

# O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol

## **Carlos Francisco Bitencourt Jorge**

Pós-Doutorado pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - SP - Brasil. Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - SP - Brasil. Professor da Faculdade Católica Paulista (FAC) - Brasil. Professor da Universidade do Oeste Paulista (Unoeste) - Brasil. Professor do Instituto de Ensino Superior de Garça (IESG) - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4696188844031387>

*E-mail:* bitencourt@gmail.com

## **Marta Lígia Pomim Valentim**

Livre-docência pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - SP - Brasil. Pós-Doutorado pela Universidad de Salamanca (USAL) - Espanha. Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) - SP - Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp) - Marília, SP - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1484808558396980>

*E-mail:* valentim@valentim.pro.br

Data de Submissão : 06/01/2018 . Data de aprovação : 22/05/2018 . Data de publicação : 26/09/2018.

## **RESUMO**

A informação é um componente intrínseco a todos os processos de uma organização. No ambiente dos clubes de futebol é possível observar enorme competitividade, que pode ser potencializada com a gestão eficaz de informações, utilizando o processo de inteligência competitiva. Sob esse viés, a presente pesquisa visa analisar e compreender o uso da informação no Marília Atlético Clube, Clube de futebol da Cidade de Marília, interior do estado de São Paulo. Para tanto, escolheu-se o método 'estudo de caso', em que a técnica aplicada é a triangulação. O uso de diferentes técnicas em uma pesquisa investigativa a torna mais consistente, concedendo assim validade maior aos dados e análises realizadas. Tais análises foram realizadas com o intuito de elaborar diretrizes para o processo de inteligência competitiva para o Marília Atlético Clube. Com o resultado da pesquisa foi possível identificar os tipos de informações mais importantes do ambiente externo (fontes e fluxos informacionais) bem como identificar que eles não são estruturados. A pesquisa apontou para a falta de estrutura informacional no clube, o que impossibilita a prática do processo de inteligência competitiva, e assim, foram propostas diretrizes iniciais para implantação do processo e melhor aproveitamento das informações inseridas na organização.

**Palavras-chave:** Inteligência competitiva. Informação esportiva. Ambientes esportivos. Clubes de futebol. Marília Atlético Clube.

## **The competitive intelligence process as strategic tool to soccer club**

### **ABSTRACT**

*The information is an intrinsic component of every process in an organization. In the football club environment, it is possible to observe a great competitiveness, and this can be enhanced by means of an efficient management of information, using the process of competitive intelligence. At this bias, this research used to analyze and understand the use of information in the Marília Athletic Club, Football Club of the City of Marília, in the interior of the state of São Paulo. For that, the 'Case Study' method was chosen, whose technique is triangulation. With the application of different techniques in an investigative research it makes the same more consistent, thus granting a greater validity to the data and analyzes carried out. These analyzes were carried out with the purpose of elaborating guidelines for the competitive intelligence process for Marília Athletic Club. With the result of the research it was possible to identify the most important types of information of the external environment (sources and information flows) as well as to identify that they are not structured. The research pointed to the lack of information structure in the club, which makes it impossible to practice the competitive intelligence process, thus, it was proposed initial guidelines for the implementation of the process and a better use of the information inserted in the organization.*

**Keywords:** *Competitive intelligence. Sport information. Sport environment. Football clubs. Marília Athletic Club.*

## **El proceso de inteligencia competitiva como herramienta estratégica para los clubes de fútbol**

### **RESUMEN**

*La información es un componente intrínseco en todos los procesos de una organización. En el ambiente de los clubes de fútbol es posible observar una enorme competitividad, y la misma puede ser potenciada, por medio de una gestión eficaz de informaciones, utilizando el proceso de inteligencia competitiva. En este sentido, la presente investigación pretende analizar y comprender el uso de la información en el Marília Atlético Club (MAC), Club de fútbol de la Ciudad de Marília, interior del estado de São Paulo. Para ello, se eligió el método 'Estudio de caso', cuya técnica aplicada es la triangulación. Con la aplicación de diferentes técnicas en una investigación investigativa hace la misma más consistentes, concediendo así una validez mayor a los datos y análisis realizados. Estos análisis se realizaron con el fin de elaborar directrices para el proceso de inteligencia competitiva para el Marília Atlético Club. Con el resultado de la investigación fue posible identificar los tipos de informaciones más importantes del ambiente externo (fuentes y flujos informacionales) así como identificar que los mismos no están estructurados. La encuesta apuntó a la falta de estructura informacional en el club, lo que imposibilita la práctica del proceso de inteligencia competitiva, siendo así, se propusieron directrices iniciales para implantación del proceso y un mejor aprovechamiento de las informaciones insertadas en la organización.*

