corinthians), a dupla Helder e Alessandro (atuaram no Santos), Esquerdinha (jogou no Santos, São Caetano, Seleção) e Luís Carlos Goiano (brilhou no São Paulo e Grêmio).

Após cinco temporadas completas na divisão principal do futebol de São Paulo, o Novorizontino possuiu um estádio próprio para 20.000 torcedores e um Centro de Treinamentos (A TOCA DO TRIGRE), onde eram preparadas as novas gerações do clube. Como aquela que em 88 conquistou oCampeonato Paulista de Juniores, e formou a base da equipe que conquistou o Vice-Campeonato Paulista de 1990, sob o comando do técnico Nelsinho Baptista, perdendo a final para o Bragantino, do treinador Vanderlei Luxemburgo.A conquista do Vice-Campeonato Paulista, pelo Grêmio Novorizontino foi uma grande façanha. Entretanto ela foi apenas uma resposta rápida em termos de resultados, por tudo o que o clube de Novo Horizonte vinha fazendo com a força de seu presidente Jorge Ismael de Biasi.

O "Tigre" mostrou toda a sua força com orgulho e provou que não chegou por acaso as finais do Paulistão 90.
Em 1994, Nabi Abi Chedid. assumiu o Novorizontino, mas o clube entrou em crise em sua administração. O Tigre foi rebaixado para a Segunda Divisão do Campeonato Paulista e abandonou a Segunda Divisão do Campeonato Brasileiro.
A partir de 1999, o Novorizontino se retirou do futebol profissional e ficou licenciada na Federação Paulista de Futebol.
Em 2010 o Novorizontino retorna ao futebol paulista para a disputa do campeonato paulista da quarta divisão.

DADOS 2012

Estatísticas do Campeonato Paulista Segunda Divisão e campanha Novorizontina:

Jogos: 346	Vitórias em Casa:	163 (47%)	Jogos com -3 gols:		186 (54%)
Gols: 889	Vitórias Fora:	95 (27%)	Jogos com 3 ou mais gols:		160 (46%)
Média: 2,57	Empates:	88 (25%)	Resultado Típico:		1-1 (48 J)
	Jogos	**Vitórias**	**Empates**	**Derrotas**	
Total	28	17 (61%)	8 (29%)	3 (11%)	
Casa	14	12 (86%)	1 (7%)	1 (7%)	
Fora	14	5 (36%)	7 (50%)	2 (14%)	

Estatística	**Líder**	**Valor**

Max. Jogos sem Perder	Grêmio Novorizontino	17 Jogos

Fontes:<http://www.ogol.com.br/edicao_stats.php?id_edicao=44433> e <http://www.ogol.com.br/equipa_competicao.php?id_equipa=24836&id_comp=563>.

NOTÍCIAS:

Grêmio se reapresenta com reforços

Membros da diretoria e comissão técnica do Grêmio Novorizontino apresentaram na tarde desta quinta-feira, dia 6, a equipe que vai jogar Campeonato Paulista da Série A-3 em 2013.Além dos reforços também foram apresentados os jogadores que atuaram na campanha de 2012. “O Grêmio Novorizontino procurou se reforçar, não podia ser diferente, mas principalmente depositar nossa confiança na base que ficou. Precisamos ter uma coluna de apoio para começar um novo trabalho”, garantiu o presidente Genilson da Rocha Santos. O dirigente acredita que os atletas que chegam têm muito a agregar ao time. “Estes reforços vêm de equipes de expressão, que disputaram uma A-2, A-3, são atletas mais experientes que têm um perfil que o Novorizontino entende como o futebol que a nossa torcida exige”, avaliou. Élio Sizenando, técnico do Grêmio, afirmou que o ritmo de treinos continuará o mesmo. “Em Paulínia fizemos vários treinos com equipes Sub-20. A tendência agora é buscar equipes mais velhas, com equipes da região, da A-2, A-1 para corrigirmos o que for preciso”, disse. Um dos jogos já marcados deverá ser contra o Botafogo de Ribeirão Preto no Estádio Jorge Ismael de Biasi, no dia 5 de janeiro. Outra partida, ainda não confirmada, deverá ser contra o Mirassol, no dia 15 de dezembro.
Fonte: Disponível em: <http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=39#.UQoVTB2Zm6M>.

Técnico do Novorizontino aprova reformulação, mas prega humildade
O Novorizontino fez história na temporada passada ao subir da Segunda Divisão para a Série A3 logo no primeiro ano do clube em sua volta aos gramados profissionais e, agora, o time comandado pelo técnico ÉlioSizenando quer manter a escrita. Porém, a tarefa não será fácil já que a diretoria não conseguiu conter as inevitáveis baixas no elenco e a reformulação no grupo foi grande. Élio falou sobre as saídas de alguns jogadores. “Toda perda no começo é complicada”, disse. “Mas conseguimos recompor bem o elenco e, no decorrer do trabalho, os jogadores que entraram foram se adequando ao estilo de jogo do time”, contou. Sobre o elenco, Élio aprovou as novidades. “Dá para esperar um grupo bastante competitivo“, avisou. “Perdemos jogadores, mas chegaram outros que agregaram da mesma forma. Tínhamos muitos atletas jovens e trouxemos alguns com mais experiência justamente para haver mais equilíbrio no time“, explicou. “De início, o principal objetivo é nos manter na Série A3 e só depois pensar no acesso. É preciso ter os pés nos chão“, finalizou. A estreia do Novorizontino no Campeonato Paulista da Serie A3 será contra o União São João, neste domingo, às 10h, no estádio Jorge Ismael de Biase, em Novo Horizonte.
Fonte: Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Gr%C3%AAmio%20Novorizontino/Not%C3%ADcias/2013/01/25/T%C3%A9cnico+do+Novorizontino+aprova+reformula%C3%A7%C3%A3o%2C+mas+prega+humildade>.

Grêmio Novorizontino vence mais um amistoso

Nesta manhã o Grêmio Novorizontino foi até a cidade de Monte Azul Paulista enfrentar o Atlético Monte Azul em uma partida amistosa onde o Tigre do Vale saiu vitorioso por 1 a 0. Gol que saiu de um lindo lance onde os dois volantes Dick e Fabiano trocou passes de cabeça na pequena area e no final Fabiano assinalou o gol. Jogo em meio à garoa e campo pesado que dificultou para ambas equipes, a partida teve 03 tempos de 30 minutos onde o técnico ElioSizenando pode trocar sem limites seus jogadores e avaliar cada um visando o Campeonato Paulista 2012 série A-3. (no site da garra coloca que os diretores da garra esteve presente para acompanhar a partida).

Fonte: Disponível em: <http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=41#.UQoXNh2Zm6M>.

Grêmio vence seu último amistoso antes da estreia

Na tarde desta sexta-feira dia 18/01/2013 o Gremio Novorizontino realizou seu último amistoso antes da estreia na Série A-3 no próximo dia 27/01, o jogo foi contra a equipe da Santacruzense no Estádio Jorge Ismael de Biasi e foi vencido pelo Tigre do Vale pelo placar de 3x1, gols de Fabiano, Almir e Cadu.

A Comissão Técnica do Grêmio fez um planejamento para que a equipe realizasse o maior número possível de amistosos e de preferência que os últimos fossem contra equipes de Divisões acima da que disputaremos em 2013, nos últimos cinco amistosos o Grêmio enfrentou o Monte Azul (A-2), Grêmio Catanduvense (A-2), Botafogo de Ribeirão Preto (A-1), Linense (A-1), Penapolense (A-1) e por último a Santacruzense (A-2).

A equipe teve uma boa atuação principalmente na primeira etapa quando fez 2x0, a nota triste do jogo foi com relação ao atacante Bruno que no início do segundo tempo, logo após ter entrado em campo, sofreu uma forte torção no joelho e está com suspeita de ruptura do ligamento cruzado.

Fonte: Disponível em: <http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=59#.UQoYRB2Zm6M>.

Grêmio se prepara para estreia no Paulista

O Grêmio Novorizontino vive dias de expectativa para sua grande estreia no Campeonato Paulista da Série A-3. Domingo, dia 27, às 10 horas, no estádio Dr. Jorge Ismael de Biasi, o Tigre do Vale recebe a equipe do União São João de Araras.

Nesta sexta-feira, às 9 horas, o time fará coletivo no Jorjão. “Este coletivo vai nos ajudar na escalação”, contou Élio sem adiantar quais são suas prováveis escolhas.

Sizenando está otimista para a partida de domingo. “Fizemos uma boa pré-temporada, desenvolvemos um bom trabalho de preparação e estamos confiantes”, apontou. Entre as atividades de preparação incluem-se sete jogos-treino realizados com equipes da Série A-2 (Noroeste, Santa Cruzense, Monte Azul, Grêmio Catanduvense) e da Série A-1 (Botafogo de Ribeirão Preto, Penapolense e Linense) que resultaram em duas vitórias e quatro derrotas. Sizenando afirma que foi possível extrair boas lições. “Foram jogos bastante proveitosos em que vimos onde erramos e como precisamos melhorar. Também ficou claro que o nível da competição mudou e é preciso estar atento”, apontou.

Sobre o adversário, o técnico mantém a cautela e o respeito. “É uma equipe forte, madura, com jogadores experientes e um histórico de tradição”, avalia.

Mas o técnico do Novorizontino sabe que pode contar com a torcida no estádio e um retrospecto muito positivo dos jogos dentro de casa. Em 2012 O Grêmio Novorizontino perdeu apenas uma vez em seu território e o apoio dos torcedores tem se mostrado muito eficaz. Tanto que a diretoria está convocando os torcedores. “Queremos que os torcedores continuem nos apoiando e lotando nosso estádio. Participem, tragam a família e cheguem com antecedência para este grande dia”, afirmaram os diretores.

Os ingressos para a arquibancada geral custam R$ 10. Pessoas com mais de 60 anos, portando o RG ou outro documento de identificação, professores das redes Estadual e Municipal portando crachá ou carteirinha de identificação da função, e estudantes com carteirinha pagam meia entrada. Crianças até dez anos acompanhadas do pai ou responsável, não pagam para entrar.

Fonte: Disponível em: <http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=61#.UQoY7x2Zm6M>.

Grêmio derrota União São João

O Grêmio Novorizontino venceu o União São João pelo placar de 2 a 0, na manhã deste domingo, em partida válida pela primeira rodada do Campeonato Paulista da Série A-3. O jogo aconteceu no estádio Dr. Jorge Ismael de Biasi, em Novo Horizonte.

Descontando o nervosismo inicial de ambas as equipes, o jogo foi muito disputado do começo ao fim, com boaschances de gol de ambos os lados, mas com o Grêmio Novorizontino se mostrando mais à vontade em campo. O primeiro tempo, que terminou sem gols, deixou no presidente do Grêmio a impressão de que a segunda etapa seria melhor. “O Novorizontino dominou e teve mais chances de gol e acredito que o gol é só uma questão de tempo”, avisou Genilson da Rocha Santos.

Para o dirigente, o adversário era uma equipe forte, mas que sentiu o peso do campo gremista e da torcida, que não parou um minuto e fez subir a bandeira quando os dois gols foram assinalados. O primeiro aos 26 minutos, quando Vinicius Pequeno iniciou a jogada, passou a bola para Piti, que deu na medida para Almir Dias colocar no ângulo. “Esta ansiedade é normal, mas soubemos suportar bem isso. Fomos melhores em campo e conseguimos esta brilhante vitória. Hoje está sendo um dia muito feliz, pois também é aniversário do meu filho Felipe”, comemorou Almir que saiu de campo aplaudido pela torcida.

Dez minutos depois foi a vez do próprio Vinicius acertar uma bomba de primeira no gol do adversário. “O Fabiano me passou a bola e fui feliz ao bater de chapa”, avaliou com simplicidade o autor do gol.

O técnico ÉlioSizenando gostou do desempenho de sua equipe. “O que achei mais imporante foi o equilíbrio demonstrado por eles. Sabíamos que era preciso ganhar para somar os três pontos e não não poderíamos dar o contra-ataque para a euipe adversária. Com a nossa paciência fizemos dois gols, duas finalizações de fora da área que foram muito importantes”, avaliou ÉlioSizenando.

“Os dois gols saíram de chutes memoráveis e acho que a equipe está de parabéns, muito importante este início de competição com vitória pois dá confiança ao grupo”, afirmou Genilson.

Com a vitória, o Grêmio Novorizontino ocupa a quarta colocação, com três pontos e já começa a preparação para o próximo desafio, o Rio Preto, no Estádio Anísio Haddad, em São José do Rio Preto, na próxima quinta-feira, às 16 horas.

Fonte: Disponível em: <http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=64#.UQoZix2Zm6M>.

Wantuil é apresentado no Sertãozinho

Duas tradicionais equipes do futebol regional se enfrentarão na tarde desta quinta-feira, dia 31. Rio Preto e Grêmio Novorizontino jogam às 16 horas, pela segunda rodada do Campeonato Paulista Série A-3. O jogo será no estádio Anísio Haddad.

Os dois times vêm de vitórias, o Novorizontino venceu em casa o União São João, enquanto que o Rio Preto foi à Barretos e derrotou os donos da casa por 2 a 1. Novorizontino é o quarto na classificação e o Rio Preto ocupa a sexta colocação porconta do saldo de gols.

O técnico ÉlioSizenando entende que a partida tem importância por ser a primeira que a equipe vai disputar fora de casa, mas seus comandados estão preparados. “Há sempre um desgaste normal que é natural após uma uma partida, mas nossa equipe está bem física e psicológicamente para o próximo confronto”, garantiu.

Nos últimos dias Élio alternou treinos físicos e com bola e deverá fazer a escolha do time que levará a campo na tarde desta quarta-feira. “Vamos analisar bem o nosso adversário e ver se nossos jogadores estarão todos aptos para jogar”, informou o treinador com cautela pois, segundo ele, o próximo adversário do Tigre do Vale “é bem qualificado, experiente e tradicional”.
Fonte: Disponível em: <http://www.gremionovorizontino.com.br/noticias.php?id=65#.UQoaPR2Zm6M>.

Paulista – Série A3 – 2013

02 fev19:00	**Marília x Inter Limeira**	Bento de Abreu Sampaio Vidal

Time

Associação Atlética Internacional de Limeira
Presidente
Taymom Bueno da Silva
Técnico
Ricardo Moraes
Goleiros
Alex, Diogo Cerbasi e Everton
Zagueiros
Danilo, Eder Paulista e Thiago Soares
Laterais
Donizete, Tiago Sestari e Léo Paraíba
Volantes
Rodney, Claiton, Giba
Meias
Jonatas, Pirata, Carlinhos, Leandro e Jasiel
Atacantes
Thiago Leite, Teté, Gustavo, Biro, Samurai e Bruno Oliveira

E.M. ESTÁDIO MAJOR JOSÉ LEVY SOBRINHO

Avenida Belmiro Fanelli, s/n - Jardim Bandeirantes CEP: 13486-710

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração
30/01/1977
O Estádio Major José Levy Sobrinho é um estádio de futebol localizado na cidade de Limeira, no estado de São Paulo. O nome do estádio é devido ao fato de o doador do terreno onde está construído o estádio se chamar Major José Levy Sobrinho, portanto foi colocado este nome em sua homenagem. O nome popular do estádio é Limeirão. Atualmente possui capacidade para 18.000 pessoas e tem como equipe mandante a Inter de Limeira.
O primeiro jogo foi contra a equipe do Corinthians onde o resultado foi de 3 a 2 para o Corinthians.
Possui um recorde de público de 44 mil pessoas, à época de sua inauguração foi o segundo maior estádio paulista, atrás somente do Morumbi, na capital. Com a construção de outros estádios maiores em Campinas, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto, Presidente Prudente, entre outros, o estádio perdeu sua condição de maior do interior.

HISTÓRIA
(autor Marco Atílio Gimenez De Carli, publicado na Revista Campeão em Expressão, no ano de 2004) No início do século existiam em Limeira dois times de futebol. Havia o time das elites, chamado na época de almofadinhas, que se utilizava de um campo de terra localizado nos altos da cidade, proximidades do Asilo da Mendicidade. E havia o "Barroquinha", o time do "povão", que também treinava e jogava em um campo de terra, localizado nos fins da Rua Dr. Trajano, então Rua do Comércio, subindo pelo "Bicão", onde se iniciava uma "barroca", daí a origem de seu nome. Neste local foi construído o Estádio de Vila Levy, que sediou os jogos da Inter por muito tempo. O Estádio Major José Levy Sobrinho, o "Limeirão", atual estádio da Inter, foi inaugurado em 1977. Em uma reunião vibrante e decisiva no dia 2 de outubro de 1913 no Teatro da Paz, hoje Teatro Vitória, apaixonados pelo futebol determinaram que associados e jogadores pagariam um mil réis mensais para fortalecer e tocar adiante o time do peito. Então a partir da oficialização de sua fundação em 5 de outubro do mesmo ano o "Barroquinha" se tornava a Associação Atlética Internacional. O nome da Inter surge da ideia de homenagear todas as gentes em Limeira radicadas (imigrantes japoneses, italianos, alemães,

portugueses, etc.), e também copiando o nome do time já extinto da Capital Paulista que fazia sucesso nos campeonatos paulistanos.

DADOS DO CAMPEONATO DE 2012
Total de pontos: 30
Jogadas: 19
Vitórias: 8
Empates: 6
Derrotas: 5
Gols Pró: 35
Gols Contra: 21
Saldo de Gol: 14
Vitória Penalti: 0
Derrota Penalti: 0
Cartão Amarelo: 53
Cartão Vermelho: 5
Total de Faltas: 303
Fonte:http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Associa%C3%A7%C3%A3o%20Atl%C3%A9tica%20Internacional/Classifica%C3%A7%C3%A3o/?ano=2012.

NOTÍCIAS:

Leão se prepara para jogo-treino e confirma mais três atletas

Desta vez o adversário será o Red Bull, equipe que disputará a Série A2 em 2013
Ainda visando à preparação do elenco para o Campeonato Paulista da Série A3, a Internacional tem mais um teste nesta quarta-feira, 09. A equipe leonina viaja até Jarinú para encarar o Red Bull, em jogo marcado para às 16h, na Estância Santa Filomena.
Após ser derrotado por 2 a 0 para o Mogi-Mirim e vencer o Capivariano por 1 a 0 – gol do meia Maicon – nos primeiros testes realizados ainda em dezembro, o técnico Ricardo Moraes acredita que agora o momento é de observar o entrosamento e começar a dar ritmo de jogo à equipe.
“Vamos procurar repetir mais as escalações nestes jogos-treinos de janeiro para que os jogadores possam assimilar a forma de jogar e para que o entrosamento venha de forma natural”.
Além do confronto desta quarta, a Internacional fará ainda mais dois jogos-treinos. E ambos sofreram mudanças com relação aos adversários. No dia 16 estava agendada a partida contra o Grêmio Osasco, porém o time da grande São Paulo alegou outros compromissos e cancelou o jogo-treino. A diretoria ainda busca um novo adversário.
Outro confronto cancelado foi contra o Rio Branco. Com isso, o São Carlos será o adversário leonino em partida marcada para o dia 19, na casa do adversário.
A estreia da Inter no Campeonato Paulista da Série A3 está marcada para o dia 26 de janeiro, às 19h, contra o Sertãozinho, fora de casa.
Reforços
Ainda em fase de montagem do elenco para a temporada 2013, a diretoria leonina regularizou a situação de mais três jogadores. São eles: os goleiros Dida e Lucas, e o lateral direito Julinho.
Os atletas já estão integrados com o grupo desde o início dos trabalhos e seguem em preparação, assim como todo elenco.
GOLEIRO
Nome: Luis Cláudio Lopes Bastos – Dida
Idade: 23
Nascimento: 21/04/89
Peso: 94 kg
Altura: 1,95
Natural de: Coaraci/BA
Clubes que atuou: XV de Jaú, Oswaldo Cruz e Guaçuano
GOLEIRO
Nome: Lucas Rodrigues Laura Pedreira
Idade: 20

Nascimento: 07/03/1992
Peso: 88 Kg
Altura: 1,92
Natural de: Jacarepaguá/RJ
Clubes que atuou: Madureuira/RJ, Guarani/SP e Serra Macaense/RJ
LATERAL DIREITO
Nome: Julio Lopes Medeiros – Julinho
Idade: 21
Nascimento: 09/09/91
Peso: 78 kg
Altura: 1,77
Natural de: Mundo Novo/MS
Clubes que atuou: Guarani/SP e Barueri
Fonte: Inter de Limeira - Terça-feira, 08 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.interdelimeira.com.br/2012/leao-se-prepara-para-jogo-treino-e-confirma-mais-tres-atletas/>.

Inter de Limeira firma parceria com clube que revelou palmeirense Luan
Campeã paulista em 1986, equipe limeirense promove peneira com jovens nascidos entre 1996 e 1999 e quer buscar talentos do futebol da cidade
A Inter de Limeira anunciou uma parceria com um clube da cidade para beneficiar suas categorias de base. As equipes Sub-15 e Sub-17 do Leão da Paulista passam a usar a estrutura física do Limeira Futebol Clube, equipe em que o atacante Luan, do Palmeiras, despontou para o futebol. O objetivo é fortalecer o departamento amador e voltar a revelar jogadores que sirvam para o time principal.
- A Inter precisa voltar a revelar jogadores. Esta é uma das maneiras mais eficazes que alguns clubes do interior têm encontrado para se manterem na elite do futebol. Não se pode pensar apenas em disputar campeonatos por disputar, é preciso ter a ambição de revelar, e isso buscamos com a parceria entre Internacional e Limeira - afirmou o presidente da Inter, Taymom Bueno.
- Vamos dar preferência para garotos de Limeira. Queremos montar uma base que entenda o que é ter a oportunidade de vestir uma camisa como da Internacional - completou Osmar Cetin, dono do Limeira.
Além de ceder a estrutura para treinamentos, o Limeira ajudará na montagem dos elencos. A Inter organizará uma peneira na próxima terça-feira, às 14h, com garotos nascidos entre 1996 e 1999. Os testes acontecerão no CT do Limeira (Rua Rua Claudinez Ragonha, 124, Jardim Canaã).
Além de Luan, que compõe o elenco do Palmeiras desde a metade de 2011, o Limeira Futebol Clube também revelou o lateral-esquerdo Gabriel Silva, que já defendeu o Palmeiras, e o zagueiro Cleberson, titular do Atlético-PR na Série B do Campeonato Brasileiro do ano passado.
Fonte: Globo Esporte - Domingo, 06 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/campinas-e-regiao/noticia/2013/01/inter-de-limeira-firma-parceria-com-clube-que-revelou-palmeirense-luan.html>.

