

SISTEMA DE GESTÃO DE PERFORMANCE – UMA APLICAÇÃO AO MULTIDESPORTIVO DO SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM - AN APPLICATION TO MULTISPORT FROM PORTUGAL SPORTING CLUBE

Sílvia Matuszewska Saiote, MSc, Mestrado em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão, Portugal, silvia.m.saiote@gmail.com

Miguel Varela, PhD, Professor Catedrático, Director e Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Gestão, miguelvarela@isg.pt

Resumo

O actual clima de incerteza económica e elevada concorrência torna primordial para as organizações possuírem um quadro geral actualizado da sua situação, com indicadores-chave para o seu negócio, espelhando a sua realidade administrativa e financeira. É por isso crescente a necessidade de gerir as organizações de forma estratégica, com objectivos definidos e controlo apertado na prossecução dos mesmos através do estabelecimento de metas e iniciativas para se alcançarem ganhos de competitividade e diferenciação.

Os estudos mais recentes apontam o Balanced Scorecard como o mais completo e actualizado sistema de gestão de performance, tendo sido o modelo escolhido para aplicar neste projecto. Sendo um modelo flexível, procedeu-se à sua adaptação, particularizando assim a análise para o Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

A elaboração do Balanced Scorecard, acompanhado pelo Mapa Estratégico, permitiu identificar factores críticos de sucesso, linhas de orientação estratégica e objectivos estratégicos para a organização em estudo, com indicadores, metas e iniciativas, efectuando a sua interligação com a estratégia definida pela Direcção do clube.

Este projecto permitiu ainda reunir competências adquiridas na Licenciatura em Economia e no Mestrado em Gestão, complementando a análise com a minha visão como atleta de alta-competição e utilizadora do Multidesportivo.

Palavras-Chave: Gestão; Estratégia; Performance; Controlo de Gestão; Balanced Scorecard.

Abstract

The current economic uncertainty climate and strong competition makes crucial for organizations to get an updated overall framework of their situation, with key indicators for business reflecting their administrative and financial reality. That is why there's a growing need to manage organizations strategically, with clear objectives and tight control, pursuing them by the settlement of goals and initiatives to achieve gains in competitiveness and differentiation.

Recent studies indicate the Balanced Scorecard as the most completed and updated management performance system, being the one chosen to apply in this project. As a flexible model, we made adjustments, specifying the analysis for Multidesportivo of Sporting Clube de Portugal.

The Balanced Scorecard development, accompanied by a Strategic Map, allowed us to identify critical success factors, strategic guidelines and strategic objectives for the organization under study, with indicators, targets and initiatives, interconnecting with the strategy defined by the club's management.

This project also allowed to gather skills acquired throughout the Bachelor's Degree in Economics and Master's Degree in Management, complementing the analysis with my own view as a high-competition athlete and user of the Multidesportivo.

Keywords: Management; Strategy; Performance; Management Control; Balanced Scorecard.

1. INTRODUÇÃO

É em Lisboa que se situa o pavilhão Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal (SCP) e que alberga modalidades como o andebol, futsal, ginástica, ténis de mesa, natação, desportos de combate, tiro à bala, tiro ao arco, entre outras. O Sporting CP é um clube com um histórico em termos de resultados de excelência desportiva, com mais de 14 mil títulos conquistados, 22 taças europeias em 4 modalidades distintas, 109 atletas olímpicos com 8 medalhas, tendo alcançado vários recordes nacionais, europeus e mundiais.

É num contexto de necessidade de melhoria e de criação de valor que surge este trabalho, com o intuito de avaliar a gestão da *performance* e com o objectivo último de poder contribuir para uma melhoria na gestão estratégica do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal.

O Sporting CP tem iniciado inúmeros processos que apontam no sentido da reorganização do clube, promovendo a eficiência e a sua sustentabilidade, como por exemplo a reestruturação financeira e societária em curso e o contrato de auditoria de gestão do Grupo Sporting (assinado no final de 2013 e que pretende analisar a documentação da gestão dos últimos 18 anos do clube).

Assim, este projecto tem relevância em primeiro lugar para o Sporting Clube de Portugal, pois pretende analisar o Multidesportivo identificando factores críticos de sucesso, linhas e objectivos estratégicos, indicadores e a sua calendarização, metas e iniciativas, fazendo a interligação com a actual estratégia da Direcção para as modalidades do clube, com o intuito de apoiar o processo de tomada de decisão e monitorização estratégica. Poderá ainda interesse para os

colaboradores do SCP, pela envolvimento em termos de estratégia e *performance* da organização.

Por ser um projecto aplicado ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal, sendo uma organização desportiva sem fins lucrativos, poderá ainda ter interesse tanto para as sociedades e organizações desportivas, como também para organizações sem fins lucrativos, com o estudo de variáveis e propostas que permitam a monitorização da organização e o suporte de decisões estratégicas.

Por último, este projecto poderá ainda ter relevância para a comunidade científica da área de interesse do estudo, nomeadamente da Gestão Estratégica, sublinhando temas como a Estratégia, Gestão, Análise Estratégica, Sistemas de Avaliação de *Performance*, e o estudo dos autores Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard*.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O conceito de Gestão Estratégica, é um conceito mais recente mas que tem assumido um papel preponderante para as organizações actuais.