**Palabras clave:** *Inteligencia competitiva. Información deportiva. Entornos desportivos. Clubes de fútbol. Marília Atlético Club.*

## INTRODUÇÃO

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

No ambiente das organizações, bem como no mercado em que estão inseridas, existe um elemento capaz de fazer a diferença em vários âmbitos, porém, muitas vezes ele não é 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.

Nessa perspectiva, as organizações devem usufruir ao máximo os processos de gestão, fazendo o uso correto das informações provenientes do ambiente externo, visando a aquisição de inteligência para obter vantagem competitiva. Portanto é fundamental a adoção de um processo que auxilie no melhor aproveitamento das informações e conhecimentos que circulam no ambiente externo da organização, provendo inteligência para os processos de tomada de decisão, obtendo mais produtividade e conseqüentemente maior competitividade. Tal processo é denominado inteligência competitiva (IC) (CAVALCANTE; VALENTIM, 2008).

O processo de IC prospecta e monitora o ambiente externo. A aplicação da IC nos clubes de futebol pode gerar vantagem competitiva ante os adversários. É capaz de proporcionar melhores negociações para a captação de talentos, a identificação de possíveis oportunidades no âmbito do marketing esportivo, a tomada de decisão mais assertiva baseada em informações de vários âmbitos, entre outros resultados que podem ser conquistados ou potencializados com a aplicação do processo de IC.

A IC proporciona de maneira rápida e precisa a tomada de decisão, fator decisivo para agir sobre ameaças e oportunidades que surjam no cenário em que atuam. Nessa perspectiva, a presente pesquisa foi elaborada com a finalidade de identificar os aspectos quanto ao uso da inteligência nos clubes de futebol, bem como conceder diretrizes para o melhor aproveitamento do processo de IC nos clubes de futebol.

A presente pesquisa foi realizada no Marília Atlético Clube, organização que possui uma equipe profissional de futebol. Para tanto, escolheu-se o método 'estudo de caso', no qual 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.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos da 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 determinado problema de investigação. A utilização de diferentes técnicas em uma investigação faz com que a pesquisa se torne mais consistente, conferindo maior validade aos dados e análises realizadas.

Tais ferramentas são importantes principalmente ao observarmos o contexto em que o Marília Atlético Clube está inserido. A falta de estrutura encontrada no clube tornou o método de pesquisa fundamental para o êxito da proposta de diretrizes para aplicação do processo de inteligência competitiva.

Realizou-se a coleta de dados da pesquisa nas dependências do Marília Atlético Clube, situado no Estádio Municipal Bento de Abreu Sampaio Vidal. Para tanto, agendaram-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 evidências: “[...] documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

O primeiro instrumento utilizado foi o processo de observação direta, sendo estruturado um roteiro que buscou identificar questões em quatro contextos: participantes, cenários, comportamentos e frequência. Após a realização do processo estruturado de observação direta, verificou-se que seria necessário tratar cada nível hierárquico de maneira específica, no que tange aos outros instrumentos de coleta de dados.

Na base da estrutura do clube foram aplicados questionários aos 32 (trinta e dois) jogadores e a comissão técnica, composta pelo técnico, auxiliar técnico, preparador físico, auxiliar de preparador físico, preparador de goleiros, mordomo, fisioterapeuta e massagista. Neste nível tornou-se importante analisar a percepção desses sujeitos no que tange à informação no contexto em que estão inseridos, bem como a percepção e o uso da informação em suas atividades, por exemplo, o planejamento de curto prazo, entre outros processos.

Na linha intermediária encontram-se o supervisor de futebol, gerente financeiro, assessor de imprensa da equipe, considerados responsáveis por realizar a intermediação entre o nível operacional e estratégico do clube. Ressalta-se que esse nível é considerado essencial para a aplicação das diretrizes propostas, afinal, trata-se do nível responsável por conectar visões e coordenar ações no âmbito do clube. Foi aplicada, além do questionário fechado, uma entrevista com a finalidade de proporcionar maior validação das respostas dos sujeitos, já que esse nível realiza a intermediação de todas as ações entre as operações e a estratégia do clube.