Inter firma parceria para categorias de base

Projeto de reestruturação da base do clube leonino traz como parceiro o Limeira F.C.
Na tarde desta quarta-feira, 02, o presidente da Internacional, Taymom Bueno, definiu que as categorias de base sub-15 e sub-17, que disputarão o Campeonato Paulista – com início previsto para o mês de Maio, serão administradas em parceria com a Limeira F.C., do esportista Osmar Cetin.
Visando um projeto de médio a longo prazo, a intenção da parceria para o futebol da base é unir forças para que a Internacional volte a ser um clube formador de jovens talentos. Para tal, o Limeira F.C. disponibilizará toda sua estrutura física já conhecida na região e que já revelou muitos jogadores para o futebol.
“A Inter precisa voltar a revelar jogadores. Esta é uma das maneiras mais eficazes que alguns clubes do interior têm encontrado para se manterem na elite do futebol. Não se pode pensar apenas em disputar campeonatos por disputar, é preciso ter a ambição de revelar, e isso buscamos com a parceria entre Internacional e Limeira F.C.”, disse o presidente leonino.
Além disso, Bueno destacou que um foco importante na questão social será trabalhado neste projeto. “Não vamos visar apenas a formação de atletas. Queremos também mostrar que é possível tornar as crianças de Limeira em cidadãos de bens, tirando-os das ruas e ensinando-os a terem disciplina e respeito”.

O esportista Osmar Cetin endossou o que disse o presidente leonino e enfatizou o projeto social. “Vamos dar preferência para garotos de Limeira. Queremos montar uma base que entenda o que é ter a oportunidade de vestir uma camisa como da Internacional”.
A montagem dos elencos para as duas categorias já se inicia na próxima semana. Na terça-feira, às 14h, será realizada uma avaliação para garotos nascidos nos anos de 1996, 1997, 1998 e 1999. Os testes continuam durante toda a semana, sempre com início às 14h.
Os interessados devem comparecer no CT do Limeira F.C., localizado na Rua Claudinez Ragonha, 124 – Jardim Canaã, em Limeira. É de fundamental importância que estejam munidos do documento de RG, atestado médico e também com o material esportivo como camisa, calção, meia, caneleira, chuteira e luva, no caso dos goleiros.
Para mais informações ligue nos telefones 19 3453-7984, ou, 19 3442-1566.
Fonte: Inter de Limeira - Sexta-feira, 04 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.interdelimeira.com.br/2012/inter-firma-parceria-para-categorias-de-base/>.

Leão vence segundo jogo-treino

Na manhã do último sábado, 29, a Internacional realizou seu segundo jogo-treino em preparação ao Campeonato Paulista da Série A3.
Atuando no Estádio Municipal de Iracemápolis, o Leão da Paulista encarou o Capivariano, equipe que disputará a Série A2 em 2013. O resultado foi de 1 a 0 para o time leonino, gol marcado pelo meia Maicon, aos 29 minutos do segundo tempo.
A Inter jogou com:
Diogo (Alex); Jairo (Felipe), Éder Paulista (Marcelão), Bruno Ré (Paulão-Azafi) e Julinho (Gustavo); Giba (Carlinhos), Goiano (Rodney), Léo Paraíba (Maicon) e Jonatas (Pirata); Léo Carpina (Thiago Augusto) e Bruno Oliveira. Técnico: Ricardo Moraes.
Dando sequência na pré-temporada, a Inter volta a disputar um jogo-treino no próximo dia 09 de janeiro diante do Red Bull, em partida marcada para a Estância Santa Filomena.
Fonte: Inter de Limeira - Quarta-feira, 02 de Janeiro de 2013. Disponível em: < http://www.interdelimeira.com.br/2012/leao-vence-segundo-jogo-treino/>

Inter de Limeira confirma série de amistosos visando estadual
A equipe do técnico Ricardo Moraes confirmou mais dois jogos - contra Capivariano e Grêmio Osasco - nesta etapa de preparação do clube para a disputa da Série A3 do Campeonato Paulista. Com a confirmação das duas partidas, a equipe realizará cinco amistosos até o início do estadual.
A partida contra o Capivariano foi marcada para o dia 29 de dezembro, e acontecerá na cidade de Iracemápolis, próximo a Campinas. O outro teste da equipe foi marcado para o dia 16 de janeiro, quando enfrentará o Grêmio Osasco, na cidade do adversário.
Quanto aos outros três amistosos, já marcados anteriormente, a Inter de Limeira enfrentará o Mogi Mirim no próximo sábado, em Mogi. Contra o Red Bull, no dia nove de janeiro, no Centro de Treinamento da equipe do Red Bull, e o último já próximo à estreia no estadual contra o Rio Branco, no dia 19 de janeiro, em Limeira.
Participando destes amistosos estarão mais dois jogadores integrados ao grupo da Inter de Limeira nessa fase de preparação. São eles: o volante Paulo Goiano, de 23 anos, e o lateral esquerdo Silas,de 24 anos.
Paulo Goiano passou por diversos clubes do futebol paulista, além de Caxias do Sul (RS), e Canadense (GO). Silas, natural de Campinas, já atuou no Marília, Rio Claro, Juventus e XV de Piracicaba.
A estreia da Inter de Limeira na competição está marcada para o dia 26 de janeiro, quando enfrentará, fora de casa, o Sertãozinho.
Fonte: Futebol Paulista - Quarta-feira, 19 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/noticias/%C3%9Altimas/2012/12/19/Inter+de+Limeira+confirma+s%C3%A9rie+de+amistosos+visando+estadual>.

Após início dos treinos, Inter de Limeira apresenta dois reforços
O grupo que defenderá a Inter de Limeira no Campeonato Paulista da Série A3 iniciou os trabalhos de pré-temporada na última segunda-feira, no Estádio Limeirão. Ainda nesta semana, na última quarta-feira, dois jogadores foram integrados ao grupo: Rafael Sorocaba e Alemão.
Antes do início dos trabalhos, o técnico Ricardo Moraes tentou passar aos jogadores como pretende comandar o grupo. “Nosso trabalho será de muita seriedade e comprometimento. Se quisermos buscar o acesso no final da competição, temos que realizar uma boa preparação”, declarou o treinador.

O presidente Taymom Bueno tentou passar aos jogadores a grandeza do clube em seus 99 anos de história. “A Inter é um clube muito importante no futebol brasileiro, por isso nossa responsabilidade no próximo ano será muito grande, pois será o nosso do centenário”.
Nesta quarta-feira foram apresentados o zagueiro Rafael Sorocaba, 19, e o volante Alemão, 20, ambos revelados pelo Guaçuano. Três amistosos foram confirmados para a fase de preparação do clube. No dia 22 de dezembro a Inter enfrenta o Mogi Mirim, fora de casa, e em janeiro, no dia 09, a equipe joga contra o Red Bull, e no dia 19 contra o Rio Branco de Americana.
O técnico da equipe explicou a escolha por clubes que disputam divisões diferentes da Inter de Limeira. “Estes confrontos são importantes para avaliarmos a movimentação dos jogadores e ver o estágio do desenvolvimento dos trabalhos. Para isso, vamos enfrentar equipes que estão em divisões acima da nossa, pois isso indica que a qualidade e o grau de dificuldade desses times sejam maiores”, finalizou o treinador Ricardo Moraes.
Fonte: Futebol Paulista - Quinta-feira, 06 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Associa%C3%A7%C3%A3o%20Atl%C3%A9tica%20Internacional/Not%C3%ADcias/2012/12/06/Ap%C3%B3s+in%C3%ADcio+dos+treinos%2C+Inter+de+Limeira+apresenta+dois+refor%C3%A7os>.

Dirigentes de Inter e Independente se unem por futebol de Limeira
Os dirigentes do Internacional e Independente de Limeira se reuniram na última semana para uma troca de experiências profissionais e discussões sobre o futuro do esporte na cidade.
O presidente do Internacional, Taymom Bueno foi quem fez o convite à diretoria rival. Acompanhado do vice-presidente do clube, Valdir Prado, Taymom recebeu Lucas Moraes, presidente do Independente e ainda dois membros da diretoria da equipe. “Foi um encontro muito bacana. Somos os presidentes mais jovens da história de ambas as equipes, por isso mesmo pudemos trocar experiências com relação ao dia a dia dos trabalhos”, comentou Taymom Bueno, do Inter.
Entre os temas em debate, estavam as questões que envolvem o futebol profissional limeirense e ainda decidiram sobre onde serão disputadas as partidas entre as duas equipes, os chamados dérbis. “Nossa intenção é unir forças para que o futebol profissional de Limeira se fortaleça, pois sabemos que só assim conseguiremos mudar a cara do nosso futebol”, declarou o presidente do Independente, Lucas Moraes.
Fonte: Futebol Paulista - Terça-feira, 04 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Associa%C3%A7%C3%A3o%20Atl%C3%A9tica%20Internacional/Not%C3%ADcias/2012/12/04/Dirigentes+de+Inter+e+Independente+se+unem+por+futebol+de+Limeira>.

Paulista – Série A3 – 2013

30 jan 20:30	**Marília x Itapirense**	Bento de Abreu Sampaio Vidal

Time

Sociedade Esportiva Itapirense

Presidente
Flávio Boretti
Técnico
João Batista
Goleiros
Matheus e Vitor
Zagueiros
Dede, Gustavo e Saulo
Laterais
Thiago, Paulo Henrique e Wellington
Volantes
Fabiano, Amagno e Guilherme
Meias
Leo Carioca, Diego Costa, Bruninho e Erick
Atacantes
Billi, Ray, Dede, André, Juari e Baiano

E. M. CORONEL FRANCISCO VIEIRA

Rua Duque de Caxias, s/n - Boa Vista CEP: 13970-000

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração
24/10/1965
O estádio tem esse nome, desde a primeira metade do Século XX, pois foi o Coronel Francisco Vieira que cedeu as terras para sua primeira construção, nas proximidades do Juca Mulato, posterior mudou-se para o lugar atual e foi reinaugurado de 24 de outubro de 1965 com o mesmo nome.
Francisco Vieira foi um benemérito itapirense, proprietário de terras no município, atuando também na política em sua época.

HISTÓRIA
A história da Sociedade Esportiva Itapirense é, no mínimo, curiosa. Fundada no dia 24 de março de 1947, logo no ano de sua fundação, disputou sua primeira competição oficial pelo Campeonato do Interior. No Campeonato Paulista, iniciou apenas na década seguinte, na Terceira Divisão (atual Série A-3), disputando duas temporadas: 1954 e 1957.
Neste período, a Itapirense revelou o zagueiro Ideraldo Luís Bellini, capitão e campeão mundial com a Seleção Brasileira em 1958 e que eternizou o gesto de levantar a taça do título mundial. Na época da Copa do Mundo de 1958, o zagueiro já defendia o São Paulo Futebol Clube.
O clube ficou afastado do profissionalismo entre 1954 e 1956, voltando para Terceira Divisão em 1957. Naquela oportunidade, o clube não passou da primeira fase, sendo eliminada pelo hoje extinto Expresso São Carlos.
Nas dez temporadas seguintes, o time de Itapira ficou distante do profissionalismo, dedicando-se apenas às competições amadoras. Anos mais tarde, em 1969, a Itapirense volta a integrar a Quarta Divisão de Profissionais e, surpreendentemente, levanta o título de campeã, mas, da mesma forma inusitada, desiste de disputar no ano seguinte, retornando somente 36 anos mais tarde.
O ano de 2005 marcou o ressurgimento do clube, com um novo plano de trabalho a atuação social, que é destinada a manter crianças e adolescentes da cidade de Itapira longe da violência e das drogas, interferindo positivamente nas famílias dos jovens do clube. Para isso, foram criadas as categorias Sub-10, Sub-12, Sub-14, Sub-16 e Sub-20, sendo que esta última disputa o Campeonato Paulista da categoria. Além de tirar os garotos das ruas, o projeto oferece tratamento odontológico e de saúde, educação e promoção social.

Em 2006, tendo como base os times juvenis, o time profissional participou novamente de uma competição da FPF, o Campeonato Paulista da Série B (Quarta Divisão), chegando na 12ª colocação entre as 48 equipes inscritas. O clube subiu em 2007 para a Série A-3, depois de ser vice-campeão da Série B. Na estreia na Série A3 em 2008, a Itapirense fez uma campanha regular, chegando em uma modesta 13ª colocação. Em 2009, o time fez melhor campanha. Chegou ao quadrangular final e lutou pelo acesso até a última rodada, mas acabou o campeonato sem conseguir a vaga para a Série A2. Atualmente ainda se encontra disputando a Série A3 em busca do acesso e eventualmente a Copa Paulista.

DADOS DO CAMPEONATO DE 2012
Total de pontos: 25
Jogadas: 19
Vitórias: 7
Empates: 4
Derrotas: 8
Gols Pró: 20
Gols Contra: 23
Saldo de Gol: -3
Vitória Penalti: 0
Derrota Penalti: 0
Cartão Amarelo: 53
Cartão Vermelho: 6
Total de Faltas: 327
Fonte:http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Sociedade%20Esportiva%20Itapirense/Classifica%C3%A7%C3%A3o/?ano=2012.

NOTÍCIAS:

Paulista A3: Itapirense contrata atacante Marcos Denner
Jogador foi campeão da Série A3 com o Rio Branco, no último ano

Marcos Denner no Rio Branco em 2012
A equipe do Itapirense não vem medindo esforços para montar uma grande equipe e buscar o acesso a Série A2 de 2014 e através de seu diretor de futebol Adilson Brito, anunciou o atacante Marcos Denner campeão em 2012 com o Rio Branco e o zagueiro Carlinhos ex-Ferroviária. A diretoria havia adiantado as negociações com Bernard, mas o zagueiro optou em acertar com o Velo Clube.
Com a chegada desses novos jogadores o investidor da Itapirense Adilson Brito não descartou mais contratações, mas só ira buscar mais reforços conforme a necessidade do técnico João Batista, "O mercado está muito concorrido nessa época então temos que analisar bem o que a equipe vai necessitar até porque é uma divisão muito complicada e sei o que podemos fazer até porque em 2011 passei por essa situação em outro clube, mas graças a deus conquistamos o acesso e é esse nosso objetivo no Itapirense", disse Adilson Brito.
Para colocar em pratica a equipe base que irá disputar a A3 o clube tem agendado três jogos amistosos e está a procura de uma nova equipe para fechar agendamento dos jogos antes da estréia dia 27 diante do Palmeiras B, os jogos programados são quinta-feira, diante do Grêmio Barueri em Barueri, terça-feira (15), diante do Guarani em Itapira e sábado (19), diante da Portuguesa no CT Oscar Inn.
O ataque será um dos pontos forte da equipe o clube trouxe o atacante Billy artilheiro da A3 de 2012 jogando pelo Guaçuano com 15 gols e o recém contratado Marcos Denner que no ano passado foi campeão pelo Rio Branco na Série A3 e fez 6 gols, já na zaga o técnico João Batista terá a experiência do zagueiro Carlinhos, com passagem por São Paulo e Paraná Clube.
Fonte: Futebol Interior - Quarta-feira, 9 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/249826+Paulista_A3_Itapirense_contrata_atacante_campeao_da_Serie_A3_de_2012>.

Paulista A3: Itapirense volta aos trabalhos e não descarta reforços

João Batista, treinador do clube, quer pelo menos mais um volante e um atacante

O Itapirense voltou aos trabalhos após o recesso de fim de ano. Nos últimos dias, os comandados do técnico João Batista vêm aprimorando a parte física com treinamentos específicos. O treinador afirmou que ainda espera que o time faça mais quatro ou cinco jogos-treino até o início do Campeonato Paulista Série A3, que será no dia 26 de janeiro.

"Preciso desses amistosos para ir dando ritmo de jogo à equipe, vamos utilizando os jogos 40 minutos, depois 50 minutos e assim gradativamente vamos aumentando, para que a equipe possa estar pronta para a estreia", afirmou João Batista.

Quanto a reforços, o treinador afirmou que o clube já conta com um grupo fechado, mas ainda existe a possibilidade de trazer alguns jogadores pontuais.

"Temos um grupo pronto para a disputa da Série A3, mas se aparecer um volante e um atacante de qualidade que possam vir para acrescentar ao grupo serão bem-vindos", afirmou.

Fonte: Futebol Interior - Segunda-feira, 7 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/249568+Paulista_A3_Itapirense_volta_aos_trabalhos_e_nao_descarta_reforcos>.

Paulista A3: Itapirense vence jogo-treino contra time da A2

A partida terminou 1 a 0, com gol de Andrézinho

O Itapirense venceu o primeiro teste para o Campeonato Paulista Série A3 que está por vir. Em jogo-treino disputado nessa segunda-feira, em Rio Claro, a Vermelhinha venceu o Velo Clube, que irá disputar a Série A2, por 1 a 0.

Segundo Adílson Brito, diretor de futebol do clube, o teste demosntrou a força do grupo que está sendo montado pela diretoria do Itapirense.

"As expectativas para o ano que vem são boas. Ainda mais agora que o grupo venceu o jogo-treino contra o Velo Clube por 1 a 0. O Velo tem um bom time e esse resultado mostrou que nosso grupo é forte, agora precisamos demonstrar essa força dentro de campo", afirmou Brito.

Após um primeiro tempo equilibrado que terminou em 0 a 0, com a equipe de Rio Claro perdendo um pênalti, o Itapirense voltou melhor para a segunda etapa e chegou ao gol da vitória aos 36 minutos através de Andrézinho.

O técnico João Batista utilizou praticamente todos os atletas que tem a sua disposição e jogou com times totalmente distintos no primeiro e no segundo tempo.

Fonte: Futebol Interior - Quarta-feira, 19 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/248079+Paulista_A3_Itapirense_vence_jogo-treino_contra_time_da_A2>.

Paulista A3: Com grupo fechado, diretor de futebol está otimista com o Itapirense

Adílson Brito foi responsável pela montagem do elenco e acredita em boa campanha

O Itapirense começou a se movimentar na preparação para a disputa do Campeonato Paulista Série A3 e montou uma equipe competitiva através do empresário Adílson Brito. O investidor, que é também diretor de futebol do clube, trouxe o técnico João Batista, que conquistou o acesso esse ano com o Guaçuano, e muitos atletas de confiança do treinador.

Dentre os refroços, dez jogadores estavam na equipe do Guaçuano. São eles o goleiro Vitor, os zagueiros Dede e Gusavo, os volantes Fabiano, Amagno e Guilherme, o meia Bruninho e os atacantes Billi e André.

"É muito importante que trouxemos a base do Guaçuano, que é um grupo bom. Trouxemos o Billi, artilheiro desse ano, e outros jogadores importantes", disse Brito.

Além deles ainda chegaram o goleiro Matheus (ex-Batatais), os laterais Thiago (ex-Caxias), Paulo Henrique (ex-Inter de Limeira) e Wellington (ex-Náutico), os zagueiros Saulo (ex-Treze) e Allan da base do clube, os meias Lé Carioca (ex-Comercial-PI), Diego Costa (ex-Porto de Caruaru) e Erick (ex-Flamengo-SP) e os atacantes Ray (ex-Inter de Limeira), Dede (ex-Comercial-PI) e Baiano (ex-AD Garulhos).

Segundo Adílson Brito, o grupo já começou a dar resultados. "As expectativas para o ano que vem são boas. Ainda mais agora que o grupo venceu o jogo-treino contra o Velo Clube por 1 a 0. O Velo tem um bom time e esse resultado mostrou que nosso grupo é forte, agora precisamos demonstrar essa força dentro de campo", explicou.

Quanto a novas contratações, o empresário afirma que o grupo está fechado e deve ser com esse elenco que o técnico João Batista começa a Série A3.

"O grupo está fechado, por enquanto não vamos mais trazer nenhum atleta. Quando começar a competição, dependendo de alguma baixa, podemos procurar mais algum reforço, mas a princípio o time está pronto", concluiu Brito.

Fonte: Futebol Interior - Terça-feira, 18 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/247991+Paulista_A3_Com_grupo_fechado,_diretor_de_futebol_esta_otimista_com_o_Itapirense>.

Paulista A3: Investidor da Itapirense dribla mercado paulista 'inflacionado'

Empresário Adilson Brito foi em busca de reforços no Nordeste

Neste ano, o investidor Adilson Brito apostou no acesso do Guaçuano, mas apenas passou perto. Em 2013, porém, o empresário transferiu suas apostas na Itapirense, para as disputas do Campeonato Paulista da Série A3. Para tanto, levou com ele a comissão técnica e praticamente a base do elenco que montou no Mandi. Para completar o elenco, Brito saiu em busca de reforços no futebol paulista, mas encontrou um mercado 'inflacionado' e descobriu uma solução.

"Achei que o mercado de jogadores para a Série A3 está muito inflacionado. Não sentimos tanto porque trouxemos alguns jogadores que acompanharam a gente em outros clubes então facilitaram a negociação. Uma solução foi buscar jogadores do futebol nordestino. São jogadores mais novos que nã almejam grandes salários e nem grandes negociações, mas que privilegiam a vitrine que o futebol paulista oferece", ressaltou o investidor, que revelou ter diminuído até R$ 5 mil em um dos contratos.

Duas opções vieram do Náutico. O lateral-esquerdo, Wellington tem 22 anos e defendeu o Timbu no Campeonato Pernambucano de 2011, mas acabou perdendo espaço no Brasileirão, onde o time pernambucano brigou contra o rebaixamento. Mas, dentre outros, quem encheu os olhos do investidor foi o meia Diego Costa. Brito resolveu apostar na contratação do atleta.

"Liguei pra muitos amigos e profissionais no Nordeste e ele era tido como uma promessa lá, mas não sei porque não virou. É um jogador que tem 21 anos e se de destacou no Campeonato Pernambucano, mas no Brasileiro saiu do Náutico para o Porto. Agora, resolvi apostar nesse atleta e vamos fazer ele virar realidade", acredita Brito, que já encerrou o ciclo de contratação na Itapirense.

Para comandar o elenco do Coelho, Adilson Brito não arriscou e levou com ele o técnico João Batista. Em 2008, os dois trabalharam juntos no Guaçuano pelo Paulista da Segunda Divisão e passaram muito perto do acesso. Em 2011, porém, eles voltaram, conquistaram o acesso na Segundona e por muito pouco não deixaram o Guaçuano na Série A2 do Paulista.

Fim da parceria e sonho utópico

Mesmo com tantas conquistas a parceria com o Guaçuano chegou ao fim. "Foi uma opção da diretoria do Guaçuano. Eles tinham outra ideia de planejamento para o time. Não consegui entender o que aconteceu, acho que não gostaram do nosso trabalho", desconfia o empresário, que faz questão de ter João Batista em seus projetos. "Estou muito satisfeito com o trabalho dele. Conheço o João Batista a muito tempo e minha primeira opção sempre é ele", disse Adilson, que também levou toda a comissão técnica de João Batista para a Itapirense.

Apaixonado pelo futebol, Adilson tem um sonho utópico de tirar um time da Segunda Divisão e leva-lo à elite do paulista em poucos anos. O protagonista desse sonho agora será a Itapirense.

"Itapira acredita muito no futebol. Acredito que vamos conseguir o acesso à Série A2. É um desejo da torcida, além de ser um sonho particular. Tiramos o Guaçuano da Segundona e deixamos na Série A3. Agora vamos tentar levar a itapirense para a Série A2 e depois para a elite do futebol estadual, porque não?", almeja o empresário.

Fonte: Futebol Interior - Sexta-feira, 14 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/247638+Paulista_A3_Investidor_da_Itapirense_dribla_mercado_paulista_inflacionado>.