No que tange à estratégia do clube, a pesquisa focou os diretores responsáveis por realizar o planejamento de longo prazo no contexto do futebol profissional do clube. Aplicou-se questionário ao presidente, diretor superintendente e o diretor de futebol, para que fosse possível compreender a dinâmica da informação nesse nível, fundamental para propor diretrizes para o processo de IC. Outro importante processo a ser analisado nesse nível é o processo decisório, em que foi possível compreender a importância do uso e do impacto da informação na decisão. A análise desses processos foi necessária para o desenvolvimento das diretrizes de IC.

Fizeram parte da pesquisa todos os indivíduos que possuem relação direta com o futebol profissional do MAC, sendo quatro vinculados à Diretoria Executiva, correspondendo a 8,52% (4 membros) dos pesquisados, o nível tático contou com 6,38% dos indivíduos, ou seja, 3 membros do clube. O nível operacional concentrou a maior quantidade de sujeitos, ou seja, 40 (quarenta) indivíduos, correspondendo a 85,10% dos componentes do Clube.

## **A INFORMAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA A GESTÃO DE AMBIENTES ESPORTIVOS**

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

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 à ‘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.

Para compreender a informação como componente responsável por conceder vantagem competitiva, é necessário identificar o ambiente em que ocorre esse processo, ou seja, o ambiente organizacional. As organizações são formadas por grupos de pessoas com objetivos diferentes que se unem em prol de um ou mais objetivos em comum, delimitados normalmente pela missão e visão das organizações. 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 “substância”): 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 informações. Logo, os processos realizados utilizam de maneira direta ou indireta determinada gama de informações. Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar que a informação reside no contexto organizacional com o objetivo de propiciar o uso eficiente dos recursos que se relacionam com ela. As informações estão contidas em suportes tecnológicos e nos indivíduos inseridos nesse contexto.

Existem diversas maneiras de interpretar e considerar as informações no ambiente esportivo. 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.

Enquanto isso, Jorge e Valentim (2015, p. 187) apontam o conceito de informação esportiva e a relacionam com os sujeitos e ambientes que compõem o cenário esportivo:

O conceito de informação esportiva é diretamente relacionado ao ambiente e estrutura de organizações esportivas, ou seja, a informação pode ser compreendida, apropriada e usada de acordo com o sujeito organizacional que com ela está interagindo. 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 com a mesma informação, uma vez que suas necessidades e interesses são outros. Nessa perspectiva, é importante perceber as potencialidades de um tipo de informação, cujo valor atribuído é distinto para cada nível e/ou sujeito organizacional.

Belluzzo (2009) reforça a relação da informação com os usuários apontada por Jorge e Valentim (2015), dizendo 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.

Portanto, 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.

A informação 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 dos usuários desse segmento econômico.

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

No campo técnico frequentemente utiliza-se a estatística; esportes como basquete e no beisebol são exemplos, pois geram dados e informações que posteriormente serão alvo da inteligência competitiva, visa-se com isso a melhoria do esporte e o 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<sup>1</sup> em quatro anos. O time faz uso extensivo de dados e modelos analíticos, tanto em campo quanto fora dele.

---

1.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 esporte 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](http://pt.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl)>. Acesso em: 22 jul. 2012.

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<sup>2</sup>). 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 benefício da equipe (DAVENPORT; HARRIS, 2007, p.22-23).

A utilização da informação no âmbito técnico também faz parte do modo 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).

Simões (2009) vai ao encontro dessa afirmação de Davenport e Harris (2007) e menciona a importância da informação no contexto do futebol e diz que para vencer o adversário, uma equipe deve obter com presteza um número maior de informações que seu rival. O autor ainda aponta o trabalho do técnico com a informação, cabendo a ele

---

2.A National Football League (NFL) é a maior liga de futebol americano do mundo, com 32 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](http://pt.wikipedia.org/wiki/National_Football_League)>. Acesso em: 22 jul. 2012.