Paulista A3: Itapirense acerta amistosos com Velo Clube e Atlético Sorocaba

Técnico João Batista passa a priorizar os treinos táticos e técnicos

Na próxima semana, o técnico João Batista terá dois testes valiosos para avaliar a eficiência do elenco da Itapirense, que se prepara visando o Campeonato Paulista da Série A3. Depois do Velo Clube, na próxima segunda-feira, o Coelho encara o Atlético Sorocaba, que disputará a elite do futebol paulista.

No inicio do ano, o investidor Adilson Batista apostou suas fichas no Guaçuano. Sem sucesso, porém, o empresário transferiu suas apostas para a Itapirense levando praticamente a base do time, além de João Batista. Após a chegada dos reforços, o treinador priorizou a parte física nas primeiras semanas e agora começa a segunda etapa dos trabalhos.

"Agora estamos priorizando os trabalhos táticos e técnicos. Começamos na última segunda e a tendência é definir a formação e a forma de jogo", explicou o treinador, que alerta para os recém-chegados na competição. "Os clubes que subiram chegam com uma base formada e os que caíram (da Série A2) ainda estão acostumados com o ritmo forte. Isso pode trazer um equilíbrio positivo", completou.

Na próxima semana, o treinador terá dois testes importantes para definir os trabalhos da pré-temporada. Na segunda-feira, o primeiro amistoso será, em Rio Claro, contra o Velo Clube, que disputa a Série A2 do Paulista. Na quarta, o adversário será o Atlético Sorocaba, que retornou á elite do Paulista após o acesso no primeiro semestre.

Fonte: Futebol Interior - Quarta-feira, 12 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/247361+Paulista_A3_Itapirense_acerta_amistosos_com_Velo_Clube_e_time_do_Paulistao>.

Paulista A3: Na Itapirense, João Batista quer superar tropeço: 'faltou maturidade'

No Guaçuano, técnico deixou escapar o acesso na reta final

Na última temporada, o técnico João Batista apostou suas fichas no Guaçuano para conquistar o acesso na Série A3 do Paulista. Depois de um iniciou arrasador, o Mandi tropeçou justamente na última rodada e deixou espantar o tão desejado acesso. Agora, o treinador cruzou a rodovia e assumiu a Itapirense, onde não espera cometer os mesmos erros.

Sob o comando de João Batista na Série A3 deste ano, o Guaçuano foi o último invicto, conhecendo a derrota apenas na 15ª rodada (sete vitórias e sete empates). Sendo assim, fechou a primeira fase com a terceira melhor campanha. Na segunda, porém, oscilou e acabou deixando um empate contra o Marília, por 2 a 2, na última rodada eliminar as chances do acesso.

"Tudo gira em torno da circunstância de uma partida. Mas lá no Guaçuano faltou um pouco de maturidade na reta final da competição. Tínhamos muitos jogadores jovens. Para evitar isso aqui na Itapirense trouxe alguns jogadores experientes, como o goleiro Matheus (ex-Inter de Bebedouro), o atacante Joari (ex-Itapirense) e o Léo Carioca. Então estamos tomando esse cuidado", completou o técnico.

Tentando repetir a mesma arrancada na competição, João Batista levou sete jogadores que trabalharam com ele no Guaçuano, sob o apoio do investidor Adilson Batista, que também está incluído na 'migração'. Um dos principais nomes é o do atacante Billy, artilheiro da Série A3, deste ano, com 15 gols. O jogador foi apresentado na última segunda-feira e já está treinando com o elenco.

O técnico João Batista iniciou a pré-temporada, no último dia 26, com 23 jogadores, porém, ainda pretende "pelo menos" mais três reforços para fechar o elenco. Nesta semana, espera encerrar os trabalhos físicos e iniciar o treinos táticos/técnicos já na próxima semana.

Fonte: Futebol Interior - Terça-feira, 04 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/itapirense-sp/246410+Paulista_A3_Na_Itapirense,_tecnico_quer_superar_tropeco_faltou_maturidade>.

Paulista - Série A3 – 2013

09 fev 16:00	**Joseense x Marília**	Martins Pereira

TIME

Joseense
Técnico
Rafael Guanaes
Goleiros
Helder (ex-preparador de goleiros do Joseense), Pablo Braz e Tom
Zagueiros
Eraldo (ex-São José), Pablo Ricardo, Ricardo Villa, Tamaré, Vinícius Samuel e Álvaro
Laterais
Tamaré (ex-Madureira) e Bruno Celeste (ex-São José)
Volante
Flávio (ex-São José)
Meias
Luís Guilherme, Amsterdan, Bruno Celeste, Cabelo, Caio Hernandes e Daniel Rodrigues
Atacantes
Renato Santiago, Fabinho (ex-Taubaté), Vinicius Paquetá (ex-Madureira), Michel e Wallan

E. M. MARTINS PEREIRA – SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Rua Ana Gonçalves da Cunha, nº 340 - Bairro ?- CEP:12215-390

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração: 15/03/1970
Estádio Municipal Mário Martins Pereira, tem esse nome em homenagem aos irmãos Nelson e Mário, fundadores do Esporte Clube São José. É um estádio de futebol situado no município de São José dos Campos - São Paulo, onde manda jogo o São José Esporte Clube. O estádio tem capacidade para 16.500 pessoas. Foi inaugurado em 1970. O estádio é de propriedade da municipalidade de São José dos Campos, e o nome formal é *Martins Pereira*.
O projeto original do estádio previa um anel superior que, todavia, nunca foi construído (ou seja, o estádio até hoje foi construído pela metade).
No final de 2007 o estádio passou por uma reforma, melhorando o gramado, adicionando um placar eletrônico e uma seção Torcedor-Família.

HISTÓRIA
O Clube Atlético Joseense iniciou sua caminhada preocupando-se inicialmente com as categorias de base.
Seu primeiro presidente foi o empresário Paulo Pinto Cunha e o vice-presidente, Paulo Roberto Davoli. No primeiro ano de profissionalismo cuidaram do futebol os diretores Carlos Davoli, Oscar Constantino, José Teixeira e Napoleão Chagas de Oliveira. O técnico era o experiente Ademir Mello, e os preparadores físicos, José Tércio Borges e Gustavo Padula Corrêa.
Em 2001, o Joseense participou dos campeonatos nas categorias sub-20, sub-17 e sub-15 e, com seu time profissional, na Série B3 do Campeonato Paulista, quando terminou em quinto e subiu para a Série B2 do estadual. Foi a melhor campanha em um torneio da FPF. Na Copa São Paulo de Futebol Júnior, o Joseense disputou as edições de 2001 a 2004.
Em 2001, foi o primeiro colocado do grupo que tinha o Mirassol, o América de Natal e o Sousa-PB, depois eliminou em jogo "extra" o Osasco e foi para as oitavas de final, onde perdeu para o América-MG.
O clube realizou importantes parcerias, com HRM Sport's e com a Prefeitura Municipal, realizando em São José dos Campos programas sociais, buscando dar aos mais carentes a oportunidade de se tornarem mais que atletas, cidadãos. Por isso, mantém convênios com escolinhas de futebol da cidade que ficam em bairros afastados, além de ter um acordo com a Secretaria de Esportes com as equipes sub-15 e sub-17, desde 2003.
Em suas categorias de base, o clube também obteve sucesso nos torneios estaduais da FPF. No ano de 2002, a categoria sub-20 chegou às quartas-de-final do Campeonato Paulista, feito igualado pela categoria sub-15

em 2006, quando conseguiu derrotar equipes como o São José, Bragantino e Taubaté. Outro convênio que o clube mantém é com o Centro de Orientação de Jovens Japoneses Brasileiros (COJB), clube japonês que envia garotos para realizar estágios com um ano de duração. Quando da criação do clube houve uma preocupação clara em se fazer um trabalho de marketing correto. Assim, foi criada uma logomarca moderna com o escudo. E o "mascote" desenhado foi um Tigre, com garras bem afiadas. Atualmente o clube disputa o Campeonato Paulista da Série B, equivalente ao quarto nível do futebol no estado.
Em 2012, garantiu acesso à Série A3 do Campeonato Paulista, a ser disputada pela primeira vez em sua história no ano de 2013.

DADOS 2012

Estatísticas do Campeonato Paulista Segunda Divisão e campanha Joseense:

Jogos:	346	Vitórias em Casa:	163 (47%)	Jogos com -3 gols:	186 (54%)
Gols:	889	Vitórias Fora:	95 (27%)	Jogos com 3 ou mais gols:	160 (46%)
Média:	2,57	Empates:	88 (25%)	Resultado Típico:	1-1 (48 J)

	Jogos	**Vitórias**	**Empates**	**Derrotas**
Total	68	24 (35%)	18 (26%)	26 (38%)
Casa	34	14 (41%)	10 (29%)	10 (29%)
Fora	34	10 (29%)	8 (24%)	16 (47%)

Fonte: Disponível em <http://www.ogol.com.br/equipa_competicao.php?id_equipa=24591&id_comp=563> e <http://www.ogol.com.br/edicao_stats.php?id_edicao=44433>.

NOTÍCIAS:

No encontro dos Tigres, titulares empatam

No encontro do Tigre do Vale com o Tigre do ABC, melhor para a equipe da Grande São Paulo, que venceu por 3 a 1.
No terceiro jogo treino do Joseense, realizado em Águas de Lindóia, o técnico Rafael Guanaes não pode contar ainda com vários jogadores de ataque, que se recuperam de contusões.
O primeiro tempo terminou empatado em 1 a 1, quando foram utilizados os jogadores titulares das equipes. Fernando Baiano recebeu o cruzamento da linha de fundo e de perna esquerda encobriu o goleiro Tom, abrindo o marcador aos 7 minutos.
O empate do Joseense veio dos pés de Michel aos 19, que recebeu o lançamento no meio de dois zagueiros e bateu na saída do goleiro.
Na segunda etapa, com várias modificações nos dois times, Mandi aos 29 desempatou e Gil ampliou aos 42 minutos.
O Joseense estreia no Paulista da Série A3 no dia 26 de janeiro, quando recebe o São Bento em casa. Já o São Bernardo estreia no dia 19 de janeiro, quando encara o Santos no Primeiro de Maio.
Fonte: Disponível em: <http://atleticojoseense.com.br/2013/no-encontro-dos-tigres-joseense-perde/>.

Meia do futebol amador é contratado

Depois de boas apresentações na pré-temporada da série A3-13, o meia Bruno Fernando teve a sua contratação confirmada pelo gerente de futebol Renato Santiago.

O atleta, que atuou até o ano passado nos times de futebol amador de São José dos Campos, terá sua oportunidade: “Ele foi muito bem nos treinos. Queremos também das oportunidades para os bons jogadores que estão no futebol amador”, declarou o gerente.

Renato Santiago observou diversos jogadores no final do ano de 2012 e deve repetir a fórmula este ano.

Fonte: Disponível em: <http://atleticojoseense.com.br/2013/meia-do-futebol-amador-e-contratado/>.

Joseense perde para Caldense

O Atlético Joseense fez mais uma partida em preparação para a Série A3. Visitando a Caldense, que disputa o campeonato Mineiro-13, foi derrotado por 2 a 1. Este é o segundo jogo da pré-temporada, já que o Tigre venceu por 2 a 0 o Red Bull no último dia 30 de dezembro.

Bruno Carvalho marcou o gol do Tigre e André Leonel e Rossini marcaram para a Veterana.

A equipe é treinada por Tarcísio Pugliese, com passagens pelo São José, que destacou o estágio de preparação da equipe adversária: “Gostei bastante do treino. O Joseense é bem treinado e está arrumado. Tem bons jogadores e foi um bom teste”.

A equipe se reapresenta na segunda-feira (7), quando inicia a preparação para o amistoso contra o São Bernardo na próxima sexta (11). A primeira partida pelo Campeonato Paulista da Série A3 será no dia 26 de janeiro, contra o São Bento, no Estádio Martins Pereira.

Fonte: Disponível em: <http://atleticojoseense.com.br/2013/joseense-perde-para-a-caldense/>.

Tigre vence Touro em amistoso

Abrindo a série de amistosos em preparação à série A3-2013, o Atlético Joseense venceu o RB Brasil por 2 a 0, em duelo realizado no CFA (Centro de Formação de Atletas) Estância Santa Filomena, em Jarinu.
Os gols da partida foram marcados por Vinícius Paquetá aos 27 do primeiro tempo e aos 35 da etapa complementar.
A equipe realiza mais dois amistosos na pré-temporada: no dia 11 de janeiro contra o São Bernardo, no estádio Primeiro de Maio e a última no dia 19 de janeiro, contra o Grêmio Barueri também fora de casa.
Buscando o condicionamento físico ideal, a comissão técnica decidiu poupar alguns jogadores. A equipe conta ainda com os atacantes Renato Santiago e Fabinho, os goleiros Sílvio e Pablo, o volante Flávio Aurélio, o zagueiro Vinícius Samuel e os meiasLuis Guilherme e Rodrigo Celeste.
Fonte: Disponível em: <http://atleticojoseense.com.br/2013/tigre-vence-touro-em-amistoso/>.

Votuporanguense renova contrato com China até o fim de 2013
Na sala de aula, foi desta forma que o técnico Rafael Guanaes planejou a reapresentação após o Natal para os atletas do Tigre do Vale.

Na preleção, visando o treino contra o Red Bull em Atibaia no próximo dia 30, Guanaes esboçou as formações iniciais do time e apresentou o plano de trabalho para a temporada 2013.
Inspirado no filme do diretor José Padilha, "Tropa de Elite", o trabalho da temporada foi batizado de "Faca na caveira II – O inimigo agora é outro: continuando a subida pelo acesso".
O comandante valorizou a utilização da tecnologia com projeção de imagens na conversa inicial com os jogadores: "A ideia é facilitar, mostrando como a gente quer trabalhar e sem esquecer a realidade do futebol moderno. O atleta não gosta de muita conversa, eles preferem visualizar situações reais e adequá-las a sua realidade e acaba sendo muito mais proveitoso quando se utiliza de tecnologia", afirmou Guanaes.
O atacante Fabinho aprovou a metodologia do professor: "É positiva esta iniciativa. É uma coisa nova e o jogador de futebol tem que entender de esquema tático para que as coisas dentro de campo deem certo. As primeiras informações que foram passadas por cima nos ajudam e com a ajuda de todos os jogadores vai dar certo".
A equipe faz treinamentos em dois períodos com bola, até o amistoso com o Red Bull. Depois da partida os jogadores estarão dispensados para as festas de fim de ano e se reapresentam no dia 2 de janeiro a tarde.
Fonte: Disponível em: <http://atleticojoseense.com.br/2013/jogadores-conhecem-trabalho-da-temporada-2013/>.

Time do Canadá vira inspiração para Joseense disputar Série A3

Para conquistar o acesso no Campeonato Paulista da Série A3, o Joseense se espelha em algumas equipes do futebol brasileiro e mundial. Dentre times como Corinthians, Barcelona e Manchester United, um inusitado: o Montreal Impact, do Canadá.

A equipe canadense, que pertence à primeira divisão do país, disputa a MLS (Major League Soccer), principal competição dos Estados Unidos e do Canadá. Reconhecimento no mundo da bola ela não tem, mas a admiração da comissão técnica do Tigre do Vale já conquistou.

- É um time muito bem treinado e sem jogadores do primeiro escalão do futebol. Foi o Glauco (Andrade, auxiliar-técnico) quem trouxe o vídeo deles para nós. Queremos mostrar para os jogadores que existe o Barcelona, um dos melhores do mundo, mas tem o Impact. E pode ter o Joseense. Os atletas precisam acreditar na nossa capacidade - disse o técnico Rafael Guanaes.

Com essa filosofia, o treinador do Joseense comanda a pré-temporada do time para o Estadual. Guanaes acredita que a equipe ainda precisa evoluir para estrear na competição no próximo dia 26, contra o São Bento, às 16h, no estádio Martins Pereira. Dois jogos-treinos já foram realizados e o saldo é de uma vitória por 2 a 0 sobre o RB Brasil e uma derrota por 2 a 1 para a Caldense.

Nesta sexta-feira, 11, o Tigre faz outro amistoso. Desta vez, contra o São Bernardo, às 10h, fora de casa. A oportunidade de testar o elenco contra times de divisões acima é valorizada pelo comandante.

- Já estamos com uma estrutura e uma espinha dorsal bem definida. Os amistosos não tem uma carga emocional de um jogo que vale três pontos, mas temos que procurar adversários qualificados. Isso é para testarmos o nosso nível. Estamos muito satisfeitos com a nossa evolução e o que podemos apresentar no campeonato.

Fonte: Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/joseense/noticia/2013/01/time-do-canada-vira-inspiracao-para-o-joseense-disputar-serie-a3.html>.

Joseense busca lateral-esquerdo para o Paulista da Série A3

O Joseense ainda espera acertar com um lateral-esquerdo para começar a disputa do Campeonato Paulista da Série A3, no próximo dia 26. Nesta pré-temporada, o Tigre contratou seis jogadores para integrar a base que foi mantida da última temporada. Porém, segundo o técnico Rafael Guanaes, o grupo ainda não está fechado.

- Só temos o Álvaro para jogar na lateral-esquerda. Ele é um bom jogador e nos ajudou muito na Segunda Divisão. Foi, inclusive, o único que atuou em todos os jogos. Mas nós precisamos ter dois para a posição. Já temos alguns nomes em vista e estamos negociando. O Álvaro é o titular, mas ter uma sombra é sempre bom - destacou o treinador.

Ao acertar com esse reforço, o Joseense encerra as contratações desta pré-temporada. Depois, no decorrer da competição, mais jogadores podem ser contratados para as posições que o Rafael Guanaes achar necessário.

A estreia do CAJ na Série A3 acontece em 26 de janeiro, contra o São Bento, às 16h, no estádio Martins Pereira. Antes disso, o Tigre realiza dois jogos-treino contra o São Bernardo, no dia 11, e contra o Grêmio Barueri, no dia 19.
Fonte: Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/joseense/noticia/2013/01/joseense-busca-lateral-esquerdo-para-o-paulista-da-serie-a3.html>.

Paulista – Série A3 – 2013

27 mar 20:30	**Marília x Palmeiras B**	Bento de Abreu Sampaio Vidal

Time

Sociedade Esportiva Palmeiras B
Presidente
Arnaldo Luiz de Albuquerque Tirone
Técnico
Luis dos Reis Gonçalves
Goleiros
Giovanni e Rafael
Zagueiros
Guilherme
Laterais
Bruno, Cleiton, Edelvany, Edgar e Fabrício
Volantes
Alexandre, Denílton, Marcos Paulo e Marcos Vinícius
Meias
Anderson, Clayton, Jean Carlos, Ramos, Eliel, Rodrigo, Netinho, Bruno Smith e Maranhão
Atacantes
Bryan, Emerson, Victor Romano, Thalles, Miguel Kohl, Rafael e Tutinha

ESTÁDIO PALESTRA ITÁLIA

Rua Turiaçu, 1840, Perdizes - São Paulo, CEP: 05005-000

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração
03/05/1902
O Palestra Itália, também conhecido popularmente como Parque Antárctica, foi um estádio de futebol, localizado entre os distritos da Barra Funda e Perdizes, na zona oeste da cidade de São Paulo, que pertence ao Palmeiras. Em julho de 2010, deixou de receber partidas de futebol e demais eventos, em virtude do início das reformas para transformar o local em uma moderna arena multiuso. Antes da reforma, possuía capacidade para 27.650 pessoas. Após a conclusão da transformação em arena, deverá ter capacidade de receber 46 mil pessoas.

HISTÓRIA

O Palmeiras B foi fundado em 2000 para ser a equipe reserva oficial da Sociedade Esportiva Palmeiras. Inspirados pelo modelo espanhol – no qual os grandes clubes como Barcelona e Real Madrid têm suas equipes secundárias participando das divisões inferiores da Liga – a diretoria do Palmeiras inscreveu naquele ano o Palmeiras B na Série B2 do Campeonato Paulista (quinta divisão na época, sem equivalência atual) onde, apoiado pela boa estrutura do time principal, o time fez uma excelente campanha, sendo vice-campeão do torneio e conseguindo a promoção para a Série B1 (atual Segunda Divisão).
Em 2001, o Palmeiras B fez mais uma boa campanha, terminando a B1 em terceiro lugar. O resultado, no entanto, não seria suficiente para o time ser promovido. A vaga veio graças à criação da Liga Rio-São Paulo, em 2002, que desencadeou uma grande reestruturação no futebol Paulista. A criação do campeonato fez com que se abrissem três vagas para a Série A3 em 2002 e o Palmeiras B foi um dos beneficiados.
Ainda em 2001, o Palmeiras B fez sua primeira participação na Copa São Paulo de Futebol Júnior, mas a equipe não foi tão bem quanto na B1. Perdeu seus três jogos e acabou em último no seu grupo – que contava também

com Bragantino, Amazônia (RO) e Grapiúna (BA). O clube também foi à Índia disputar o Torneio Internacional Indiano, conquistando o título.
O Palmeiras B também participou pela segunda vez da Copa São Paulo de Futebol Júnior, em 2002. Nesta edição, conseguiu o feito de eliminar o Fluminense (RJ), classificando-se para a segunda fase, mas foi eliminado pelo União São João.
Em seu primeiro ano na A3, o clube ficou na sétima colocação entre 16 participantes. Em 2003, foi melhor chegando às semifinais do torneio, mas perdeu para o Araçatuba, que foi promovido. Em 2004, a equipe fez sua pior campanha na A3. Ficou em penúltimo no seu grupo e na 13º colocação entre os 16 que disputaram a competição daquele ano. Apesar disso, o clube conquistou mais um título, o Torneio China-Brasil, também conhecido como Taça Cristal.
O ano de 2005 marcou a tão esperada promoção. Naquele ano, a Série A3 foi disputada por 19 equipes, divididas em dois grupos na primeira fase. O Palmeiras B terminou em segundo em sua chave e ganhou a vaga para as semifinais, onde não apenas garantiu o acesso como deixou para trás o tradicionalíssimo XV de Piracicaba, classificando-se para a final do campeonato, contra o Grêmio Barueri. O Palmeiras B ficou com o vice-campeonato após empatar por 1 a 1, pois tinha pior campanha que o adversário.
Depois de ficar ausente da Copa São Paulo de Futebol Júnior por dois anos, o Palmeiras B voltou em 2005 para fazer sua última participação na competição. Naquele ano, a equipe proporcionou um evento no mínimo inusitado, ao disputar o jogo eliminatório da segunda fase contra o time principal do Palmeiras, que ficou com a vaga. Em 2005, o clube também participou o Torneio Centenário do Estudiantes de La Plata, de onde trouxe o terceiro título de sua história.
Em 2006, o Palmeiras B atingiu ao seu ápice: a Série A2. Era o máximo que a equipe poderia chegar, já que dois times de uma mesma agremiação não podem disputar a mesma divisão do Campeonato Paulista. Mesmo com esta limitação, o Palmeiras B não se intimidou e chegou à segunda fase do torneio logo em seu ano de estreia, ficando em quarto no quadrangular semifinal.
Garantida mais uma participação na A2, o Palmeiras B foi para a Suíça em 2007 disputar o Torneio de Bellinzona, tradicional competição Sub19 européia realizada todos os anos na cidade italiana. O time fez uma campanha irretocável e sagrou-se campeão. Mas os bons resultados nos gramados europeus não se refletiram no Brasil. A equipe ficou seis jogos sem vencer no começo da Série A2. No total, foram apenas cinco vitórias em 19 jogos e uma modesta 17ª colocação, que rendeu ao clube seu primeiro e por enquanto único rebaixamento.
De volta à Série A3 em 2008, a equipe fez uma participação modesta, terminando em 15º lugar, com seis vitórias em 19 jogos. Em 2009, mais uma vez na A3, o time chegou a ser ameaçado pelo rebaixamento, mas reagiu na reta final e chegou à última rodada lutando por uma vaga entre os oito que estariam na segunda fase. Em 2010, a equipe finalmente conseguiu uma nova promoção para a Série A2, com a terceira colocação no quadro geral da Série A3. Atualmente, o clube disputa a Série A2 do Paulistão, que para o clube e considerado como a Primeira divisão, e eventualmente a Copa Paulista de Futebol.

DADOS DO CAMPEONATO DE 2012
Total de pontos: 20
Jogadas: 19
Vitórias: 5
Empates: 5
Derrotas: 9
Gols Pró: 29
Gols Contra: 37
Saldo de Gol: -8
Vitória Penalti: 0
Derrota Penalti: 0
Cartão Amarelo: 59
Cartão Vermelho: 8
Total de Faltas: 310
Fonte:http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Sociedade%20Esportiva%20Palmeiras%20B/Classifica%C3%A7%C3%A3o/?ano=2012.

NOTÍCIAS:

Palmeiras B x Barretos - Touro e Verdinho querem se reabilitar após esrtreia
Os dois times tiveram resulados negativos na primeira partida e querem os primeiros pontos
Reforçado com os jogadores que disputaram a Copa São Paulo de Futebol Júnior, o Palmeiras B espera conquistar a primeira vitória no Campeonato Paulista Série A3 nessa quarta-feira, contra o Barretos, às 16 horas, no Estádio Conde Rodolfo Crespi,a Rua Javari, em São Paulo.
Os dois times vem de resultados negativos na primeira rodada e esperam uma reabilitação nessa quarta-feira em uma partida que promete ser muito equilibrada. O Palmeiras B foi derrotado pela Itapirense, em Itapira, enquanto o Barretos perdeu em casa para o Rio Preto, em uma partida em que a arbitragem foi bastante contestada pela torcida do Touro.
Após um primeiro jogo em que não pode contar com jogadores importantes de seu elenco, o técnico do Palmeiras B, Luis dos Reis, mudou bastante a equipe em relação à estreia. Segundo o treinador a mudança não se dá pelo resultado negativo, mas sim pela chegada dos jogadores que estavam na Copinha e pelo rodízio natural que a filosofia do Verdinho promove, para que vários jogadores tenham a oportunidade de serem vistos pelo time de cima.
Verdinho reforçado

Com isso, a equipe de Reis deve entrar em campo com o goleiro Raphael Alemão e uma linha de quatro defensores à sua frente: o lateral-direito Júnior, os zagueiros Guilherme e Fernando e o lateral-esquerdo Vitor Hugo. Existe ainda a possibilidade do zagueiro Gabriel entrar no lugar de Guilherme. No meio, os volantes Alexandre e Marcos Vinícius jogam ao lado do meia Claiton e o trio de atacantes será formado por Chico, João Pedro e Tutinha.

Dos atletas que o treinador pretende utilizar como titulares, cinco estiveram no elenco do Palmeiras que disputou a Copa São Paulo: os zagueiros Gabriel e Fernando, o lateral Vitor Hugo e os atacante Chico e João Pedro.

Dúvidas no Touro

O Barretos, por sua vez, tem um desfalque confirmado e mais uma dúvida. O zagueiro Jefferson foi expulso na primeira partida e não poderá atuar. Com isso, Esteves entra em seu lugar e fará dupla de zaga com Diogo.

A outra dúvida do técnico Geime Rotta é o volante Diego Perini eu sentiu uma lesão na última partida e ainda vai passar por exames para saber se terá condições de atuar contra o Palmeiras B. Caso não possa atuar, seu substituto natural é Maurício, que já havia entrado em seu lugar quando o volante se lesionou na partida contra o Rio Preto. O resto da equipe será mantido por Rotta, que gostou da apresentação do Touro, apesar da derrota.

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/palmeiras_b-sp/252413+Palmeiras_B_x_Barretos_-_Touro_e_Verdinho_querem_se_reabilitar_apos_esrtreia>.

Paulista A3: Técnico do Palmeiras B estuda mudança para se reabilitar na competição

Luis dos Reis terá o reforço de atletas que disputaram a Copa São Paulo de Juniores

Depois de sofrer uma derrota de 5 a 2 para a Itapirense na estreia do Campeonato Paulista Série A3, o técnico do Palmeiras B, Luis dos Reis, planeja maneiras de dar a volta por cima já na próxima partida, contra o Barretos.

“Claro que o resultado foi uma surpresa, agora temos que trabalhar. Metade do time é de garotos ainda e tem que entender que no futebol é assim. Cometemos alguns erros que não podemos repetir”, disse.

A boa notícia para Reis é que ele já poderá contar com o reforço de alguns jogadores que disputaram a Copa São Paulo de Futebol Júnior. Esses atletas não puderam participar da primeira partida por que o Palmeiras ainda tinha chances de ir para a final do torneio de juniores e não poderiam estar inscritos nas duas competições. Agora, com o retorno desses atletas, o treinador projeta uma melhora no futebol de seu time.

“É importante. Alguns desses jogadores vêm e a gente espera que dê sequência, já que têm entrosamento maior. Alguns deles já estavam no Palmeiras B então facilita para o entrosamento”, afirmou.

Em relação à próxima partida, contra o Barretos, Reis confirma que deve promover muitas mudanças em sua equipe.

“Provavelmente o time vê muito mudado. Não pelo jogo passado, mas pelo planejamento que é de todos terem sua oportunidade para que tenham uma boa visibilidade e possam ser vistos também pelo técnico do time de cima do Palmeiras”, explicou.

O treinador estudou seu próximo adversário, mas não pensa em modificar a escalação em função do time do Barretos.

“Recebi o material do jogo deles, mas temos que pensar na formação dos nossos jogadores. Não posso tramar situações e brecar o crescimento dos atletas da base do Palmeiras. Penso no crescimento dos profissionais e também no resultado, é preciso adequar as duas coisas. Os times que vão jogar contra o Palmeiras sempre querem vencer, por se tratar de uma equipe grande, então a dificuldade é maior ainda”, concluiu.

A partida entre Palmeiras B e Barretos será disputada na próxima quarta-feira, às 16 horas, em São Paulo, no estádio do Juventus, Conde Rodolfo Crespi, na Rua Javari.

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/palmeiras_b-sp/252282+Paulista_A3_Tecnico_do_Palmeiras_B_estuda_mudanca_para_se_reabilitar_na_competicao>.

Palmeiras B estreia com derrota na Série A3 do Paulistão

Na noite deste sábado (26), contra o Itapirense, a equipe B do Alviverde fez a sua estreia no Campeonato Paulista da Série A3. Jogando no estádio Coronel Francisco Vieira, na cidade de Itapira, o time palmeirense foi goleado pelo placar de 5 a 2. Os gols palestrinos foram marcados por Saulo (contra) e Bruno Smith.

O próximo compromisso do Verdão na competição acontece na quarta-feira (30), às 16h, contra o Barretos, no estádio Conde Rodolfo Crespi, em São Paulo.

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/noticias/2013/01/27/11h37-id8715-palmeiras+b+estreia+com+derrota+na+serie+a3+do+paulistao.shtml#.UQh8rB1EH8Y>.

Itapirense goleia Palmeiras B por 5 a 2 na abertura da Série A3

Pela primeira rodada do Campeonato Paulista da Série A3, o Itapirense recebeu a visita do Palmeiras B neste sábado (26), no estádio Coronel Francisco Vieira, e goleou a equipe paulistana por 5 a 2.

Este resultado deixa o Itapirense entre os líderes da competição, com três pontos ganhos.

O Palmeiras saiu na frente com o gol contra de Miguel, logo no primeiro minuto de jogo.

O Itapirense foi ao ataque e empatou com o gol de Billy, aos 21. No final da etapa inicial, aos 41, Billy marcou novamente, de pênalti, desempatando o placar em Itapira.

No segundo tempo, a equipe da casa partiu para a pressão e ampliou para 4 a 1 com dois gols de Raí, aos dois e aos quatro minutos. Bully, aos 14, fez seu terceiro gol e o quinto do Itapirense.

O Palmeiras B ainda diminuiu com Bruno Smith, aos 36, fechando a contagem em Itapira.

Próximos jogos – 2ª Rodada:

Marília x Itapirense – 30/01/2013 – 20h30 – Bento de Abreu Sampaio Vidal

Palmeiras B x Barretos – 30/01/2013 – 16h00 – Conde Rodolfo Crespi

Ficha técnica

Itapirense 5 x 2 Palmeiras

Itapirense: Matheus; Bruninho, André Luiz, Carlinhos e Paulo Henrique; Saulo, Guilherme, Diego Costa e Fabiano (Erick); Raí (André Campos) e Billy (Edvaldo).

Técnico: João Batista.

Palmeiras B: Raphael Alemão; Bruno, Guilherme, Filipe e Rodrigo Monteiro; Alexandre, Júlio César (Elson), Bruno Marques (Bruno Smith) e Jean; Miguel (Clayton) e Marquinhos.

Técnico: Luis Reis.

Árbitro: José Roberto Marques;

Assistentes: Marcelo Ferreira da Silva e Luis Felipe Prado Silva;

Quarto árbitro: Adeli Mara Monteiro;

Local: estádio Coronel Francisco Vieira, Itapira;

Data: dia 26, às 19h30.

Gols: Itapirense: Billy, 21' 1T (pênalti), 41' 1T e 14' 2T; Raí, 02' 2T e 04' 2T. Palmeiras: Miguel (contra), 01' 1T; Bruno Smith, 36' 2T.

CA: Fabiano, Matheus. André Luiz e Bruninho (ITP); Marquinhos e Bruno (PALB)

CV: Jean (PALB)

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Sociedade%20Esportiva%20Palmeiras%20B/Not%C3%ADcias/2013/01/26/Itapirense+goleia+Palmeiras+B+por+5+a+2+na+abertura+da+S%C3%A9rie+A3>.

Palmeiras B disputará o torneio de olho na revelação de jogadores

Criado para dar experiência e revelar novos jogadores, o Palmeiras B entrará nesta Série A3 justamente com este intuito. Sob o comando do técnico Luis dos Reis, o time ainda não está 100% definido para a temporada, uma vez que contará com alguns jogadores que chegaram à semifinal da Copa São Paulo de Futebol Júnior.

Ciente dos objetivos do time, o técnico alviverde garante que para se obter sucesso, é preciso vencer. “A intenção do Palmeiras B, num todo, é revelar jogadores. A questão de cair ou subir de divisão não é o foco. A base é trabalhar os meninos para que tenham condição para jogar a primeira divisão. Claro que para isso precisamos vencer as partidas, assim juntamos o útil ao agradável: revelação e promoção”, explicou Luis dos Reis.

Formado por atletas das categorias de base, o Palmeiras B sofre com a alta rotatividade dos jogadores no elenco. Até por essa questão, os nomes dos garotos que formarão o time alviverde ainda não foram confirmados. Alguns atletas que disputaram a Copa São Paulo serão integrados ao time B para a Série A3.

A última vez que o clube disputou a Série A3 foi em 2005, quando foi vice-campeão após perder o título para o Grêmio Barueri.

Ainda sem confirmar o elenco, o Palmeiras B estreia no torneio às 19h30 deste sábado, no estádio Coronel Francisco Vieira, contra a Itapirense, na cidade de Itapira.

Elenco

Goleiros: Giovanni e Rafael;

Laterais direito: Andrade, Bruno e Cleiton;

Zagueiros: Guilherme e Fabrício;

Laterais esquerdo: Edgar e Fabrício;

Volantes: Alexandre Cardoso, Juninho, Marcos Paulo e Marcos Vinícius;

Meias: Anderson, Bruno Smith, Clayton, Eliel, Jean Carlos, Maranhão, Netinho, Ramos e Rodrigo;

Atacantes: Bryan, Emerson, Miguel Kohl, Rafael, Thalles, Tutinha e Victor Romano;

Time-base: Borges; Bruno, Guilherme, Fabrício e Andrade; Alexandre, Juninho, Anderson e Ramos; Bryan e Victor.

Técnico: Luis dos Reis.

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Sociedade%20Esportiva%20Palmeiras%20B/Not%C3%ADcias/2013/01/25/Palmeiras+B+disputar%C3%A1+o+torneio+de+olho+na+revela%C3%A7%C3%A3o+de+jogadores>.

Paulista – Série A3 – 2013

20 fev 15:00	Rio Preto X Marília	Anísio Haddad

Time

Rio Preto Esporte Clube
Presidente
Vergílio Dalla Pria Netto
Técnico
Sérgio Caetano
Goleiros
Mateus e Veloso
Zagueiros
Diego Pedroso (ex-Batatais)
Laterais

Volantes
Geovane (ex-Santa Helena), Gilberto (ex-futebol francês) Odair (ex-Olímpia), Tabarana (ex-Franacana), Rafael Rueda (ex-Olímpia)
Meias
Marquinhos (ex-Crac-GO), Théo Santos (ex-Barretos)
Atacantes
Álisson (ex-Olímpia), Didi (ex-Juventus), Gabriel (ex-Batatais), Júlio César (ex-Jabotcabal)

ESTÁDIO ANÍSIO HADDAD

Avenida Anísio Haddad, 6188 - Jardim Universitário- CEP 15093-000 - São José do Rio Preto

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração: 21/04/1968
A cidade cresceu e sentindo a necessidade de dotar a tradicional agremiação de uma praça de esportes mais completa, em meados de 1965, surge o Novo Rio Preto E.C.. Formou-se uma comissão encabeçada pelo desportista Farid Abrão Maluf.
O terreno do Estádio Coronel Victor Brito Bastos foi loteado e vendido, mais as vendas de títulos patrimoniais, a agremiação comprou uma área de 68 mil e 100 m² (quase três alqueires), pegado ao Consorcio de Menores, área esta localizada na Vila Universitária. Um projeto arrojado, com capacidade para 35 mil pessoas, e no dia 21 de abril de 1968, o novo estádio do Rio Preto era inaugurado. Devido a colaboração importante na sua construção pela Família Haddad, em especial Sr. Anísio Haddad e Valdemar Haddad , veio a ser denominado “Estádio Anísio Haddad”, que foi inclusive um dos grandes presidentes.

Recentemente o Estádio Anísio Haddad passou por uma grande reforma para se adequar as normas da Federação Paulista de Futebol para receber os jogos da 1° divisão paulista, assim sua capacidade caiu para 18.740 lugares.

HISTÓRIA

No dia 21 de abril de 1919 era fundado o Rio Preto Esporte Clube, por um grupo de jovens: Atílio Onibeni, Francisco de Almeida Viegas (Pacheco), Gabriel Camarero, Francisco Laurito, José Bueno (Juca Bueno), João Jorge (João da Pinta), Francisco Fusco e José Zanirato, o Bepe.

Existia, na ocasião, na cidade de São José do Rio Preto, uma agremiação conhecida apenas por Esporte Clube, composta por elementos ligados às firmas comerciais de São José do Rio Preto. Uma fusão dos dois clubes originou o Rio Preto Esporte Clube.

A primeira apresentação do Rio Preto foi contra o Clube Atlético Imperial, da cidade de Taquaritinga. A equipe do Rio Preto, em seu primeiro jogo, contou com jogadores oriundos de São José do Rio Preto: Zé Capoeira, Paschoal Gignardi, Zeca, Maria, Tango, Borocha, Campineiro, Marcondes, Luiz dos Santos, Pacheco e Orlando da Valle.

Depois da primeira apresentação, mesmo tendo sido derrotado, os convites para exibições não paravam de chegar. O primeiro gol do Rio Preto Esporte Clube foi anotado por Francisco de Almeida Viegas, mais conhecido por Pacheco. Somente no ano de 1963 veio o primeiro título, de campeão da 2ª Divisão de Profissionais da Federação Paulista de Futebol.

No dia 21 de Abril de 1968, o novo estádio do Rio Preto era inaugurado. Um projeto arrojado, com capacidade para 35 mil pessoas, e, devido à colaboração importante na sua construção pela Família Haddad, ganhou o nome de Estádio Anísio Haddad.

No ano de 1989, com o término do mandato do Dr. Vergílio Dalla Pria Netto, foi eleita por unanimidade do Conselho para presidente a Dra. Wayta Aparecida Menezes Dalla Pria, primeira mulher presidente do clube de futebol profissional da história.

Em 1993, novamente foi eleito para presidente o Dr. Vergílio Dalla Pria Netto. E no ano seguinte, o Rio Preto foi vice-campeão da 1ª Divisão de Profissionais da Série A3 e subiu para a Série A2. O título mais importante da história do clube veio em 1999, quando a equipe venceu a Série A3 do Campeonato Paulista.

No ano de 2006, o Rio Preto ficou muito próximo de conseguir um lugar na elite do futebol paulista. A equipe chegou à segunda fase do Campeonato Paulista da Série A2, mas terminou na quarta colocação do seu grupo e não conseguiu o acesso.

Contudo, no Campeonato Paulista da Série A2 de 2007, o Rio Preto realizou uma excelente campanha na primeira fase, conseguindo o terceiro lugar na tabela, com 34 pontos. Depois, nas semifinais, a equipe conseguiu terminar no primeiro lugar do Grupo 03 e, assim, além do acesso, também garantiu um lugar na decisão do campeonato. Na final, o Rio Preto foi superado pela Portuguesa e ficou com o vice-campeonato da Série A2.

Na temporada 2008, a expectativa era grande, já que o Rio Preto estava na elite do futebol paulista pela primeira vez em sua história. Entretanto, a equipe não conseguiu realizar uma boa campanha no Campeonato Paulista da Série A1 e acabou rebaixada. Em 19 partidas, foram quatro vitórias, três empates e 12 derrotas.

Em 2009, após um ótimo início no Campeonato Paulista da Série A2, o Rio Preto não conseguiu manter a boa sequência de resultados e terminou a competição na 13ª colocação, com 23 pontos, em campanha ainda melhor que a de 2010, quando o clube ficou apenas na 16ª colocação, quatro pontos acima dos rebaixáveis.

DADOS DO CAMPEONATO DE 2012

Total de pontos: 18
Jogadas: 19
Vitórias: 5
Empates: 3
Derrotas: 11
Gols Pró: 23
Gols Contra: 32
Saldo de Gol: -9
Vitória Penalti: 0
Derrota Penalti: 0
Cartão Amarelo: 54
Cartão Vermelho: 6
Total de Faltas: 310
Fonte: http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Rio%20Preto%20Esporte%20Clube.

NOTÍCIAS:

Rio Preto perde para o Rio Branco em jogo-treino

Foi a quinta partida do Verdão antes da estreia na Série A3

São José do Rio Preto, SP,12 (AFI) – Em jogo-treino na manhã deste sábado, o Rio Preto foi derrotado pelo Rio Branco de Americana, por 1 a 0, no Estádio Anísio Haddad, em São José do Rio Preto. Na última quarta-feira, o Jacaré havia vencido o mesmo adversário por 2 a 1. O único gol aconteceu com Marcelo Soares. Foi a quinta partida do Verdão antes da estreia na Série A3. Já havia vencido a Seleção Amadora de Cosmorama por 2 a 0; o Linense por 4 a 1; e o Catanduvense por 2 a 1. Na próxima quarta-feira o Rio Preto volta a campo pela última vez, contra o Ituano, no CT Bolão, em Mirassol. O Jacaré foi a campo com este time: Veloso (Matheus); Cléo

Silva, Ronaldo Honorato (Cris),Gilberto (David) e Assolan; Tabarana, Geovane (Mário Luís), Marquinhos (Tutu) e Gabriel (Joanderson); Júlio César (Rafael Silva) e Didi (Giovani). Por outro lado,o técnico Luiz Carlos Ferreira teve dois times em campo. No primeiro tempo, formou com esta constituição: Éder; Maurício, Sandoval, Leonardo e Galego; Marcelo, Matheus, Junai e Léo Costa; Índio e Marcelo Soares. Na segunda etapa: Éder (Gustavo); Sandoval, Thiago Gasparetto e Leonardo; Michel, Marcelo, Matheus, Junai e Walmir; Túlio e Fábio Santos.

Fonte: Futebol Interior - Sábado, 12 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/campeonato/paulista-serie_a3-2013/250243+Paulista_A3_Rio_Preto_perde_para_time_da_A2_em_jogo-treino>.

Rio Preto conclui reforma de R$ 135 mil no Anísio Haddad

Reforma nas cadeiras cativas foi o principal investimento

Logo no inicio da temporada, a diretoria do Rio Preto tratou de arrumar a casa para receber os visitantes no Campeonato Paulista da Série A3. Sendo assim, R$ 135 mil foram gastos no Estádio Anísio Haddad para uma limpeza e pintura geral, reforma do gramado e troca das antigas cadeiras cativas de concreto por outras novas, seguindo algumas exigências da Fifa. Por tanto, novas vistorias devem ser feitas para que o Rio Preto mande os jogos no Anísio Haddad. O último confronto oficial do Rio Preto no estádio foi em abril, quando amargou uma goleada para o Velo Clube na campanha do decesso na Série A2 do Paulista. Agora, o time estreia na Série A3 no dia 31 de janeiro, contra o Novorizontino tentando o retorno. E o Rio Preto espera casa cheia durante a competição. Depois de toda reforma, a diretoria espera lucrar na venda das cadeiras cativas, que terá um custo de R$ 300 por ano, podendo ser divido em até três vezes mensais. Os valor mínimo do ingresso custará R$ 10, segundo o diretor executivo Marcelo Barbarotti.

Além da reforma na parte interna, a diretoria já deixou claro o desejo de reformar a parte externa do estádio nos próximos meses.

Fonte: Futebol Interior – Sexta-feira, 11 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/clube/rio_preto-sp/250139+Paulista_A3_Rio_Preto_conclui_reforma_de_R$_135_mil_no_Anisio_Haddad>.

Rio Preto derrota Rio Branco de virada

O Verdão da Vila Universitária ainda perdeu um pênalti na partida

Em mais um jogo de preparação para o Campeonato Paulista da Série A-3, o Rio Preto, do técnico Sérgio Caetano (foto), derrotou na manhã desta quarta-feira, no Centro de Treinamentos Bolão, em Mirassol, o Rio Branco, de Americana, de virada, por 2 a 1, e ainda perdeu um pênalti, quando o duelo estava empatado.

O Rio Branco fez o primeiro gol, aos 15 minutos, com o atacante Marcelo Soares. O Verdão da Vila Universitária só mudou o placar na etapa final. Aos 23 minutos, o atacante Weder empatou. Júlio César teve a chance de virar em seguida, em um pênalti, mas perdeu a cobrança. O lateral direito David, revelado pelo Palmeiras e, com passagens pelo Joinville e Nacional da Ilha da Madeira-POR, fez o segundo gol, aos 32 minutos.