[...] 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 uso da informação como insumo de melhoria mercadológica é evidenciado, 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 dos 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 do ambiente 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, por exemplo, as partidas e competições. Nesse contexto, a informação passa a ser essencial para reduzir as incertezas no momento da tomada de decisão. Segundo Jorge e Valentim (2016), a informação esportiva está presente em todos os níveis das organizações desportivas e é responsável por alimentar estrategicamente todos os processos de tomadas de decisão, bem como a geração de novos conhecimentos, e como consequência, as organizações passam a obter maior assertividade nas atividades que realizam, gerando assim maior vantagem competitiva no cenário em que atuam.

## O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

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 perante 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 há muito tempo de maneira integral ou parcial, porém sem a nomenclatura ‘inteligência competitiva’. Atualmente, a motivação para a aplicação do processo de IC são as necessidades de os gestores organizacionais buscarem informações a respeito de seus negócios com a finalidade de encontrar informações que lhes propiciem antever e tomar as devidas precauções quanto aos riscos e oportunidades, impulsionando a adoção do processo de IC, transformando, assim, dados e informações em inteligência.

Parte das informações de jornais e outras mídias são constituídas de notícias que já ocorreram (geralmente relativas ao dia anterior). Nesse contexto, torna-se necessário antever os fatos consolidados, buscando 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, definindo 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<sup>3</sup>. 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).

O processo de IC não é composto apenas informações, é composto por outros elementos importantes. Valentim (2007) compreende a informação como insumo do processo de IC 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 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 convencionalizada (valores, comportamentos, atitudes etc.) entre as pessoas de 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 anteriormente 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 se torna possível aplicar o processo de IC, uma vez que normalmente a 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).

---

<sup>3</sup>ICO: Inteligência Competitiva Organizacional.



O processo de IC tem a finalidade estratégica de antever o futuro com informações que proporcionem inteligência para a organização. Cabe ao processo de IC a atividade de prospecção, que consiste em buscar e mapear fontes informacionais nos ambientes interno e externo, a fim de que se possa coletar e selecionar informações relevantes para o negócio da organização. As informações são filtradas, tratadas, a elas é adicionado valor e, por fim, são organizadas para que se possa realizar a disseminação aos indivíduos para que possam transformar as informações em inteligência, de modo a responder eficientemente às 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.

Kahaner (1997) chama atenção para a confusão realizada entre os executivos quanto ao uso da IC, destacando 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 a boa tomada de decisão:

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

O autor também acredita que a informação concede suporte para a construção de inteligência. Kahaner (1997) defende que inteligência e conhecimento são a mesma coisa.

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).

Em suma, a informação é um componente intrínseco em todos os processos organizacionais, e quando utilizada de maneira correta, proporciona a geração da inteligência, que por sua vez concede vantagens estratégicas a organizações que a utilizam.

## RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Foram utilizadas questões que buscaram analisar a percepção quanto ao valor da informação para os sujeitos, bem como o impacto das informações que possuem como origem o ambiente externo do clube. Nos questionários fechados aplicados foi utilizada a Escala Likert, que segundo Gil (1999), baseia-se na Escala de Thurstone, sendo que a ela é constituída de intervalos. A elaboração da Escala de Likert é simples, contudo, não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável.

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.

Nesse sentido, para esse nível organizacional foram desenvolvidos 2 (dois) questionários fechados para os sujeitos pesquisados, sendo um para os jogadores e um para a comissão técnica.

Tal processo foi necessário, uma vez que são grupos do mesmo nível porém possuem diferentes percepções sobre a informação e a inteligência.

Tabela 1 – Nível operacional – jogadores em geral

Questões	Escala		Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Percepção da importância da informação</b>												
Você acha que a informação é importante para o seu desempenho profissional?	-	-	1	3,13	1	3,13	11	34,37	19	59,37		
Qual o impacto das informações para o seu rendimento profissional?	4	12,90	1	3,22	5	16,13	15	48,39	6	19,35		
<b>Prospecção, monitoramento e uso da informação</b>												
Você consegue compreender a informação que a comissão técnica passa para você antes, durante e depois das partidas?	-	-	-	-	1	3,13	11	34,37	20	62,50		
Qual a importância do videotape (partidas dos adversários) passadas pela comissão técnica antes dos jogos?	1	3,13	1	3,13	9	28,12	9	28,12	12	37,50		
Como você avalia as informações contidas em sites, portais, redes sociais, etc. para as suas atividades?	3	9,38	9	28,12	15	46,87	2	6,50	3	9,38		
Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as suas atividades?	-	-	7	21,87	12	37,50	11	34,37	2	6,50		
Como você avalia as informações que possuem origem em empresários e grupos de investidores para as suas atividades?	1	3,13	5	15,62	7	21,87	14	43,75	5	15,63		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 2 – Nível operacional – comissão técnica