Nesta quinta-feira, a diretoria esmeraldina apresentará oficialmente, às 18h30, as obras de melhorias feitas no estádio Riopretão. O investimento foi de R$ 135 mil e conta com nova pintura e reforma das arquibancadas e demais dependências, além da instalação de 600 cadeiras cativas, que serão comercializadas. No evento também serão apresentados os patrocinadores do time no Estadual.

O Rio Preto, venceu com a seguinte formação: Veloso; Cléo Silva, Gilberto, Ronaldo Honorato (Cris) e Marquinhos (David); Tabarana (Raphael Silva), Geovane (Rafael Rueda) (Odair), Gabriel (Giovani Silva) e Théo Santos (Assolan) (Bruno Índio); Didi (Weder) e Júlio César (Joeber).

Já o Rio Branco foi escalado com: André (Éder); Leonardo (Fernando), Sandoval (Marcelo) e Galego (Tiago Gasparetto); Maurício (Michel), Alexandre (Valmir), Matheus (Goeber), Junai (Bruno Celeste) e Léo Costa (Juninho); Índio (Fábio Santos) e Marcelo Soares (Cristiano). No Paulista, o Jacaré faz sua estréia no dia 26 de janeiro, em Barretos, contra o time da casa.

Fonte: Futebol Interior - Quarta-feira, 10 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolinterior.com.br/campeonato/paulista-serie_a3-2013/249941+Paulista_A3_Rio_Preto_vira_sobre_time_da_Serie_A2_e_conquista_a_vitoria>.

Com mais duas novidades, Rio Preto tem time praticamente definido

O time do Rio Preto, que já tem seu elenco praticamente fechado para a temporada 2013, anunciou mais dois reforços para o setor ofensivo de sua equipe, que se prepara para a disputa da Série A3 do Campeonato Paulista.

O diretor de futebol da equipe, Marcelo Barbarotti, comentou sobre os reforços. “Trouxemos o atacante Júlio César, de 36 anos, que estava no Jaboticabal e também o centroavante Didi, que disputou a Série A3 pelo Sertãozinho e a Copa Paulista pelo Juventus”, informou o diretor.

Barbarotti comentou sobre o número de atletas da equipe. “O grupo agora totaliza 25 jogadores, entre as contratações que fizemos e os atletas promovidos da base. Se sentirmos necessidade durante a temporada, podemos contratar mais e chegar ao máximo de 28 atletas”, complementou.

A equipe de São José do Rio Preto joga amistoso contra o Catanduvense no dia 15 de dezembro, em Catanduva, como preparação para sua estreia no Campeonato Paulista em 27 de janeiro, jogando fora de casa contra o Barretos.

Fonte: Futebol Interior - Terça-feira, 04 de Dezembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Rio%20Preto%20Esporte%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/12/04/Com+mais+duas+novidades%2C+Rio+Preto+tem+time+praticamente+definido>.

Rio Preto anuncia reforços e tem elenco quase fechado para 2013

O Rio Preto entra na fase final de preparação de seu elenco para a disputa da temporada 2013, que se inicia para a equipe, no dia 27 de janeiro, fora de casa, contra o Barretos, no jogo de estreia da equipe no Campeonato Paulista da Série A3.

A comissão técnica, comandada pelo técnico Sérgio Caetano, recebe também o reforço do preparador de goleiros Rodrigo Deião, que já trabalhou inclusive na Série A1 do Campeonato Paulista.

A equipe de São José do Rio Preto, que já havia anunciado os reforços dos zagueiros Rafael Rueda e Diego Pedroso, além do volante Geovane, anunciou também mais quatro reforços.

Marcelo Barbarotti, diretor de futebol , anunciou os nomes. “O volante Tabarana, que estava no Batatais, o atacante Gabriel, que já atuou com o treinador Sérgio Caetano também no Batatais, o meia Téo, que veio do Barretos e o meia Marquinhos, que já atuou no Rio Preto em 2009 e está de volta à equipe”, informou .

O volante Gilberto, que atua no futebol francês, chegará dia 11 de dezembro pra assinar contrato. A única baixa fica por conta do goleiro Matheus, que tinha acertado suas bases salariais, mas acabou cedendo a uma proposta do Itapirense.

Ainda de acordo com o dirigente, reforços pontuais poderão chegar. “Ainda deveremos apresentar um centroavante e talvez mais outro reforço, mas a base de nosso time está formada”, complementou.

Sobre as expectativas para 2013, Barbarotti mostrou-se confiante. “Estamos trabalhando com força total e estamos muito confiantes. O clube está bem estruturado e nosso projeto bem feito”, concluiu.

Fonte: Futebol Paulista - Quarta, 28 de Novembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Rio%20Preto%20Esporte%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/11/28/Rio+Preto+anuncia+refor%C3%A7os+e+tem+elenco+quase+fechado+para+2013>.

Dirigente confirma novas contratações na equipe do Rio Preto

O Rio Preto segue trabalhando para reforçar seu elenco para a disputa do Campeonato Paulista da Série A3 de 2013. A equipe já havia anunciado dois reforços anteriormente, os volantes Geovane, que defendia o Rio Verde de Goiás, e Rafael Rueda, que jogou a Segunda Divisão do Campeonato Paulista, defendendo o Olímpia.

De acordo com o diretor de Futebol, Marcelo Barbarotti, alguns reforços já estão acertados. “Estamos contratando o zagueiro Diego Pedroso, que estava na equipe do Batatais”, informou o dirigente, que ainda anunciou outro reforço, desta vez para a comissão técnica. “Emerson Polimeno, que estava no Independente de Limeira, será o nosso preparador físico para a temporada 2012”, acrescentou.

Ainda de acordo com Barbarotti, a equipe deverá receber mais alguns jogadores para montar o elenco que disputará a próxima temporada. “Iremos trazer mais sete jogadores para compor nossa equipe, mas ainda não posso revelar os nomes”, informou o diretor.

Nos próximos dias, deverá ainda ser apresentado o novo treinador de goleiros da equipe de São José do Rio Preto, que tem a reapresentação de seu elenco e comissão técnica agendada para o próximo dia 26 de novembro às 15h.

Fonte: Futebol Paulista – Segunda-feira, 19 de Novembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Rio%20Preto%20Esporte%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/11/19/Dirigente+confirma+novas+contrata%C3%A7%C3%B5es+na+equipe+do+Rio+Preto>.

Com técnico novo, Rio Preto mantém trabalho para formar elenco

Após anunciar Sérgio Caetano como novo treinador da equipe, o Rio Preto segue montando seu elenco e comissão técnica para a disputa da temporada 2013, quando a equipe disputará a Série A3 do Campeonato Paulista.

Alguns reforços já estão com bases salariais acertadas e aguardam apenas a assinatura do contrato, nos próximos dias. Entre as novidades estão os volantes Geovane, que vem do Rio Verde de Goiás, e Rafael Rueda, que retorna à equipe após defender o Olímpia, na Segunda Divisão do Campeonato Paulista.

De acordo com Marcelo Barbarotti, diretor de futebol da equipe de São José do Rio Preto, mais cinco jogadores deverão ser trazidos para complementar a equipe, além de um preparador físico. “Por enquanto vamos deixar em sigilo para não atrapalhar as negociações”, informou.

Ainda segundo Barbarotti, as categorias de base terão um papel importante em 2013. “Os jogadores do sub 20 devem ser prestigiados, porque fizeram uma boa campanha este ano. Deveremos promover por volta de 12 atletas ao elenco profissional”, concluiu.

Fonte: Futebol Paulista - Quinta-feira, 04 de Novembro de 2012. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Rio%20Preto%20Esporte%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/11/08/Com+t%C3%A9cnico+novo%2C+Rio+Preto+mant%C3%A9m+trabalho+para+formar+elenco>.

Paulista - Série A3 – 2013

03 abr 20:00	**São Bento x Marília**	Walter Ribeiro

TIME

São Bento

Técnico
Edson Roberto Vieira
Goleiros
Henal, Ivancley e Ronaldo
Zagueiros
Orlando, Rafael Rocha, Samir e Wilian
Laterais
Jefferson Feijão, Veloso e Cortez
Volantes
André, Éverton, Floriano e Hudson
Meias
Bruno Ligeiro, Cacá e Dias
Atacantes
Gabriel, Lelo, Marquinho, Rafael Piauí e Tiago Tremonti

Walter Ribeiro (CIC)

Rua Comendador Hélio Monzoni, 260 – Santa Rosália – Sorocaba – CEP 18095-090

SOBRE O ESTÁDIO
Inauguração: 14/10/1978
O Centro de Integração Comunitário Walter Ribeiro mais conhecido como CIC ou Estádio Municipal Walter Ribeiro localiza-se na cidade de Sorocaba e recebe jogos do Esporte Club São Bento e do Clube Atlético Sorocaba. Tem capacidade atual de 13.722 torcedores. Foi inaugurado em 14 de outubro de 1978 para aposentar o estádio "Estádio Humberto Reale".

HISTÓRIA
O Esporte Clube São Bento é uma agremiação esportiva da cidade de Sorocaba, interior do Estado de São Paulo. Atualmente disputa o Campeonato Paulista de Futebol - Série A3 e também a Copa Paulista de Futebol. Após diversas promessas de parcerias com empresários da região, o Esporte Club São Bento iniciou o Campeonato Paulista da Série A2 de 2011 com derrota para o Guarani de Campinas. Com a soma de resultados negativos, crises de bastidores e saída de patrocinadores, o clube terminou a trágica campanha com derrota, em casa, para o Red Bull, sacramentando a sua queda à A3 do certame regional.

DADOS 2012

Jogos:	216	Vitórias em Casa:	97 (45%)	Jogos com -3 gols:	107 (50%)
Gols:	575	Vitórias Fora:	66 (31%)	Jogos com 3 ou mais gols:	109 (50%)
Média:	2,66	Empates:	53 (25%)	Resultado Típico:	1-1 (25 J)

Fonte:<http://www.ogol.com.br/edicao_stats.php?v=&o=&sc=0&id_equipa=0&id_edicao=37612>

NOTÍCIAS:

Bentão fecha elenco para o Paulista 2013

A diretoria do São Bento encerrou esta semana as contrações para o primeiro semestre da temporada do clube em 2013. Ao todo foram 16 contratações, além da promoção de cinco garotos do time Sub 17 que passam a treinar com o time profissional a partir deste mês. As contrações começaram em outubro, quando o time se reapresentou com dez novos atletas. De lá para cá mais seis jogadores foram integrados ao elenco. O último deles a chegar foi o atacante Ferreira, jogador de 27 anos que já passou pelo São Bento em 2008. “Procuramos na medida do possível atender os pedidos do professor [Edson Vieira] para que ele pudesse contar com um grupo forte e com jogadores de sua confiança”, diz o gerente de futebol Anderson Ramelli.
Fonte: <http://ecsaobento.com/portal/noticias/page/4/>

Bentão começa a gostar de não perder

O São Bento venceu seu quarto jogo-treino na manhã deste sábado, no Novelli Júnior, em Itu. Com belo gol do atacante Gabriel, ainda no primeiro tempo, o Azulão bateu o Ituano por 1 a 0 e se mantém invicto na pré-temporada 2013. O técnico Edson Vieira enfoca que o resultado nos amistosos da pré-temporada não têm grandes importâncias, “mas as vitórias são boas porque o time começa a gostar de não perder”. O treinador movimentou todo o elenco que levou para o jogo e gostou da postura dos jogadores que, sob sol forte, souberam tocar a bola para evitar desgate e administrar o resultado. Após o jogo os altetas foram dispensados para retornarem ao trabalho na segunda-feira pela manhã. O Bentão se reapresentou em 22 de outubro e desde então treina forte para se preparar para o Paulista da Série A3 de 2013, ano do centenário do clube. O torneio começa no dia 27 de janeiro e o Azulão entreia em São José dos Campos, contra o Joseense.
Fonte: <http://ecsaobento.com/portal/noticias/page/5/>.

Bentão fecha a pré-temporada com mais uma vitória

O Bentão encerrou com vitória de 3 a 1 sobre o Guarani de Divinópolis (MG) sua pré-temporada de preparação para o Campeonato Paulista [A-3] de 2013. Carlão abriu o placar no primeiro tempo e Gabriel marcou os outros dois; um deles de pênalti. O Pirata Caipira também terminou a pré-temporada como artilheiro do time. Ele fez 8 gols em 8 jogos. O técnico Edson Vieira, que pregou ao longo de toda a pré-temporada que o time tinha que aprender gostar de não perder, está satisfeito com o seu elenco. “É um grupo com espírito de vencedor. Espero que eles continuem a gostar de não perder na competição”, diz o treinador.

O jogo

Sem poder contar com o volante Floriano, machucado, Edson Vieira testou o ágil Marquinho no meio campo. No seu lugar, na ala esquerda, o treinador começou o jogo-treino com Ferreira. O Bentão se mostrou bem em campo nos dois tempos do jogo. Com marcação forte na zaga e meio campo e um ataque rápido, o Azulão abriu 2 a 0 no primeiro tempo. Carlão aproveitou um rebote na cabrança de escanteio e bateu forte de dentro da pequena área, sem chances para o goleiro mineiro. Gabriel, de penâlti, fechou o placar no primeiro tempo. Na segunda etapa novamente Gabriel. Ele recebeu cruzamento da esquerda, dominou tirando da marcação e finalizou forte, fazendo seu oitavo gol na pré-temporada. Na fase de preparação o Bentão fez 8 jogos-treinos, venceu 7 e empatou um. O time marcou 18 gols e sofreu apenas 3. O atacante Gabriel é o artilheiro da equipe, com 8 gols; o meia-atacante Tremonti marcou 4 vezes; Lelo e Marqunho 2 vezes cada um e Rafael Piuaí e Carlão marcaram uma vez. O Guarani se prepara para disptuar a primeira divisão do campeonato mineiro. O jogo foi no CT [Centro de Treinamento] Fazenda Ipê, onde os mimeiros fazem a pré-temporada.

Fonte: <http://ecsaobento.com/portal/noticias/>.

Técnico do São Bento lamenta derrota e pede apoio à torcida

A Série A3 do Campeonato Paulista não começou como esperava o técnico do São Bento, Edson Vieira. Empolgado pela excelente pré-temporada realizada pela equipe sorocabana, o comandante lamentou o resultado negativo logo na primeira rodada do torneio, 3 a 2 para o Joseense, porém ressaltou o bom desempenho do time no primeiro tempo da partida.

“O primeiro tempo do São Bento foi excelente, fizemos 1 a 0 e tivemos chances de fazer mais gols. Conhecíamos a maneira de jogar do Joseense, mas no segundo tempo eles deram tudo o que podiam e conseguiram a vitória, estão de parabéns”, comentou o técnico.

No próximo compromisso pelo estadual, a torcida de Sorocaba terá a chance de assistir de perto uma partida do clube pela primeira vez no ano. O comandante da equipe fez questão de exaltar a importância do apoio vindo das arquibancadas. “Sabemos que existia muita expectativa em Sorocaba pela nossa estreia, e a derrota foi decepcionante para todos nós. Todo time precisa do apoio de seus torcedores. Sem a torcida do lado uma equipe não chega a lugar algum e esperarmos contar com os torcedores para brigar pelo acesso”, finalizou o treinador.

O São Bento do técnico Edson Vieira volta a campo nesta quarta-feira, quando recebe o São Vicente no Estádio Municipal Walter Ribeiro , em Sorocaba.

Fonte:
<http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Esporte%20Clube%20S%C3%A3o%20Bento/Not%C3%ADcias/2013/01/28/T%C3%A9cnico+do+S%C3%A3o+Bento+lamenta+derrota+e+pede+apoio+%C3%A0+torcida>. e
<http://ecsaobento.com/portal/noticias/>.

São Bento vence São Vicente e chega à 1ª vitória no ano do centenário

Empolgado com a estréia diante de sua torcida na Série A3 do Campeonto Paulista, o São Bento fez valer o mando de campo e, diante de cerca de 1500 torcedores, bateu o São Vicente por 3 a 1, na noite de quarta-feira, no estádio Walter Ribeiro, em Sorocaba.

A vitória animou a torcida. No entanto, deixou muitos são-bentistas incomodados com o uniforme que o time entrou em campo. De branco e com detalhes em amarelo - cor do rival Atlético Sorocaba, o time estreou um dos uniformes especiais do centenário sem a tradicional cor azul.

Os três pontos marcaram a primeira vitória do Azulão no ano do centenário do clube, que foi fundado em 14 de setembro de 1913, e busca sair da incômoda terceira divisão paulista.

Na próxima rodada, o São Bento vai a Novo Horizonte encarar o Novorizontino, no domingo, às 10h. No mesmo dia e horário, o clube da Baixada Santista volta a jogar em casa, desta vez, contra o Sertãozinho.

O jogo

No primeiro tempo, o Azulão começou com um ritmo muito forte, adiantando a marcação no campo de ataque e com menos de cinco minutos, o time da casa abriu o placar. Após inversão de jogo de Gabriel, Cláudio Santos se esforçou para alcançar a bola, cruzou e Lelo completou: 1 a 0.

Sem conseguir armar nenhuma jogada, o time de São Vicente apostou nas linhas de impedimento para anular o ataque beneditino. E também exagerou na marcação e acabou perdendo um jogador.

Após Marquinhos receber a bola pela ponta esquerda, o zagueiro Cowboy soltou uma cotovelada no atleta beneditino e foi expulso pela agressão. O técnico Wagner dos Anjos também saiu mais cedo do jogo, por discutir com o juiz.

Em uma das poucas chances de ataque da equipe visitante no primeiro tempo, Sacomani bateu mal a falta e devovleu de graça para o São Bento

Etapa final

No segundo tempo, com uma postura diferente, o São Vicente conseguiu equilibrar a partida, mas sem levar muito perigo à equipe sorocabana.

Mas o São Bento voltou a dominar a partida. Após bela troca de passes, Tremonti recebeu a bola dentro da área, cortou o zagueiro e bateu no canto esquerdo do goleiro do São Vicente para ampliar: 2 a 0.

Mais tarde, Marquinhos recebeu sozinho, frente a frente com o goleiro, teve tempo de dominar, mas chutou em cima do Rodrigo.

Após contra ataque, São VIcente conseguiu diminuir com Negueba. Ele recebeu cruzamento pela esquerda, saiu cara a cara com Henal e fez: 2 a 1 em Sorocaba.

No final, o São Bento fez valer o domínio no jogo, chegou ao terceiro gol e definiu a partida. Em cobrança de lateral, Tremonti escorou de cabeça e Cortês bateu de primeira, de fora da área, e ampliou. 3 a 1 Azulão.

Fonte: <http://globoesporte.globo.com/sp/sorocaba/noticia/2013/01/sao-bento-vence-sao-vicente-e-chega-primeira-no-ano-do-centenario.html>.

Paulista – Série A3 – 2013

30 mar 19:00	**Marília x São Vicente**	Bento de Abreu Sampaio Vidal

Time

São Vicente Atlético Clube
Presidente
Edvaldo Luis Batista
Técnico
Wagner do Anjos
Goleiros
Bruno Vinícius, Cleber Diego e Rodrigo Calchi
Zagueiros
Alisson, Cocada e Leonardo Santos
Laterais
Antônio Carlos, Thiego, Poá e Tico
Volantes
Alexandre Gaúcho, Bruno Morales, Bruno Sacomani, Diogo Lopes e Felipe Marino
Meias
Dodô, Henrique, Leonardo Góes e Lutcho
Atacantes
Gilvan, Jean, Leandrão e Negueba

ESTÁDIO MANSUETO PIEROTTI

Rua Marquês de São Vicente nº 539 CEP:11310-180

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração
22/01/2002
O Estádio Mansueto Pierotti pertenceu ao São Vicente Atlético Clube, localiza-se no município de São Vicente. O estádio foi reinaugurado em 2002 pela prefeitura Municipal, e sua lotação máxima é de dez mil pessoas. Por questões de segurança, comporta 4.812 pessoas. Na divisão que o São Vicente disputa, é o atual campeão de público e de renda.

HISTÓRIA
Jovens esportistas da cidade de São Vicente e torcedores do Santos Futebol Clube resolveram fundar o Feitiço Atlético Clube. O nome era em homenagem ao jogador da década de 20 da equipe santista, Luiz Matoso, mais conhecido como Feitiço. A data de fundação ocorreu no dia 28 de abril de 1928 e seus idealizadores foram Eugênio Pilar, José Bastos, Vicente Trindade, Antônio Gardon, Odair de Castro Lima, Eliezer Lopes Fernandes, Onofre Ricardo, Pérsio Neves Requeijo, Oscar Pfaff, Fernando L. Fernandes, Célio Flávio de Lima, Adair de Oliveira e Adair Dias. As cores do time também homenageavam a equipe santista: preta e branca.
Naquele mesmo dia assinaram a ata de fundação e colocaram em campo a primeira equipe da história do clube, além de eleger sua primeira diretoria, composta por Oscar Pfaff (presidente), Eugênio Pilar (secretário), Eliezer Lopes Fernandes (tesoureiro) e Célio Flávio de Lima (diretor de esportes). Durante vinte e dois anos, o Feitiço Atlético Clube marcou presença no esporte da Baixada Santista. Com o tempo, por motivos financeiros, começou a perder seu brilho. Sensibilizado pela situação do Feitiço Atlético Clube, o empresário Mansueto Pierotti colocou em jogo sua palavra, ao prometer, entre os amigos, que reergueria a imagem do estádio.
No início de 1950, Pierotti propôs a mudança de nome para São Vicente Atlético Clube a fim de identificar melhor a equipe com a cidade. A ideia foi aceita imediatamente por todos os sócios e torcedores. Até 2002, o clube disputou apenas competições amadoras e, em algumas oportunidades, disputava partidas contra equipes

profissionais de Santos e até de outros Estados. No mesmo ano, com o apoio da prefeitura, resolveu ingressar no futebol profissional.
A primeira partida no profissionalismo ocorreu no dia 21 de fevereiro de 2002, em Serra Negra, contra a equipe local, e empatou por 1 a 1. O jogo de estreia em seu estádio ocorreu com grande festa, com uma vitória por 3 a 1 sobre o Paulistano de São Roque. Desde então, a equipe continua sua participação no futebol profissional paulista representando uma das principais cidades do litoral, onde disputa, desde então, a Segunda Divisão do Campeonato Paulista, já que ainda não conquistou nenhum título ou acesso em toda sua história.

DADOS DO CAMPEONATO DE 2012
Segunda Divisão
Total de pontos: 15
Jogadas: 10
Vitórias: 4
Empates: 3
Derrotas: 3
Gols Pró: 16
Gols Contra: 15
Saldo de Gol: 1
Vitória Penalti: 0
Derrota Penalti: 0
Cartão Amarelo: 30
Cartão Vermelho: 3
Total de Faltas: 185
Fonte:
<http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Classifica%C3%A7%C3%A3o/?cat=74&cam=104&ano=2012&>.

NOTÍCIAS:

Em casa, São Bento recebe o São Vicente que busca mais três pontos
São Bento e São Vicente entram em campo nesta quarta-feira pela segunda rodada da Série A3 do Campeonato Paulista 2013. A partida será realizada no Estádio Municipal Walter Ribeiro, em Sorocaba, às 20h. Enquanto o São Vicente estreou com o pé direito com uma boa vitória, o São Bento vai atrás de seus primeiros pontos na competição, no reencontro da equipe com sua torcida, que não o assiste de perto desde sua eliminação na Copa Paulista da última temporada.
Apesar da estreia não ter acontecido como o esperado, o técnico do São Bento, Edson Vieira colocará em campo para a partida desta quarta-feira o mesmo time que foi derrotado pelo Joseense no fim de semana, por 3 a 2. Segundo o comandante do clube sorocabano, se a equipe se portar dentro de campo da mesma maneira que no primeiro tempo da última partida, deverá conseguir o acesso.
“Em nossa primeira partida fizemos um ótimo primeiro tempo, mas se nós vencemos a primeira etapa, eles (Joseense) venceram a segunda. Caso consigamos jogar do mesmo jeito que jogamos no primeiro tempo, conseguiremos o acesso, e é assim que entraremos em campo contra o São Vicente”, declarou Edson Vieira.
Sobre a escalação do goleiro Ronaldo no lugar de Henal, o técnico disse que pretende fazer um revezamento entre os dois, e ressaltou que Henal ainda terá sua chance.
Com três pontos na tabela por ter goleado a Francana por 4 a 1 na primeira rodada, o São Vicente entra em campo para tentar repetir o bom futebol da estreia e, para isso, contará novamente com o futebol do lateral direito Bruno Moraes, autor de dois gols na primeira partida.
O diretor de futebol do clube, Marcos Martiniano, ressaltou as dificuldades do duelo e acredita que um empate seria bom resultado. “Sabemos que vai ser um jogo difícil. Eles perderam na estreia e vão querer tirar a diferença agora. Nosso técnico está conversando com os atletas para buscarem pontos fora de casa. Esperamos que o nosso time tenha atenção, marque bem e, pelo menos, conquiste um ponto”, disse.
Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2013/01/30/Em+casa%2C+S%C3%A3o+Bento+recebe+o+S%C3%A3o+Vicente+que+busca+mais+tr%C3%AAs+pontos>.

Diretor do São Vicente nega facilidade em goleada sobre a Francana
O São Vicente começou bem a Série A3 do Campeonato Paulista ao aplicar uma goleada sobre a Francana por 4 a 1, atuando em seus domínios. Entretanto, para o diretor de futebol do clube, Marcos Martiniano, o resultado não mostra realmente como foi a partida.
Segundo o dirigente, a desatenção por parte do adversário foi determinante para o resultado largo. “Engana-se quem pensa que a partida foi fácil. A Francana é um bom time e, quando estava 1 a 1, tiveram um momento de desatenção e fizemos o segundo gol. Depois, o jogo estava equilibrado e logo em seguida o terceiro desestabilizou o time deles e construímos a goleada”, disse.
O São Vicente volta a campo nesta quarta-feira, às 20h, diante do São Bento, no estádio Walter Ribeiro, em Sorocaba, pela segunda rodada da Série A3.
Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2013/01/30/Diretor+do+S%C3%A3o+Vicente+nega+facilidade+em+goleada+sobre+a+Francana>.

Em casa, São Vicente goleia Francana por 4 a 1

Depois de ter conquistado o acesso na Segunda Divisão em 2012, o São Vicente estreou na Série A3 do Campeonato Paulista neste domingo (27), diante da Francana, em São Vicente, com goleada por 4 a 1.
A primeira etapa foi marcada pelo equilíbrio entre as duas agremiações e o empate por 1 a 1 acabou sendo justo.
Morales, aos 36, abriu o placar para o São Vicente e Washington aos 41, empatou para a Francana.
No segundo tempo, a equipe local avançou a marcação, pressionou a Francana e fez dois gols antes dos 15 minutos. Morales, aos 8, e Cocada, aos 13, colocaram o São Vicente em vantagem.
Aos 21, Lutcho, de pênalti, fechou o placar em São Vicente.
Próximos jogos - Segunda rodada:
30/jan – 20h00 – São Bento x São Vicente – Estádio Walter Ribeiro.
30/jan – 20h30 – Francana x Sertãozinho – Estádio Dr. José Lancha Filho.
Francana: Washington, 41' 1T.
CA: Bruno Correia, Leandrão, Morales (SVI); Almir, Douglas, Rafael (FRA)
Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2013/01/27/Em+casa%2C+S%C3%A3o+Vicente+goleia+Francana+por+4+a+1>.

Vice da segunda divisão, novato São Vicente espera surpreender
Surpreender. É com essa simples palavra que o São Vicente inicia a Série A3 do Campeonato Paulista. Vice-campeão da Segunda Divisão de 2012, o time do litoral entra na competição como uma das equipes candidatas ao rebaixamento, mas também sonha com um acesso histórico para a Série A2.
Além do novo técnico Wagner dos Anjos, o São Vicente contratou 12 jogadores para reforçar a equipe, entre eles, um velho conhecido do litoral de São Paulo: Rodrigo Calchi, de 26 anos, revelado pelo Santos e com passagem pelo Jabaquara e Portuguesa Santista.
O diretor de futebol Marcos Martiniano falou sobre a expectativa do clube para o início da competição. “O nosso planejamento está voltado na manutenção da Serie A3. É complicado para nós que saímos da segunda divisão há pouco tempo. Fizemos uma boa campanha na última temporada e, com isso, vários jogadores receberam proposta e saíram”, disse.
O dirigente ainda comentou sobre a montagem do elenco. “Conseguimos montar uma equipe bem competitiva. A garotada está com vontade, sabem da importância da competição, porém, estamos conscientes de que vamos lutar para continuar”, afirmou.
O São Vicente estreia na Série A3 do Campeonato Paulista neste domingo, às 10h, diante da Francana, no estádio Mansueto Pierotti, em São Vicente.
Quem chega: Alexandre Gaúcho, Alisson, Antônio Carlos, Bruno Morales, Bruno Sacomani, Felipe Marino, Gilvan, Leonardo Santos, Negueba, Poá, Rodrigo Calchi e Thiego.
Elenco
Goleiros: Bruno Vinícius, Cleber Diego e Rodrigo Calchi;
Laterais direito: Antônio Carlos e Thiego;
Laterais esquerdo: Poá e Tico;
Zagueiros: Alisson, Cocada e Leonardo Santos;
Volantes: Alexandre Gaúcho, Bruno Morales, Bruno Sacomani, Diogo Lopes e Felipe Marino;
Meias: Dodô, Henrique, Leonardo Góes e Lutcho;
Atacantes: Gilvan, Jean, Leandrão e Negueba.
Time-base: Rodrigo Calchi; Thiego, Leonardo Santos, Alisson e Poá; Diogo Lopes, Leonardo Góes e Lutcho; Negueba, Leandrão e Jean.
Técnico: Wagner dos Anjos.
Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2013/01/25/Vice+da+segunda+divis%C3%A3o%2C+novato+S%C3%A3o+Vicente+espera+surpreender>.

Edivaldo Batista é reeleito e projeta temporada 2013 do São Vicente
Na tarde do último sábado, dia 10, Edivaldo Luiz Batista foi reeleito para mais três anos de mandato na presidência do São Vicente. O atual presidente do clube venceu o candidato da oposição, José Reinaldo Cavalcanti, por 45 votos contra 18 de seu oponente.
Após o vice-campeonato na Segunda Divisão do Campeonato Paulista, e consequentemente a conquista do acesso à Série A3, o presidente reeleito falou sobre a expectativa dos próximos três anos à frente do clube do litoral. “A expectativa é a melhor possível. Estamos contando com o apoio da torcida, da diretoria, e de toda a cidade. Estamos felizes por subir e disputar a Série A3”, declarou.
A primeira preocupação do presidente reeleito será contratar uma nova comissão técnica, após as saídas do técnico Cristiano Troisi, do fisioterapeuta Elizeu Anacleto e do preparador de goleiros, Wesley, que se transferiram para a Portuguesa Santista. “Temos um nome em vista para assumir a equipe, mas por enquanto vamos manter em sigilo, assim como o restante da comissão técnica”, informou.
Novas contratações para a equipe também não foram esquecidas. “Para reforçar o elenco, deveremos trazer por volta de 15 a 17 atletas”, complementou o presidente do São Vicente.
Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/11/12/Edivaldo+Batista+%C3%A9+reeleito+e+projeta+temporada+2013+do+S%C3%A3o+Vicente>.

Vice-campeão, diretor do São Vicente exalta feito e prevê futuro

Nem mesmo o vice-campeonato Paulista da Segunda Divisão foi capaz de amenizar o clima de festa no São Vicente. Derrotado pelo Votuporanguense na partida de volta da final, por 2 a 0, o time da baixada santista ficou com a segunda colocação da disputa e garantiu o acesso para o Campeonato Paulista da Série A3 de 2013.

Ainda em clima de festa pelo acesso, o diretor de futebol do São Vicente, Marcos Martiniano, celebrou a conquista e falou sobre o planejamento para o próximo ano. “O vice-campeonato foi muito comemorado na cidade. É claro que ninguém gosta de ficar em segundo, mas pelas circunstâncias não foi problema. Agora é pensar em 2013, com o principal objetivo de manter a base”, avaliou o dirigente, que também falou sobre as chances de acesso na Série A3.

“Vamos pensar passo a passo. É claro que temos chances de acesso, mas se conseguirmos a permanência na Série A3 já será um grande feito. Será como uma fase de adaptação. Não temos pressa e queremos subir um degrau de cada vez”, concluiu Martiniano.

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/10/23/Vice-campe%C3%A3o%2C+diretor+do+S%C3%A3o+Vicente+exalta+feito+e+prev%C3%AA+futuro>.

Lateral do São Vicente exalta a campanha e elenco da equipe

A segunda partida da final do Campeonato Paulista da Segunda Divisão foi bastante movimentada. Porém, pela vontade dos atletas em conquistar o tão sonhado título, algumas jogadas acabaram sendo mais ríspidas, mas nada que saísse do controle dos jogadores e do árbitro, que soube manter a ordem durante os 90 minutos.

No São Vicente, um dos jogadores que mais desarma no jogo é o lateral-direito Flávio. Bastante participativo no setor defensivo, o camisa 2 acha normal que haja lances mais fortes durante uma decisão. “É muito comum que aconteça isso em uma final. Mas mesmo assim foi um grande jogo, com dois belos times. A família São Vicente está de parabéns”, disse.

Apesar da perda do título, já que o time do litoral foi derrotado por 2 a 0, Flávio garante que não há motivo para desânimo. “Infelizmente não deu certo hoje. O trabalho foi muito bem feito desde o começo do ano, mas tivemos dificuldades. Mesmo assim coseguimos chegar à final. Essa campanha nos enche de orgulho. Graças a Deus fomos coroados com o acesso. Mesmo sem o título, devemos ficar de cabeça erguida”, falou o lateral.

Após a maratona de jogos no estadual, o jogador só quer saber de uma coisa. “Vamos focar nas férias. A galera está cansada, foi um ano corrido. Agora é descansar, curtir a família e ver a proposta que os jogadores terão para irmos forte para a Série A3”, concluiu Flávio.

Fonte: Quarta-feira, 30 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/S%C3%A3o%20Vicente%20Atl%C3%A9tico%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/10/21/Lateral+do+S%C3%A3o+Vicente+exalta+a+campanha+e+elenco+da+equip>.

Paulista - Série A3 – 2013

16 fev19:00	**Marília x Sertãozinho**	Bento de Abreu Sampaio Vidal

TIME

Sertãozinho

Técnico
Wantuil Rodrigues

Goleiros
Paulo Musse (ex-Oeste), Gabriel (ex-Montes Claros-MG) e Moisés (ex-Capivariano)

Zagueiros
Diego Rosa (ex-Coimbra-MG), Felipe Gregory (ex-São Bernardo), Wanderson (ex-Montes Claros-MG), Lucio (ex-Montes Claros-MG) e Wesley (Cruzeiro-MG)

Laterais
Chefferson (ex-Angra dos Reis), Dênis (ex-XV de Piracibaca), Jorge Brasa (ex-Cruzeiro-MG) e Fabrício Isidoro (ex-Cruzeiro)

Volantes
Régis (ex-Bacabal-MA), Leandro Paraná (ex-Minas Brasil-MG), Pepe (retorno)

Meias
Rafael Mendes (ex-Montes Claros-MG), Adriano Paulista (ex-São Luiz de Ijui-RS), Adriano Camilo (Gavião-PA) e Gustavo Lima (Atlético-MG)

Atacantes
Piter (Moto Clube-MA), Douglas Santana (ex-XV de Piracicaba), Douglas Pitbull (ex-Sobradinho-DF), Felipe Fumaça (ex-Preta Preta) e Pedrão (ex-América-SP)

E. M. FREDERICO DALMASO (FREDERICÃO) – SERTÃOZINHO

Rua Guilherme Volpe, nº 1350 - Bairro Jardim Cento- CEP:14170-530

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração:10/11/1968
Estádio Municipal Frederico Dalmaso foi inaugurado no dia 10 de novembro de 1968, com uma vitória dos veteranos da cidade sobre o Escrete do Rádio, de São Paulo, por 2 a 1, cabendo ao empresário Menezis Balbo a honra de ser o primeiro a marcar no campo. No mesmo dia uma seleção de Sertãozinho foi derrotada pelo Botafogo, de Ribeirão Preto, por 4 a 0.
Bem diferente do estádio que hoje pode receber confortavelmente 15.074 torcedores nos jogos do Sertãozinho FC, o Fredericão, como é carinhosamente chamado pelos torcedores, na época comportava apenas cinco mil pessoas.
Atualmente, depois de passar por várias reformas, a última delas no final de 2006, o estádio possui modernas cabines e sala de imprensa, tribunas de honra para diretores do Sertãozinho FC, visitantes e autoridades, vestiários amplos para os atletas e arbitragem, além de todas as condições de segurança exigidas pelas autoridades.

HISTÓRIA
O futebol chegou a Sertãozinho no final do século XIX, trazido por ingleses como A.Holland e Victor Pitcher. Os jogos eram realizados no Largo São Sebastião, onde hoje se encontram a Cadeia Pública, a Casa da Cultura e o Fórum, e entre as primeiras equipes podemos citar União, XV de Novembro (que mais tarde se fundiram como Internacional), Sertanezino, Operário, Mogiana, Palestra Itália, Sete de Setembro, Jahú, Sertãozinho, Guarani e Aliança Liberal.
O Sertãozinho FC foi fundado oficialmente no dia 6 de agosto de 1944, após uma reunião entre um grupo de esportistas da cidade para a criação de um novo time. O primeiro presidente escolhido foi Enéas Sílvio Bordin e a equipe logo começou a participar dos campeonatos amadores da Liga Ribeirãopretana de Futebol, à qual era filiada.
O primeiro título foi conquistado em 1954, quando o Sertãozinho FC dividiu a taça de campeão amador da Liga com Cajuru. Dois anos mais tarde o time conquistou o Torneio Cinqüentenário de Sertãozinho. No início dos anos 60, uma crise fez o clube fechar as portas. No entanto, em 1969, pouco depois da inauguração do estádio Frederico Dalmaso, um grupo de empresários liderados por Antonio Eduardo Tonielo fez

com que o Sertãozinho FC ressurgisse. E logo de cara a equipe já conquistou os títulos da recém criada Liga Sertanezina de Futebol e da Liga Araraquarense, vencendo na final o Botafogo de Bebedouro.
Profissionalizado, o Sertãozinho FC passou a disputar o Campeonato Paulista a partir de 1970. No primeiro ano perdeu o acesso numa decisão polêmica contra o Rio Branco de Ibitinga, mas em 1971 conquistou o título sobre o Rio Claro e o direito de disputar a Primeira Divisão – atual Série A2.
Uma nova crise financeira levaria o clube de volta à Terceirona no final dos anos 70, mas em 1982 o Sertãozinho FC já estava de volta à Segunda Divisão e por duas vezes esteve bem próximo do Paulistão. Numa delas, em 1986, o time tinha como presidente o comendador Alcídio Balbo e no campo craques como Baroninho, Vidotti, Rosemiro, Maxwell e Brecha.
Na metade da década de 90 o Sertãozinho FC viveu sua pior fase, chegando a disputar a Série B1-B – equivalente à Quinta Divisão. Foi aí que surgiu a dupla de empresários José Alberto Gimenez e Antonio Aparecido Savegnago. Com o primeiro na presidência, o time ganhou logo de cara o acesso à Série B1.
A partir de 2000, com a eleição de Gimenez para a prefeitura de Sertãozinho e a entrada de Toninho Savegnago na presidência do Sertãozinho FC, o time passou a acumular seguidos acessos, até conquistar o inédito direito de disputar o Campeonato Paulista da Primeira Divisão.

DADOS 2012

Estatísticas do Campeonato Paulista Série A-3 e campanha Sertanezina:

Jogos:	216	Vitórias em Casa:	97 (45%)	Jogos com -3 gols:	
Gols:	575	Vitórias Fora:	66 (31%)	Jogos com 3 ou mais gols:	
Média:	2,66	Empates:	53 (25%)	Resultado Típico:	

	Jogos	Vitórias	Empates	Derrotas
Total	19	7 (37%)	4 (21%)	8 (42%)
Casa	10	6 (60%)	2 (20%)	2 (20%)
Fora	9	1 (11%)	2 (22%)	6 (67%)

Fontes:<http://www.ogol.com.br/edicao_stats.php?id_edicao=37612> e <http://www.ogol.com.br/equipa_competicao.php?id_comp=537&id_epoca=141&op=&id_equipa=8513&id_jogo=0>.

NOTÍCIAS:

Sertãozinho apresenta elenco para 2013

O Sertãozinho Futebol Clube apresentou de forma oficial os jogadores que irão compor o grupo Grená que disputará a Série A-3 de 2013. A equipe sertanezina, apresentou 21 jorgadores. Dentre os nomes divulgados nesta segunda-feira à tarde para a imprensa, estão atletas renomados do futebol brasileiro e jovens promessas do esporte.
Esta apresentação completa do Sertãozinho foi comemorada pelo treinador. “Isto é muito positivo, por exemplo para a parte física do elenco, isto é bom. Pois todos os jogadores estarão no mesmo nível fisicamente. Além disso facilita e muito para que eu possa testar minhas variações táticas”, disse Wantuil Rodrigues.
O atacante Pedrão é um dos novos contratados do Sertãozinho, o jogador de 34 anos aceitou o convite do Touro e está confiante em fazer um bom campeonato em 2013. “O Sertãozinho tem uma estrutura fantástica, de dar inveja a vários clubes. Um time como esse tem que estar entre os melhores do Estado. Eu vim para somar e levar o Touro para a séria A-2”, afirmou o craque.

O atacante Piter recomendação do técnico Wantuil Rodrigues, também se apresentou. O atacante de areá de 30 anos é peça importante na lista do treinador. “É muito bom poder contar com Piter e com o Pedrão. Dois exímios finalizadores com estilos diferentes de jogo, creio que o ataque está bem servido, já que teremos o Douglas Santana e o jovem Felipe Fumaça”, completa Wantuil.
Outro que também é experiente é o novo goleiro do Touro. Paulo Musse de 34 anos desembarca em Sertãozinho para compor o grupo Grená. O goleiro, aliás, deve trazer experiência e motivação ao elenco. “A contratação do Paulo foi de bom grado, pois é um goleiro que conhece bem os caminhos do acesso”, disse Wantuil. O lateral direito Chefferson que já jogou pelo Sertãozinho voltou, e vai disputar a Série A-3.
Apresentação antecipada não significa que a lista do treinador está fechada. “Creio que mais dois jogadores deverão se juntar ao elenco, as negociações estão bem adiantadas e só faltam detalhes”, completa Wantuil Rodrigues.
Fonte: Disponível em: <http://www.sertaozinhofc.com.br/caderno/sertaozinho-apresenta-elenco-para2013>.

Elenco principal disputa coletivo contra equipe da Copa São Paulo

Na manhã do último domingo dia 30 de dezembro, o time principal do Sertãozinho Futebol Clube comandado pelo técnico Wantuil Rodrigues, encarou a equipe Sub-18 do Touro dos Canaviais, equipe esta que vai disputar a partir deste sábado dia 5, a Copa São Paulo de Júnior. O coletivo aconteceu no estádio municipal Arnaldo Bonini.
O treino, o último de 2012, marcou o início da preparação do Sertãozinho em busca do ritmo de jogo de seus atletas.
“É muito bom poder começar a dar a ritmo aos meus jogadores, neste tipo de situação o jogador já vai ficando pronto para a Série A-3”, comentou Wantuil Rodrigues.
Por outro lado o confronto serviu também como preparação para a equipe Sub-18 do Grená, comandada pelo técnico André Machado. A equipe irá disputar a Copa São Paulo de 2013. “Estamos próximos da estreia na competição, sabemos que é um torneio muito disputado, e são nestes treinamentos que preparamos os nossos atletas para uma competição como a Copa São Paulo”, disse André.
Fonte: Disponível em: <http://www.sertaozinhofc.com.br/caderno/elenco-principal-disputa-coletivo-contra-equipe-da-copa-sao-paulo>.

Sertãozinho anuncia dois laterais

O Sertãozinho Futebol Clube confirmou, na tarde de ontem a contratação de mais dois atletas que irão compor o elenco Grená na série A-3 de 2013.

O primeiro reforço é o lateral-esquerdo Jorge Brasa, de 19 anos que vem por empréstimo do Cruzeiro de Minas Gerais. O jogador já se apresentou e inclusive já treina sob o comando de Wantuil Rodrigues. “É um jogador jovem que vem do Cruzeiro e que vai nos ajudar muito. Bate muito bem na bola e tem um físico muito bom, a A-3 pede isso de um jogador” disse Wantuil.

Outro que também já veste a camisa Grená é o lateral-direito Lucas de 32 anos. Experiente, Lucas chega para disputar a titularidade na lateral. O lateral estava no Uberlândia-MG onde foi semifinalista da Copa Minas deste ano. Wantuil também ficou satisfeito com a chegada do jogador. “O Lucas é um jogador experiente e que conhece bem o futebol paulista, é um jogador muito interessante e que vai nos ajudar muito”, declara Wantuil.

Com a chegada destes dois atletas o grupo Grená já conta com 25 jogadores, é mais esse número pode aumentar segundo o gerente de futebol Éder Delarice. “A princípio o grupo não está fechado, porém estamos bastante contentes com o nosso elenco e o desempenho de nossos jogadores” afirma Éder Delarice.

Fonte: Disponível em: <http://www.sertaozinhofc.com.br/caderno/sertaozinho-anuncia-dois-laterais>.

Douglas Pitbull é apresentado no Sertãozinho

O Sertãozinho segue se reforçando para a disputa do campeonato Paulista da Série A-3. A terça-feira foi de mais apresentações. Desta vez Douglas Pitbull se juntou ao elenco Grená e inclusive já treinou com o time. Douglas de 26 anos chega para disputar uma vaga no ataque do técnico Wantuil Rodrigues. “Estou muito feliz com este acerto, o elenco é bom. Creio que o time tem grandes chances de chegar”, declarou Douglas.