Questões	Escala		Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Percepção da importância da informação</b>												
Você acha que a informação é importante para você desempenhar a sua profissão?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100
Qual o impacto das informações para o seu rendimento profissional?	-	-	-	-	-	-	-	-	3	37,50	5	62,50
<b>Prospecção, monitoramento e uso da informação</b>												
Você consegue compreender e utilizar as informações antes, durante e depois das partidas?	-	-	-	-	-	-	-	-	2	25,00	6	75,00
Qual a importância do videotape (partidas dos adversários) antes das partidas?	1	12,50	-	-	-	-	-	-	4	50,00	3	37,50
Como você avalia as informações contidas em sites, portais, redes sociais, etc. para as atividades que você realiza?	-	-	-	-	1	14,00	3	43,00	3	43,00		
Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as suas atividades?	-	-	-	-	-	-	4	50,00	4	50,00		
Como você avalia as informações de origem em empresários e grupos de investidores para as suas atividades?	-	-	2	25,00	1	12,25	1	12,50	4	50,00		
Caso você possua acesso às informações de outros departamentos, como você avalia as informações? (Caso este processo não ocorra, não responda)	1	20,00	-	-	-	-	2	40,00	2	40,00		

Fonte: Elaborada pelos autores.

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. É uma área considerada de extrema importância no contexto de qualquer organização, devido ao papel que desempenha, ou seja, realizar a intermediação e coordenação dos objetivos estabelecidos pelo nível estratégico junto ao nível operacional, percebendo assim quem são os indivíduos que possuem maior interação com as fontes de informações, devido ao papel que desempenham no âmbito da organização.

Nessa perspectiva, aplicou-se um questionário fechado e uma entrevista roteirizada aos coordenadores e gestores desse nível organizacional. A entrevista abordou questões voltadas para análise da informação e inteligência no contexto do clube, e por meio dela foi possível validar informações coletadas nos questionários fechados. A entrevista teve como finalidade a validação, identificação e aprofundamento sobre a percepção dos sujeitos pesquisados em relação à importância da informação e inteligência nos processos realizados por eles.

Destaca-se também que foi possível evidenciar por meio da entrevista a origem das fontes de informações que eles utilizam no dia a dia para o desempenho profissional. Os 3 (três) sujeitos entrevistados disseram que o clube realiza a disseminação das informações geradas internamente de modo oral, por meio de conversas formais ou informais. Analisando esse item é possível reforçar a existência dos fluxos informais 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 à cultura informacional em que o clube está alicerçado.

Em relação à inteligência competitiva organizacional, realizaram-se alguns questionamentos sobre este aspecto. Buscou-se verificar se o clube se preocupa em identificar suas fontes informacionais como, ferramentas administrativas, técnicas/esportivas, novos processos, informações estratégicas e informações de outras naturezas necessárias ao desempenho do clube. Os 3 (três) entrevistados afirmaram que se preocupam em identificar as fontes de informações desse tipo, 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 importante fonte de informação.

Tabela 3 – Nível tático – gestores e coordenadores

Questões	Escala		Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Percepção da importância da informação</b>												
Você acha que as informações são importantes para o desempenho de sua profissão?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Você consegue compreender e utilizar a informação em suas atividades diárias?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?	-	-	-	-	-	-	1	33,33	1	33,33	2	67,67
<b>Prospecção, monitoramento e uso da informação</b>												
Como você avalia as informações contidas em sites, portais, redes sociais, etc. para as suas atividades?	-	-	-	-	-	-	2	66,67	1	33,33	1	33,33
Qual a importância das informações nas tomadas de decisões, nos processos que você desempenha?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100
Como você avalia as informações contidas em livros, revistas e jornais para as suas atividades?	-	-	1	33,33	-	-	1	33,33	1	33,33	1	33,33
Como você avalia as informações de empresários e grupos de investidores para as atividades que você executa?	-	-	1	33,33	-	-	2	66,67	2	66,67	-	-
Como você identifica uma cultura organizacional que faz uso da informação de forma plena em todos os processos organizacionais?	-	-	-	-	-	-	1	33,33	1	33,33	2	66,67

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 4 – Nível estratégico – Diretoria Executiva

Questões	Escala		Indiferente		Pouco Importante		Parcialmente Importante		Importante		Muito Importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Percepção da importância da informação</b>												
As informações são importantes para o seu desempenho profissional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
Qual o impacto das informações no seu rendimento profissional?	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00		
<b>Prospecção, Monitoramento e uso da informação</b>												
Acesso e uso informações para desempenhar as atividades profissionais diárias	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00		
As informações são importantes para a tomada de decisão e outros processos desempenhados diariamente	-	-	-	-	-	-	1	25,00	3	75,00		
Informações contidas em sites, portais, redes sociais, etc. são importantes para o seu desempenho profissional	-	-	1	33,00	2	67,00	-	-	-	-		
Informações contidas em livros, revistas e jornais são importantes para o seu desempenho enquanto profissional	-	-	-	-	1	25,00	1	25,00	2	50,00		
Informações de empresários e/ou grupos de investidores são importantes para o desempenho profissional	-	-	-	-	1	25,00	2	50,00	1	25,00		
A cultura organizacional existente no clube, no que tange ao compartilhamento, disseminação e uso da informação, ajuda nos processos organizacionais	-	-	-	-	-	-	3	75,00	1	25,00		

Fonte: Elaborada pelos autores

No que tange ao nível estratégico, também aplicou-se um questionário fechado com o objetivo de identificar a percepção desses indivíduos no que tange à importância da informação para a tomada de decisão, bem como a importância da disseminação da informação. Por meio do processo de observação alinhada à aplicação dos demais instrumentos de pesquisa, foi possível visualizar os ambientes e fluxos informacionais, as fontes informacionais bem como as necessidades informacionais por parte dos gestores e diretores do clube. Analisou-se quais informações são relevantes para os sujeitos organizacionais do clube, a fim de elaborar uma proposta de diretrizes para o processo estruturado de inteligência competitiva (IC) voltado ao contexto do MAC.

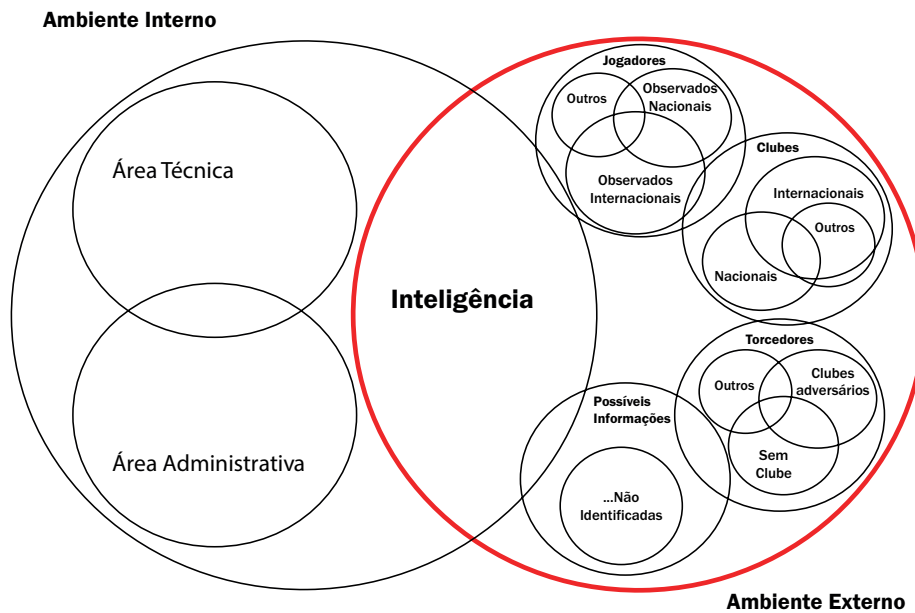
Informações cujas fontes estão em os livros, artigos de revistas e jornais são utilizados com pouca frequência. A afirmação pode ser feita, uma vez que é consequência do processo de observação direta realizado no clube alinhado aos resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos (questionário fechado e entrevista estruturada).