Douglas estava no futebol de Brasília quando disputou o estadual defendendo as cores do Sobradinho-DF. É mais o currículo do jogador é extenso. O jovem atacante já passou por clubes, como Iraty-PR, Goías-GO, Linense-SP, Asa-AL e Boa Esporte de Minas Gerais. Além disso, teve uma passagem internacional pelo Al-Jhara do Kuwait.

Com o preparo em dia, Pitbull disse estar pronto para ser utlizado por Wantuil. “Sou um atacante mais de movimentação, por isso é importante que eu esteja preparado fisicamente”, declarou o jogador.

A diretoria do Sertãozinho confirmou que o atacante não deve fechar a lista de reforços, e que, mais jogadores irão se apresentar nos próximos dias. O Sertãozinho estreia no campeonato Paulista da Série A-3, no dia 27 de janeiro contra a Inter de Limeira no estádio Municipal Frederico Dalmaso.

Fonte: Disponível em: <http://www.sertaozinhofc.com.br/caderno/douglas-pitbull-e-apresentado-no-sertaozinho>.

Novo reforço, atacante Douglas elogia grupo e crê em boa campanha.

Apresentado esta semana, o novo reforço do Sertãozinho para a Série A3 do Campeonato Paulista, Douglas Pitbull, já treinou com o grupo e quer entrar em ritmo de jogo o quanto antes para garantir uma vaga no ataque titular da equipe comandada pelo técnico Wantuil Rodrigues.

Pela primeira vez falando como jogador do Sertãozinho, Douglas fez elogios ao grupo e acredita que o time fará uma boa campanha na próxima temporada. “Fiquei muito feliz com este acerto. Temos um elenco bom aqui e creio que a equipe tem grandes chances de alcançar uma boa colocação na Série A3”, afirmou.
O atacante comentou sobre suas características em campo e explicou que, para o estilo de jogo dele, o condicionamento físico é essencial. “Sou um atacante mais de movimentação, por isso é importante que eu esteja sempre bem preparado fisicamente”, disse.
Fonte: Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Sert%C3%A3ozinho%20Futebol%20Clube/Not%C3%ADcias/2012/12/21/Novo+refor%C3%A7o%2C+atacante+Douglas+elogia+grupo+e+cr%C3%AA+em+boa+campanha >.

Wantuil é apresentado no Sertãozinho
O Sertãozinho Futebol Clube apresentou na manhã desta terça-feira dia 20, o seu novo comandante para a disputa da série A-3 do campeonato Paulista de 2013. Wantuil Rodrigues, foi apresentado a imprensa ao lado de seu auxiliar técnico, Marcelo Gerolamo. O novo treinador está confiante na montagem de um time forte, “Pretendo trazer caras novas e algumas figuras conhecidas do torcedor, porém tudo está sendo feito com uma perfeita hamornia entre técnico e diretoria”, disse Wantuil.

Durante a entrevista Wantuil também declarou que o Touro, é uma equipe tradicional e que não merece estar na série A-3. “Tenho certeza que o Sertãozinho é uma das maiores forças do interior, temos um projeto que foi abraçado pela diretoria, que sem medir esforços luta pelo acesso do Sertãozinho”, finaliza Wantuil.
O gerente de futebol Éder Delarice, também foi apresentado. “Estou esperançoso de que o Sertãozinho irá fazer uma grande Série A-3, graças ao trabalho duro do presidente o time está se antecipando, e agora é focar nas contratações”, disse Éder.
O elenco sertanezino, que irá disputar a série A-3, deverá se apresentar dia 10 de dezembro, data que serão anunciados os primeiros reforços e o restante da comissão técnica.
Fonte: Disponível em: <http://www.sertaozinhofc.com.br/caderno/wantuil-e-apresentado-no-sertaozinho>.

Paulista - Série A3 – 2013

14 abr 10:00	**Marília x Taubaté**	Bento de Abreu Sampaio Vidal

TIME

Taubaté

Goleiros:
Santos, Taylor e William;
Laterais direito:
Alex e Viola;
Laterais esquerdo:
Jefferson, Julio Fantone e Raí;
Zagueiros:
Amarildo, Gabriel, Juan, Rafael Almeida e Wagner;
Volantes:
Bruno Chorão, Célio, Eduardo, Felipe, Foguinho, Juh e Serginho;
Meias:
Douglas, Gilson Neto, Hercules, Luís Felipe, Nenê e Samuel;
Atacantes:
Anderson, Gilsinho, Gilson, Lucas, Jonh Lennon, Reginaldo e Renan.
Técnico: Paulo César.

HISTÓRIA

Apesar de ter sido fundado em 1914, a história do que viria a ser o Esporte Clube Taubaté começou dez anos antes. O futebol em Taubaté surgiu em 1904, com a realização de "ensaios", como eram chamados na época os treinos de "foot-ball" que aconteciam durante os intervalos das provas ciclistas realizadas no Velódromo Taubateense.
A ideia de criar a primeira equipe de futebol ocorreu exatamente no dia 10 de junho de 1904, quando os amantes do esporte José Pedro de Oliveira, Jayme Tindal e Frederico Livrero se reuniram no edifício da Associação Comercial com objetivo de estudar a melhor possibilidade de se fundar uma equipe de futebol na cidade. Nesse primeiro encontro decidiu-se que a equipe ganharia o nome de Sport Club Taubateense.
O esporte evoluiu na cidade e em todo o País. Com isso, no dia 1º de novembro de 1914, o Esporte Clube Taubaté foi oficialmente fundado com o intuito de disputar competições organizadas, na época, pela Associação Paulista de Esportes Atléticos (APEA) e Liga Paulista de Futebol (LPF). A partida de estreia do novo clube, que escolheu o azul e branco como cores oficiais para representar o infinito do céu e o branco da paz, foi disputada no dia 25 de dezembro. Porém, a estreia não foi muito boa, com uma goleada por 6 a 1 para a Associação Atlética Palmeiras.
Em 2011, o Taubaté fez uma ótima campanha na primeira fase do estadual da Série A3, ficando na terceira colocação e conseguindo a classificação para a próxima fase. Porém na segunda fase, a equipe acabou deixando escapar o acesso para a Série A2, devido aos critérios técnicos.
No ano seguinte, a equipe de Taubaté oscilou novamente e lutou boa parte do estadual para se manter na divisão de disputa, conseguindo se salvar apenas nas rodadas finais do estadual.

DADOS 2012

Total	Jogos	Vitórias	Empates	Derrotas
Total	63	26 (41%)	13 (21%)	24 (38%)
Casa	32	17 (53%)	5 (16%)	10 (31%)
Fora	31	9 (29%)	8 (26%)	14 (45%)

Fonte: <http://www.ogol.com.br/equipa_competicao.php?id_equipa=8240&id_comp=537>>

NOTÍCIAS

Com gol aos 45' do segundo tempo, União São João empata com Taubaté
Resultado deixa a Ararinha na 16ª colocação do Campeonato Paulista da Série A3; taubateanos seguem na zona de classificação, com quatro pontos

União São João e Taubaté ficaram no empate por 2 a 2 nesta quarta-feira, 30, no estádio Hermínio Ometto, em Araras (SP), pela segunda rodada do Campeonato Paulista da Série A3. A partida foi decidida aos 45 minutos do segundo tempo, quando o zagueiro Márcio igualou o marcador para o time da casa. Joãozinho também anotou para os anfitriões. Pelo Taubaté, Gilson e Rafael Almeida marcaram.
Com o resultado, a Ararinha fecha a rodada na 16ª posição do Estadual, com um ponto. Já o Burro da Central fica na quarta colocação da tabela, dentro da zona de classificação, com quatro pontos.
Na próxima rodada, o União São João visita o Flamengo de Guarulhos, neste domingo, 2, às 10h, em Guarulhos. O Taubaté recebe no sábado, 1, o Votuporanguense, às 16h, no estádio Joaquim de Morais Filho.

Lance da partida entre União São João e Taubaté (Foto: Frederico Carvalho/Esporte Clube Taubaté)

Igualdade no primeiro tempo

Apesar de mando de jogo ser do União São João, quem começou a partida se sentindo em casa foi o Taubaté. Mais organizado em campo, o Burro da Central criava boas jogadas de ataque e não deixava a Ararinha ameaçar.
O domínio da partida resultou em gol dos visitantes aos 17 minutos. Jonh Lennon partiu para o ataque e tocou para o atacante Gilson na entrada da área. O camisa 9 taubateano ajeitou a bola e acertou um belo chute no ângulo direito do gol. 1 a 0 Taubaté.
O gol mexeu com os brios do União. Em busca do empate, a equipe da casa concentrava as jogadas de ataques no lado esquerdo do campo. Os taubateanos, no entanto, reforçavam a marcação no setor e evitavam que o goleiro William fosse bastante acionado.
Aos 40 minutos, o lateral-esquerdo Jefferson, do Taubaté, fez uma falta dura e foi expulso de campo. Com um jogador a mais, os anfitriões aproveitaram para pressionar os visitantes no campo defensivo.
E aos 43 minutos, o União São João conseguiu o empate. Em levantamento na área, a defesa taubateana deixou o atacante Joãozinho sozinho na segunda trave. Ao receber a bola, o jogador teve apenas o trabalho de empurrá-la para o fundo do gol. Fim da primeira etapa: 1 a 1.

Pressão sobre os visitantes

No segundo tempo, a Ararinha voltou com vontade de fazer a virada no placar. Desde o recomeço da partida, o time do técnico Marquinhos Costa se lançou ao ataque para sufocar o Taubaté.
A tática, entretanto, não deu certo. Aos 21 minutos, quem foi às redes foram os visitantes. Em cruzamento na área, o zagueiro Rafael Almeida cabeceou para o gol e colocou o Burro novamente à frente do placar. 2 a 1 Taubaté.
Após o gol, a equipe visitante se manteve concentrada na defesa. A Ararinha tentava o empate e pressionava o time do Vale do Paraíba. De tanto tentar, conseguiu o queria aos 45 minutos. Após uma confusão na área, o zagueiro Márcio recebeu a bola sozinho e mandou a bola para o fundo do gol.
Fonte: Globo Esporte - Publicado em 30/01/2013 às 21h26 - Atualizado em 30/01/2013 às 21h30. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2013/01/com-gol-aos-45-do-segundo-tempo-uniao-sao-joao-empata-com-taubate.html>.

E. C. Taubaté vence com gol nos acréscimos

Gilsinho bateu cruzado, a bola saiu raspando a trave direita (Foto Moacir dos Santos)

Fazendo sua estreia no Campeonato da Série A3 O E. C. Taubaté venceu o Guaçuano em partida realizada no Joaquinzão. O gol só surgiu aos 46 minutos do segundo tempo, com Nenê cobrando falta com perfeição. Como é normal em todo inicio de temporada, o E. C. Taubaté sentiu a falta de entrosamento e a ausência de Douglas Tandu em seu meio campo. Douglas que vinha treinando na equipe titular, durante os treinamentos da semana, sofreu contusão no pé direito e ficou fora do jogo. O treinador Paulo César buscou suprir a ausência do meia com a entrada de Reginaldo no meio campo.
Em jogo com maior movimentação no meio campo, as duas equipes criaram poucas chances de gol. No primeiro tempo o E. C. Taubaté teve três chances, a primeira, logo no inicio do jogo, Gilsinho cruzou para cabeçada de Gilson, mas o goleiro Eduardo estava atento e segurou. Depois com Gilsinho pela direita que bateu cruzado a bola saiu raspando a trave direita, e por pouco Gilson não consegue tocar para o gol. Minutos depois, agora pela esquerda, Jefferson avançou e bateu forte cruzado, a bola atravessou toda a extensão da área e Gilsinho tentou finalizar, mas a bola subiu e saiu por cima da trave.
No segundo tempo, somente aos 22 minutos a primeira chance de gol criada pelo E. C. Taubaté. Pela meia direita, Gilsinho fez o "corta luz" e na sequencia o atacante Gilson sofreu falta na entrada da área. Nenê cobrou por cima do travessão com muito perigo. O Guacuano também teve uma chance de gol. Em contra ataque, pela direita o João Paulo já dentro da área ajeitou para Romerito que bateu por cima.
Nos minutos finais o E. C. Taubaté passou a pressionar o Guaçuano e em jogada de Reginaldo, a zaga cometeu nova falta, e desta vez, pela meia direita bem próxima à risca da área. Nenê caprichou e mandou a bola no ângulo esquerdo do goleiro Eduardo. Gol da vitória, festa da torcida no Joaquinzão.
Após o jogo tanto o atacante Gilsinho como o meia Nenê, comentavam que: " A falta de entrosamento da equipe é normal no inicio da temporada, mas que a torcida pode esperar muito mais da equipe no decorrer do campeonato".
O E. C. Taubaté que ocupa a 7ª posição na tabela de classificação volta a campo nesta quarta-feira jogando na cidade de Araras, às 19:30 horas, diante do União São João que na estreia foi derrotado pelo Novorizontino 2X0, jogando fora de seus domínios.
Ficha técnica
E. C. Taubaté: William, Marcus Vinicius, Wagner, Rafael Almeida e Jefferson; Célio, Serginho, Reginaldo e Nenê Felipe); Gilsinho(John Lennon) e Gilson - Técnico: Paulo César.
Guaçuano: Eduardo, João Paulo, Lano (Diego), Carlinhos e Dieguinho, Rogério, Van Basten, Romerito e Wilson Jr (George Cajá), Joabe e Diego Campos (Jakson) -Técnico: Jura Fratori.
Gol: Nenê aos 46' do 2º tempo.
Árbitro: Marcos Silva Santos Gonçalves - auxiliares: Luiz Quirino da Costa e Silvia Aparecida da Silva.
Cartões Amarelos: Gilson e Rafael Almeida (T), Romerito, Joabe, Diego e Jakson (G).
Fonte: E.C Taubaté Noticias – Publicado em: 27 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.esporteclubetaubate.com.br/noticias/detalhe_noticia.asp?id=001540#.UQh1Eh2UYRA>.

Nenê é desfalque do Taubaté contra União São João; Gilsinho é liberado
Camisa 10 do Burrão sente contratura na panturrilha e não joga nesta 4ª

Nenê, camisa 10 do Taubaté,
não joga nesta 4ª(Foto: Taubaté/ Divulgação)
O meia-atacante Nenê desfalca o Taubaté nesta quarta-feira, 30, pela segunda rodada do Campeonato Paulista da Série A3. O camisa 10 não viaja para Araras para encarar o União São João.
Quem era dúvida mas está confirmado para viajar é o atacante Gilsinho.
Na estreia do Burrão na A3, Gilsinho saiu de campo sentindo um incômodo na coxa direita. O atacante foi submetido a um exame de ultrassom e nada foi detectado. O elenco do Burro da Central viaja nesta terça, às 19h, para Araras.
- Nosso camisa 10 sentiu uma pequena contratura na panturrilha e preferimos poupá-lo paro o jogo de quarta - explicou o técnico PC Santos.
- Melhor perdê-lo para uma partida do que correr o risco de perder o jogador para todo o campeonato - justificou o preparador físico Gustavo Shiroma.
O meia Douglas Tandu e o lateral-esquerdo Julio Fantone também seguem de fora da equipe.
Fonte: Globo Esporte – Publicado em 29 de janeiro de 2013 ás 12h26. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/taubate/noticia/2013/01/nene-e-desfalque-do-taubate-contra-uniao-sao-joao-gilsinho-e-liberado.html>.

Taubaté lança vídeo motivacional para os torcedores do clube.
Departamento de marketing do Burro da Central quer resgatar a história do time e incitar a paixão da torcida pela equipe
O Taubaté começa neste sábado, 25, a luta pelo acesso no Campeonato Paulista da Série A3. Para atrair mais torcida às arquibancadas do Joaquinzão, o departamento de marketing do clube tem produzido vídeos para motivar os torcedores a encararem esta disputa ao lado da equipe.

A primeira produção, realizada no início deste mês, foi para divulgar o lançamento do uniforme do time. Com o nome “Nosso orgulho nos inspira”, o vídeo tem o atacante Gilsinho e o ex-jogador Toninho Taino como protagonistas e fala sobre a sensação de defender as cores do clube. Publicado no Youtube no último dia 14, já teve mais de 2.300 visualizações.
Agora, o clipe mais recente mostra o torcedor Leonildo Donato em uma cabine de rádio fazendo um discurso para pedir o apoio da torcida e o comprometimento dos jogadores. A produção também está no Youtube, com o nome “Eu sou Taubaté. E você?”.

O torcedor Leonildo Donato durante a gravação do clipe "Eu sou Taubaté. E você?"
(Foto: Frederico Carvalho/Esporte Clube Taubaté)
De acordo com o gerente de futebol Augusto Ambrogi, que também trabalhou nos bastidores das gravações, os vídeos produzidos pelo marketing do Burro visam resgatar a história do clube e valorizar a importância do torcedor.
- O pensamento da diretoria está voltado para o marketing. Queremos chamar a atenção e nos diferenciar dos clubes do interior. Ainda não fizeram nada neste estilo. Esperamos que a torcida compre o projeto e empurre o time.
O jornalista Lucas Cembranelli, um dos responsáveis pelos vídeos, complementa:
- Queremos valorizar os dois patrimônios do clube: a tradição e a torcida. O Leonildo é um torcedor de verdade do Taubaté. Ele nos ajudou a escrever o texto para o vídeo. Esperamos ter o resultado esperado.
Fonte: Globo Esporte – Publicado em 25 de janeiro de 2013 ás 08h20. Disponível em: http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/taubate/noticia/2013/01/taubate-lanca-video-motivacional-para-os-torcedores-do-clube-assista.html
Fonte: Globo Esporte – Publicado em 25 de janeiro de 2013 ás 08h20. Disponível: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/taubate/noticia/2013/01/taubate-lanca-video-motivacional-para-os-torcedores-do-clube-assista.html>.

Com uma equipe mesclada, Taubaté mantém foco no sistema defensivo
O início da Série A3 de 2012 para o Taubaté levava a crer que o clube voltaria à Segunda Divisão. Entretanto, a equipe se recuperou e o saldo da última temporada acabou sendo positiva. Nesta empreitada, surgiram dois personagens fundamentais. Primeiro o goleiro Santos, que barrou o ídolo da torcida Gisiel e foi o principal jogador da equipe. Do banco de reservas, o técnico Edson Vieira, que com um discurso motivacional, quase levou o clube da zona de rebaixamento à classificação na A3.
A dois anos de seu centenário, o Taubaté contratou o técnico Paulo César e investiu pesado para que em 2013 a equipe possa retornar à Série A2, competição que deixou em 2007. Para este ano, a diretoria do clube, encabeçada pelo presidente Daniel Ambrogi, resolveu apostar em atletas que já triunfaram no próprio Taubaté, como o goleiro Santos, o lateral direito Viola e os atacantes Gilsinho e Reginaldo, além de destaques de outros clubes como o volante Célio e o meia Nenê, ex-Guaratinguetá.
Querendo recolocar o Taubaté na Série A2, o técnico Paulo César falou que um dos seus pilares neste estadual será a defesa. “Todos conhecem o meu estilo de trabalho e eu dou muita importância para o sistema defensivo, e eu quero que ele melhore sempre. Tenho colocado isto para os atletas, uma equipe boa e consistente, começa por uma defesa rápida e solida”, explicou Paulo César.
Fonte: F.P.F -Publicado em 25 de janeiro de 2013 às 13h04. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/noticias/Busca/2013/01/25/Com%20uma%20equipe%20mesclada,%20Taubat%C3%A9%20mant%C3%A9m%20foco%20no%20sistema%20defensivo>.

'Ensinei ao grupo o valor que tem a torcida do Taubaté', diz Gilsinho
Atacante é um dos principais ídolos da história do Taubaté e aposta na identificação do elenco com a torcida como arma para brigar por acesso
Em 2013, Gilsinho completa, entre idas e vindas, 14 anos de Esporte Clube Taubaté. Neste período, foram 236 jogos e 69 gols, o que o torna um dos principais ídolos da história do Burrão, que chega ao centenário em 2014.
A missão do Taubaté neste ano é obter o acesso à Série A2 do Campeonato Paulista. Gilsinho, ao lado do meio-campo Nenê, tem a função de liderar esse grupo. Para os jogadores contratados, ele diz que pede aos atletas que se identifiquem com a torcida e com a história do Alviazul.

- A maioria dos jogadores já conhece o clube, já jogou aqui. Mas para todos que chegam, tento ensinar o valor que tem a nossa torcida, que é apaixonada, viaja junto com o clube, está sempre torcendo - afirma o atacante.

Gilsinho é um dos ídolos da história do Taubaté (Foto: Arthur Costa)

Gilsinho afirma que o grupo já está entrosado e tem a cara do treinador PC Santos. Segundo o atacante, o Taubaté está pronto para "uma guerra" no caminho que pode terminar na Série A2.

- Somos um time forte na defesa, mas também bastante ofensivo e que ataca em velocidade. Vamos tentar colocar tudo isso em uma mistura e ver o que dá - afirma o atacante.

A diretoria do E.C Taubaté tem explorado o amor da torcida em campanhas de marketing. Na mais recente, o torcedor Leonildo Donato discursa sobre a sensação de torcer para o clube, principalmente em momentos de dificuldade. Em uma outra campanha, Gilsinho fala sobre recuperar os anos de ouro do Burro da Central.

Fonte: Globo Esporte – Publicado em 25 de janeiro 2013 ás 16h22. Disponível: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/taubate/noticia/2013/01/ensinei-ao-grupo-o-valor-que-tem-torcida-do-taubate-diz-gilsinho.html>.

Taubaté faz pesquisa para implantar projeto de sócio-torcedor

Torcedor pode responder à pesquisa via Facebook. Nas partidas do Burrão na copa São Paulo, membros da diretoria entregarão formulário à torcida

A diretoria do Esporte Clube Taubaté iniciou uma pesquisa no facebook para avaliar o interesse dos fãs em se tornarem sócio-torcedores do Burro da Central. A ideia do clube é criar o programa para arrecadar recursos e garantir vantagens aos seguidores do alviazul.

Diretoria quer incentivar torcida a colaborar com o clube (Foto: Arthur Costa/ Globoesporte.com)

Além de ouvir os torcedores na rede social, a meta da equipe de marketing do Burrão é conversar com quem costuma ir ao estádio. Neste sábado, a diretoria planeja entrevistar 200 pessoas no Joaquinzão durante a partida entre Taubaté e Gama, às 14h, pela Copa São Paulo de Futebol Júnior.

- Vamos ficar com a pesquisa por uma semana na internet. É um tempo mais que suficiente para termos um panorama do que é interesse do torcedor. Serão duas frentes: online e pessoal - diz Ednelson Prado, vice-presidente de Marketing do Taubaté.

A pesquisa contém quatro perguntas sobre o interesse do torcedor, se aprovaria o programa e quanto aceitaria pagar mensalmente em troca dos benefícios. Após tabular os dados, a diretoria irá avaliar se o programa será rentável ao clube.

- Até agora, o que o torcedor quer, é algo que a diretoria já pensava. Por exemplo: ingressos com desconto, bilheteria e entrada exclusiva para o sócio torcedor. Essas coisas já vinham sendo pensadas.

O que surpreende a diretoria é o valor que os torcedores têm proposto. Segundo Ednelson Prado, a diretoria está otimista, até o momento, com a possível implantação do projeto.