Para demonstrar os fluxos informacionais (figura 1) adotou-se o diagrama de conjuntos, na qual é possível visualizar as interseções dos fluxos existentes no clube. Destacam-se as principais fontes identificadas no ambiente externo que devem ser monitoradas pelo processo de IC.

Outro aspecto possível de constatar com a observação direta e as informações obtidas na aplicação dos instrumentos 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, propiciando informações aos tomadores de decisão em todos os níveis.

A construção de uma cultura informacional entre os indivíduos que compõem o clube também seria de responsabilidade do profissional da informação, sendo que tal construção seria realizada por meio de estratégias adotadas e disseminadas por ele. É importante mencionar que o clube não dispõe de infraestrutura para realizar a gestão da informação, sendo ela mais uma responsabilidade do profissional da informação.

Figura 1 – Proposta de modelo de inteligência competitiva



Fonte: Elaborada pelos autores.

## CONCLUSÕES

O processo de inteligência competitiva (IC) pode subsidiar importantes processos realizados pelas diversas áreas do clube, influenciando todos os níveis organizacionais do Marília Atlético Clube, envolvendo os atletas, comissão técnica e demais membros do clube, e com isso proporcionar tomadas de decisões mais assertivas. Após levantamento e análise dos dados coletados, identificaram-se algumas importantes diretrizes iniciais para a implementação da IC de maneira estruturada no clube.

Para que a gestão e mediação da informação seja realizada de maneira ágil, torna-se necessária a presença de um profissional da informação, afinal, com o trabalho desenvolvido por ele o clube passa a ser capaz até mesmo de interferir diretamente em uma partida, podendo mudar a história da partida e, portanto, de um campeonato. Portanto, o profissional da informação poderia gerenciar e mediar informações de diferentes tipos a todos que pertencem à estrutura do clube.

Outra diretriz que se sugere consiste na adoção de tecnologias de informação e comunicação (TICs) que propiciem a centralização das informações prospectadas no ambiente externo em uma única base de dados. Assim torna-se possível identificar e estruturar as necessidades dos sujeitos que compõem o clube, e com isso prospectar as fontes externas, mapear, capturar, armazenar, tratar, organizar, gerir e disseminar as informações para uso em diferentes atividades, como por exemplo, nas tomadas de decisão, no planejamento, entre outras, tornando esses processos mais assertivos.

Torna-se imprescindível o uso da gestão da informação como ferramenta de apoio para a realização do processo de inteligência competitiva no ambiente do clube, proporcionando assim a aquisição da inteligência organizacional. Outros tipos de organizações esportivas podem fazer uso das diretrizes expostas no presente artigo. Recomenda-se a necessidade de 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

- 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://www4.prefeitura.sp.gov.br/semi/CEDOC/iiegi/pdfs/6-O\\_acesso\\_e\\_uso\\_da\\_informacao\\_no\\_esporte.pdf](http://www4.prefeitura.sp.gov.br/semi/CEDOC/iiegi/pdfs/6-O_acesso_e_uso_da_informacao_no_esporte.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- 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.
- 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. p.117-128.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998 a. 316p.
- \_\_\_\_\_.; HARRIS, J. G. *Competição analítica*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HALÉY, M. *A era do conhecimento: princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI*. São Paulo: Editora Unesp, 2008.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. *Informação & Informação*, v.20, n.1, p.183-208, 2015. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/19712>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- \_\_\_\_\_. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube. *Perspect. ciênc. inf.*,v. 21,n. 1,p. 152-172,2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362016000100152&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100152&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em:18 Abr. 2018.
- KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1997.
- MATTELART, A. *História da sociedade da informação*. São Paulo: Loyola, 2002.
- MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- 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*, v.2, n.2, p.55-65, 2009. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br/index.php/crb8digital/article/view/717>>. Acesso em: 16 jun. 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.
- SCHEIN, E. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- SIMÕES, R. P. *Futebol e informação: driblando incertezas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.
- SUN-TZU. *A arte da guerra*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, v.3, n.4, 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/F_I_art.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2012.
- VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, v.4, n.3, 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2009.
- \_\_\_\_\_. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. p.9-24.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2003.