- Temos de fazer o gosto do torcedor para que ele se sinta motivado em ajudar. Confesso que estou surpreso com os valores que a pesquisa apontou até aqui. O torcedor está dizendo que está disposto a participar com

valores bem significativos para a Série A3. Isso é interessante, e mostra que o torcedor do Taubaté é diferenciado, apaixonado.
Fonte: Globo Esporte – Publicado em 04 de janeiro de 2013 ás 19h31. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/futebol/times/taubate/noticia/2013/01/taubate-faz-pesquisa-para-implantar-projeto-de-socio-torcedor.html>.

Treinador do Taubaté explica início dos trabalhos de 2013
A temporada de 2013 para o Taubaté começou na tarde da última quarta-feira quando os jogadores se reapresentaram no estádio Joaquim de Morais Filho. No total, o elenco do Taubaté conta com 25 atletas, já contabilizando as últimas contratações e os jovens atletas que subiram das categorias de base.
Satisfeito com o grupo que tem em mãos, o técnico Paulo Cesar falou sobre a sequência dos trabalhos da equipe. “O grupo é muito bom e de qualidade técnica. Pretendo definir a base da equipe que disputará o estadual nos amistosos que iremos realizar neste inicio de 2013”, disse.
O Taubaté fará a sua estreia na Série A3 em casa. No dia 27 de janeiro recebe o Guaçuano, às 16h, no estádio Joaquim de Morais Filho.
Confira a lista de atletas contratados até o presente momento:
Goleiros: Santos, William e Yuri
Laterais: Viola, Alex, Jeferson e Julio Fantone
Zagueiros: Amarildo, Rafael Almeida, Wagner e Juan
Volantes: Bruno, Foguinho, Felipe, Célio e Serginho
Meias: Samuel, Mateus, Douglas e Nenê
Atacantes: Val Ceará, Gilsinho, Jonh Lennon, Gilson Carlos e Reginaldo.
Fonte: F.P.F - Publicado em 03 de janeiro de 2013 às 10h41. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Esporte%20Clube%20Taubat%C3%A9/Not%C3%ADcias/2013/01/03/Treinador+do+Taubat%C3%A9+explica+in%C3%ADcio+dos+trabalhos+de+2013>.

Paulista - Série A3 – 2013

27 jan 10:00	**Votuporanguense x Marília**	Dr. Plinio Marin

TIME

Votuporanguense

Técnico
China

Goleiros
Cairo e Gabas (ex-Guarujá)

Zagueiros
Victor Hugo (ex-Uberaba), Rufino, Elsinho, Kelis, Silvano e Brumatti (ex-Olímpia)

Laterais
Diego (ex-Guarujá), Caymmi (Velo Clube), Murilo (ex-Polgon da Polônia), Diego (ex-Jabuticabal) e Wallace (ex-Osasco)

Volantes
Jackson (ex-Fernandópolis), Junior (ex-Avenida), Maycon (ex-Ivilhena-GO) e Luís Maranhão (ex-Sampaio Corrêa)

Meias
Cleitinho (ex-Nacional-SP), Miltinho (ex-Tupã)

Atacantes
Tom (ex-Juventus), André Soares, Fabinho, Marcinho e Emerson Santos

E. M. PLÍNIO MARIN – VOTUPORANGA

Rua das Américas, nº 3456 - Bairro Vila Marim - CEP:15500-075

SOBRE O ESTÁDIO

Inauguração: 22/07/1975

Plínio Marin foi um dos pioneiros de Votuporanga. Sua família chegou aqui no dia da fundação da cidade. Gostaram da região e compraram 160 alqueires, dos quais ,anos mais tarde foram doados: uma área para construção da praça S. Bento, outras para abertura de ruas, o terreno onde se construiu o Centro Espírita e o terreno para construção do "Estádio Plínio Marin". Foi proprietário do 1º cartório de registro de imóveis de Votuporanga. Foi presidente da Comissão de Dirigentes constituída no ano de 1957 para a concretização da união do América F. Clube com o Votuporanga Esporte Clube (unidades esportivas de Votuporanga) que em consequência deram origem à Associação Atlética Votuporanguense. Plínio Marin foi o 1º presidente Associação Atlética Votuporanguense (AAV), que aos 19 dias de fevereiro de 1961, recebeu o título de campeões da 3ª divisão de profissionais, o que lhe deu o direito de ingressar na 1ª divisão, sendo a única representante nesta categoria desde a cidade de S. J. do Rio Preto, até as barrancas do Rio Paraná.

HISTÓRIA

O Clube Atlético Votuporanguense é um clube brasileiro de futebol, da cidade de Votuporanga, no estado de São Paulo. Fundado em 11 de dezembro de 2009, disputa a Série B do Paulistão. Em 2011, quase conseguiu o acesso para o Campeonato Paulista A-3. Precisando de uma vitória em 2 jogos, perdeu em casa com o Plínio Marin lotado (quase 8.000 pessoas) para o Primeira Camisa e perdeu para o Guaçuano fora.

DADOS 2012

Jogos:	346	Vitórias em Casa:	163 (47%)	Jogos com -3 gols:	186 (54%)
Gols:	889	Vitórias Fora:	95 (27%)	Jogos com 3 ou mais gols:	160 (46%)
Média:	2,57	Empates:	88 (25%)	Resultado Típico:	1-1 (48 J)

Estatística	Líder	
Melhor Ataque	CA Votuporanguense	51 Gols
Mais Vitórias	CA Votuporanguense	21 Vitórias
Menos Derrotas	CA Votuporanguense	3 Derrotas

Fonte: http://www.ogol.com.br/edicao.php?id_edicao=44433.

NOTÍCIAS:

Sem Rudimar, Votuporanguense apresenta elenco para 2013

A diretoria do Clube Atlético Votuporanguense (CAV) apresentou nesta tarde, o novo elenco de jogadores para a temporada 2013.

A ausência mais sentida foi do atacante Rudimar (Fefecê) que, após acertar verbalmente com a Alvinegra não se apresentou no dia previsto e deverá permanecer na equipe rival da Votuporanguense para disputar a Segundona do Campeonato Paulista a partir do próximo ano.

Conforme anunciado pelo Votunews, a diretoria do Fefecê divulgou nesta semana, a permanência de Rudimar, frustrando os planos da Votuporanguense para a temporada do próximo ano.

Dos atletas anunciados pela Alvinegra, três ausências foram sentidas na apresentação desta tarde, e todos já não fazem mais parte dos planos da diretoria do CAV. Além do atacante Rudimar, o meio-campista Claiton e o zagueiro Wiliam não se apresentaram, aceitando a proposta de outros clubes.

O meio-campista deverá jogar em uma equipe do Mato Grosso do Sul, já o zagueiro no São Bento, enquanto que Rudimar deverá permanecer na equipe vizinha.

Os demais jogadores do elenco alvinegro se apresentaram às 17 horas, junto com os integrantes da comissão técnica, liderada pelo técnico China.

Nesta quarta-feira, todos os jogadores passam por uma bateria de exames clínicos e cardiológicos e testes físicos, para, em seguida, iniciarem os treinamentos conforme estabelecido no planejamento inicial preparado pelo treinador China.

Fonte: RN - Terça-feira, 08 de Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.regiaonoroeste.com/portal/materias.php?id=42725>.

China atribui acesso à dedicação dos jogadores

Acertado com a Votuporanguense para 2013, o treinador destaca os momentos mais importantes

O técnico do Clube Atlético Votuporanguense Rogério Ferreira Pinto, o China, apontado por muitos torcedores como "pé quente", foi fundamental no excelente elenco montado pela Alvinegra em 2012, que conquistou o acesso para a Série A3 e pelo título de campeão. Em entrevista, o comandante técnico aponta os momentos que marcaram essa campanha e dá crédito à vitória exclusivamente aos jogadores.

Na campanha histórica, a Votuporanguense de China contou com um ataque irresistível, que marcou 51 gols, sendo que o artilheiro da competição, Romário, deixou a sua marca em 18 vezes. Foram 77% de

aproveitamento, números de dar inveja a qualquer equipe numa competição dificílima como é a Segundona, que na última edição, contou com 41 times.
"Apesar do planejamento e início dos treinamentos já no mês de fevereiro, tivemos muitos problemas. Primeiramente, houve a demora em reunir o elenco, pois alguns jogadores estavam empregados na A3, A2, e fora do estado, onde ficou tudo muito apertado e somente na sexta rodada pudemos reunir o time ideal, contra o Fernandópolis, em casa. Foi quando aconteceu aquele incidente (confusão generalizada entre os atletas) que deixou minha equipe sem sete jogadores, e sem condições de entrosar a equipe e utilizar um time base. Sendo assim, tive que montar minha equipe de acordo com o adversário, usando as características individuais de nossos atletas para neutralizar os pontos fortes dos adversários e buscar seus pontos fracos", disse o comandante votuporanguense.
Superação
"Isso foi primordial para nosso sucesso. Minha experiência fora do país na utilização de outros sistemas de jogo também foram fundamentais. Graças ao comprometimento da equipe do CAV, nós conseguimos utilizar até 3 sistemas de jogo durante uma partida sem ter feito uma substituição, pois só é possível quando os jogadores têm a humildade e o profissionalismo necessários para compor um bloco e não um time que cada um busca o seu próprio sucesso sem se importar com seus companheiros ou resultados. Como sempre disse, nosso time tinha alma e coração e esse conjunto tinha uma sintonia perfeita", explicou o técnico China.
O treinador do CAV ainda concluiu suas considerações com tom de agradecimento a todo o apoio que o time teve ao longo da temporada, abrangendo os mais variados setores do elenco e do clube em si. "A mistura equilibrada de força, técnica, preparo físico, raça, talento individual e cultura tática foram os ingredientes da nossa grande campanha. A comissão técnica formada pelo auxiliar técnico Osni, que observava nossos adversários , o treinador de goleiros Vagner Valente, o fisioterapeuta Thiago Fonseca, o nosso preparador físico André Oliveira, responsável pelo bom preparo físico da nossa equipe e pelas palestras motivacionais, além do supervisor Kléber Magalhães, também tiveram papel fundamental nesta conquista. Enfim, um grande trabalho tem uma equipe vitoriosa não é mérito individual de ninguém", declarou o treinador do CAV.
Reconhecimento
China, que confirmou sua permanência na Votuporanguense para a Série A3, e junto com Kléber Magalhães, está fazendo contatos para a contratação de reforços, também enalteceu o trabalho da diretoria do CAV, do apoio do prefeito municipal e da torcida, que nunca deixou de incentivar. "Agradeço nosso prefeito municipal Júnior Marão, seu vice cabo Valter e o secretário de esportes Mineiro que também deram suporte para a conquista , bem como a nossa torcida que lotou os estádios em todos os jogos e mostraram mais uma vez que o cidadão votuporanguense tem o futebol nas veias", finalizou o China, que renovou seu contrato com a Alvinegra para a próxima temporada, onde vai disputar a Série A-3", concluiu China (com informações de Futebol Interior).
Fonte: A Cidade - Publicado em 27/10/2012 – Disponível em: <http://www.acidadevotuporanga.com.br/esporte/2012/10/china-atribui-acesso-a-dedicacao-dos-jogadores-n12582>.

Rio Branco vence Votuporanguense em primeiro jogo-treino de 2013
Os atacantes reservas Índio e Túlio marcaram os gols
Realizando pré-temporada na cidade de Cedral, 307 km de Americana, desde o último dia 02 de janeiro, o Rio Branco venceu seu primeiro jogo de 2013. O Tigre foi até Votuporanga e derrotou os donos da casa por 2 a 0, na manhã deste domingo.
A equipe iniciou a partida com: André Sangalli; Leonardo, Sandoval e Galego; Maurício, Matheus, Goeber, Léo Dias e Léo Costa; Cristiano e Marcelo Soares. Os gols foram marcados na segunda etapa pelos atacantes reservas Índio e Túlio.
O time comandado por Luiz Carlos Ferreira segue o regime de concentração intenso até o próximo dia 13. Antes do retorno, o Rio Branco fará mais dois amistosos contra o Rio Preto (12) e América de Rio Preto (13), ambos em São José do Rio Preto.
Fonte: Novo Momento - Publicado em 2013-01-06 22:24:44 - Atualizado em 2013-01-06 22:24:44. Disponível em: <http://www.novomomento.com.br/Esporte/936/rio-branco-vence-votuporanguense-em-primeiro-jogo-treino-de-2013>.

Principal estrela do Fefecê poderá migrar para a Votuporanguense em 2013
Enquanto a cidade e os jogadores comemoram a conquista do título paulista da Segunda Divisão, a diretoria do Clube Atlético Votuporanguense já começa a pensar em 2013, quando a equipe estará disputando a série A3 do Campeonato Paulista.
Ao contrário da Segundona, o elenco não poderá ser baseado em atletas com menos de 23 anos, uma vez que a faixa etária da A3 é dos 27 aos 30 anos, razão pela qual a definição dos nomes da comissão técnica deve ser a prioridade, a fim de que o técnico seja o principal responsável pela formação do novo plantel.
Uma das estrelas do Fernandópolis Futebol clube deverá migrar no próximo ano para a Votuporanga. O atacante Rudimar deverá ingressar no elenco da Votuporanguense em 2013 segundo informações do novo presidente novo presidente da Águia, Cleiton Ferraz.
Com o fim do campeonato, os contratos já estarão encerados e no caso do Fefecê a falta de recurso é que trará mais um desfalque à equipe de Fernandópolis. em Votuporanga Rudimar deverá receber em torno de R$ 3.500 mensais. Para balancear a perda do Fernandópolis, o time contratou um novo técnico Olímpio Batista Junior, conhecido como Pinho, que atuou no José Bonifácio em 2012.Segundo o futuro novo comandante do Fefecê, a meta é fase o time da Águia subir de divisão. Com a nova diretoria sendo empossada na próxima semana, o Fernandópolis que foi o sexto colocado na classificação do último campeonato deverá repetir o que todos os

outros comandantes tentaram, garantir além de gols, bons investidores para que o clube possa parar de mancar financeiramente.
Fonte: Fernandópolis Esportes – 27/10/2012 às 09:31:00. Disponível em: <http://www.regiaonoroeste.com/portal/materias.php?id=42143>.

Votuporanguense renova contrato com China até o fim de 2013
Decisão foi anunciada antes da final da Segunda Divisão, contra o São Vicente, que começa neste domingo, às 10h, no litoral. China fica mais um ano no comando do time Dias antes do início da decisão da Segunda Divisão do Campeonato Paulista, o Votuporanguense anunciou a renovação de contrato com o técnico China e toda a comissão técnica até o fim do ano que vem, quando o time disputará a Série A3 estadual pela primeira vez desde sua criação, em 2009.
A diretoria adianta que boa parte do elenco deve ser mantida para o estadual, mas devem ser contratados cinco ou seis reforços para a disputa.
Não só o China, mas toda a comissão técnica, renovou o contrato até novembro do ano que vem. O trabalho está sendo bem feito, conseguimos fazer uma boa Segunda Divisão, conseguimos o acesso, estamos brigando pelo título, então o China tem toda a confiança da diretoria - afirma o diretor Valter Pereira.
O elenco retornou na manhã desta terça-feira aos treinos depois da pausa na competição por causa das eleições municipais. O Votuporanguense disputa com o São Vicente a final do Paulista da Segunda Divisão. O primeiro jogo será no domingo, em São Vicente, e o segundo, no dia 21, no estádio Plínio Marin, em Votuporanga.
Fonte: Globo Esporte. Com - 09/10/2012 16h25 - Atualizado em 09/10/2012 16h25 – Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sp/sorocaba/noticia/2012/10/votuporanguense-renova-contrato-com-china-ate-o-fim-de-2013.html>.

Após título da Segunda Divisão, Votuporanguense mira vaga na A2
A temporada 2012 do Votuporanguense, segundo o diretor de futebol do clube José Ricardo Rodrigues da Cunha, foi excelente em termos de resultado. Com o título da Segunda Divisão, 2012 deve servir de exemplo para o planejamento da próxima temporada, como explica José Ricardo.
“Foi um ano muito bom, e deve servir de espelho para um 2013 cheio de conquistas. Começamos o trabalho com antecedência, 70 dias antes do início da Segunda Divisão de 2012, e agora estamos tentando fazer isso de novo. Já começamos a trabalhar, com 99% do elenco que deve nos representar na A3, e no dia 15 faremos nosso primeiro amistoso de pré-temporada contra o Botafogo de Ribeirão Preto”, ressaltou o dirigente do Votuporanguense.
Sobre a formação do elenco que tentará levar o Votuporanguense para a Série A2 o dirigente explicou que além de manter a base da equipe campeã, muitos dos destaques da Segunda Divisão de 2012 foram integrados ao plantel. “Nós conseguimos formar uma equipe forte. Contratamos jogadores que tiveram destaque na competição, praticamente os melhores jogadores do torneio, e somamos ao nosso grupo campeão”, declarou José Ricardo. Entre os contratados estão Gabas e Diego do Guarujá, Paulo Brumatti do Olímpia e Jackson do Fernandópolis.
A equipe não trouxe apenas atletas da Segunda Divisão, até da Europa veio um reforço para a disputa da A3. Murilo, lateral direito que atuava no Pogon da Polônia é mais um que já faz parte do plantel que começou os trabalhos físicos há duas semanas. “A expectativa para 2013 é muito boa. Pelo que acompanhamos de notícias aqui na nossa região estamos muito adiantados nos trabalhos de preparação. Estamos prontos para conseguir o acesso”, finalizou o José Ricardo.
O Votuporanguense faz sua estreia no torneio no dia 27 de janeiro, às 16h contra o Marília em Votuporanga.
Fonte: Publicado em 05 de dezembro de 2012 às 19h49. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Clube%20Atl%C3%A9tico%20Votuporanguense%20Ltda/Not%C3%ADcias/2012/12/05/Ap%C3%B3s+t%C3%ADtulo+da+Segunda+Divis%C3%A3o%2C+Votuporanguense+mira+vaga+na+A2>.

Dirigente do Votuporanguense planeja equipe forte para Série A3
Passada a festa do último domingo, quando conquistou a Segunda Divisão do Campeonato Paulista ao bater o São Vicente em casa, por 2 a 0, o Votuporanguense já começou o planejamento para a disputa da Série A3.
De acordo com o supervisor de futebol do clube, Kleber Magalhães, o primeiro passo será renovar o contrato de alguns dos jogadores do elenco campeão. “Estamos priorizando a renovação do contrato de quem subiu. Desses, dez ou 12 ficarão. Já acertamos com Cairo, Kelis, Emerson Santos, Rufino, Alex, que está machucado, mas fica no clube, e o Marcinho”, disse o dirigente.
Sobre as contratações, Magalhães desmentiu as notícias que davam conta de que o clube já teria acertado a chegada de alguns atletas. “Alguns jogadores estão com a situação bem adiantada, mas só serão anunciados depois de assinarem o contrato, o que deve acontecer quando o elenco retornar das férias, em novembro. Eu quero até deixar isso claro, pois esse tipo de situação acaba nos atrapalhando. Estamos observando atletas que jogaram as Séries A1, A2 e A3, inclusive, mas reitero que antes de assinarem, nada será divulgado oficialmente”, salientou.
Kleber Magalhães garante um Votuporanguense forte não só para a próxima temporada, como para o futuro. “Temos que buscar o melhor sempre. Quem pensar grande alcança coisas grandes. Se entrarmos com o intuito de apenas ficar, poderemos encontrar percalços no meio do caminho. Então o pensamento é grande. Nosso objetivo é bater às portas da Série A1 em três ou quatro anos”, informou.

Para tanto, o clube busca melhorar sua infraestrutura. “As obras no (estádio) Dr. Plinio Marin estão adiantadas para adequá-lo à Série A3 e já na próxima vistoria deverão estar concluídas, além do conjunto poliesportivo que deve ser inaugurado até 2014, incluindo um estádio com 16 mil lugares cobertos”, concluiu.
Fonte: Publicado em 24 de outubro de 2012 às 15h09. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Clube%20Atl%C3%A9tico%20Votuporanguense%20Ltda/Not%C3%ADcias/2012/10/24/Dirigente+do+Votuporanguense+planeja+equipe+forte+para+S%C3%A9rie+A3>.

Com desabafo no gol, artilheiro Romário quer festejar título
Quando marcou, de pênalti, o primeiro gol da final entre Votuporanguense e São Vicente, o atacante Romário rasgou um jornal na comemoração. O jogador, que terminou a competição como artilheiro, com 18 gols, ainda marcaria o segundo, no segundo tempo.
Sobre a forma de comemorar, Romário disse que se tratava de um desabafo por causa de notícias que saíram na imprensa local, de que não jogaria a final por ter faltado ao treino da quinta-feira. “Os caras vem querendo me complicar, independentemente de eu estar trabalhando certo. Comuniquei à diretoria da minha ausência e graças a Deus sou abençoado e deixei para demonstrar dentro de campo. Chegou a hora e mostrei que estava centrado”, disse.
O jogador enalteceu o comportamento da torcida, que apoiou a equipe durante toda a competição. “É muito bom ser campeão, é maravilhoso. A torcida está de parabéns, correspondeu e onde quer que estivéssemos eles nos apoiaram, nada melhor que dar essa alegria a eles”, salientou.
Sobre o futuro, o artilheiro prefere deixar para decidir depois. “Agora é só curtir a festa e, somente a partir de amanhã, vamos pensar nisso”, concluiu.
Fonte: Publicado em 21 de outubro de 2012 às 14h59. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Clube%20Atl%C3%A9tico%20Votuporanguense%20Ltda/Not%C3%ADcias/2012/10/21/Com+desabafo+no+gol%2C+artilheiro+Rom%C3%A1rio+quer+festejar+t%C3%ADtulo>.

Técnico do São Vicente elogia estádio cheio em Votuporanga
A menos de 20 minutos do início do segundo jogo da final do Campeonato Paulista da Segunda Divisão, entre Votuporanguense e São Vicente, o técnico Cristiano Troisi, do time do litoral, falou sobre as arquibancadas cheias do estádio Doutor Plínio Marin.
Em seu primeiro ano como técnico profissional, Troisi não escondeu a satisfação de, mais uma vez no torneio, trabalhar em um estádio cheio. “A emoção é muito grande. O coração bate forte, mas não vamos deixar que isso possa nos atrapalhar. O estádio está lindo, mas vamos jogar para sair vencedores daqui”, disse o técnico.
A escalação do São Vicente já está confirmada: Clebão; Flavio, Natan, Marcio e Danilo; Diogo, Marcelo, Lutcho e Dodô; Waguininho e Leandrão.
A partida entre Votuporanguense e São Vicente está marcada para começar ás 10h. Devido a vitória por 1 a 0 do último domingo, a equipe do litoral paulista joga pelo empate.
Fonte: Publicado em 21 de outubro de 2012 às 09h52. Disponível em: <http://www.futebolpaulista.com.br/clubes/Clube%20Atl%C3%A9tico%20Votuporanguense%20Ltda/Not%C3%ADcias/2012/10/21/T%C3%A9cnico+do+S%C3%A3o+Vicente+elogia+est%C3%A1dio+cheio+em+Votuporanga>.