Caravantes, Panno e Koeckner (2004:86-87) indicam que Peter Drucker “foi, de certa forma, o primeiro propugnador da gestão estratégica como a conhecemos hoje”, e citam Drucker, da sua obra *Prática de Administração de Empresas*: “Toda a empresa deve criar uma verdadeira equipa e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas devem contribuir todos para a meta comum; os seus esforços devem todos ser exercidos numa só direcção e as suas contribuições devem combinar-se para produzir um todo – sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços”.

Para Martinet (1989:283), que se suporta em H. I. Ansoff e R. A. Thietart, a gestão estratégica, “longe de ser reduzida à determinação das trajectórias de longo prazo no meio envolvente”, “interessa-se pelo conjunto dos equilíbrios na empresa, que lhe conferem, de maneira determinante e durável, as suas potencialidades, as suas fronteiras e a sua identidade”.

Segundo Santos (2008:328), pode entender-se por gestão estratégica um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo (figura 2), através do qual as organizações determinam “onde estão”, “para onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes.

Segundo Gary Cokins, citado por Pinto (2007:30), a gestão da *performance* (*performance management*) pode ser apresentada como “um sistema integrado, composto por um conjunto de processos, metodologias e soluções”.

Theodore Poister, em *Measuring Performance in public and Nonprofit Organizations* (2003:12), citado por Pinto (2007:27), indica que a gestão da *performance* é “o processo de dirigir e controlar pessoas e unidades funcionais numa organização, com o objectivo de as motivar para atingirem níveis de *performance* mais elevados”.

A gestão da *performance* deverá ser entendida como um processo que detém uma sequência lógica, cujo objectivo final é desencadear acções de melhoria da organização.

As soluções apresentadas para gerirem a *performance* têm sido alicerçadas fortemente por uma componente tecnológica, facilitando o processo de recolha, tratamento e análise dos dados. O objectivo último das soluções passa por alinhar toda a organização, sendo considerada a sua maior vantagem, mas o sucesso passa principalmente pelo envolvimento e liderança da gestão de topo.

Segundo Pinto (2007:31), uma das metodologias que pode constituir um sistema de gestão da *performance* é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* foi então introduzido por David Norton e Robert Kaplan em 1992, num artigo publicado na Harvard Business Review intitulado “*The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*”. O artigo apresentava as conclusões de um estudo encomendado por doze grandes empresas norte-americanas¹, e o seu grande objectivo passava pela criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionais existentes, obtendo uma visão global e com a possibilidade de criação futura de valor (no médio e longo prazos) por não se basear somente em indicadores de ordem financeira, contabilística, orçamental – que só permitiria aos gestores agirem e pensarem em metas no curto prazo – , como também acrescentar ao mesmo *quadro geral*, indicadores de natureza qualitativa, com foco nos clientes e em processos de inovação.

Segundo Cruz (2006:82), o BSC não veio substituir os indicadores financeiros, veio complementá-los.

¹ Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard e Shell Canada (Santos, 2008)

Henry Mintzberg, citado por Cardoso (1995:196), sublinha que “os dados quantitativos informam o intelecto”, no entanto são os dados qualitativos que “geram sabedoria”, e que apesar de serem “difíceis de analisar” são “indispensáveis à síntese – a chave para as opções estratégicas”.

Para Cruz (2006:86), o BSC “não é uma ferramenta de formulação da estratégia, mas de apoio à clarificação e execução da estratégia”.

Com definições e modelos sobre estratégia bastante diversificados entre a comunidade académica, Kaplan e Norton (2004:38) indicam que elaboração dos mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* foi baseada na abordagem do modelo geral por Michael Porter, um dos pioneiros na área estratégica, que argumentava que a estratégia consistia em “seleccionar um conjunto de actividades em que a organização será excelente criando a diferenciação sustentável no mercado”.

Segundo Kaplan e Norton (2004:5), “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para os seus accionistas, clientes e cidadãos” e para que os sistemas de mensuração exerçam o maior impacto possível, devem concentrar-se na estratégia da organização, sendo que, ao projectar os *Balanced Scorecards*, “a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam a sua estratégia para a criação de valor a longo prazo”.

No entanto, para os autores do BSC, a abordagem de Michael Porter, baseada no posicionamento para a vantagem competitiva, não proporcionava uma “representação geral” da estratégia, algo que para os mesmos só foi conseguido com os avanços na criação e contínuo aperfeiçoamento do *Balanced Scorecard*.

Kaplan e Norton (2004:34-35) sublinham que a estratégia é uma etapa de um processo contínuo, “que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até ao trabalho executado pelos empregados da linha da frente e de suporte”. Assim, o *Balanced Scorecard* é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.

Segundo Pinto (2007:40), a filosofia do BSC “assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – nas quais são fixados objectivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas”.

Para Carvalho e Filipe (2008:209), o BSC apresenta-se “como uma ferramenta de medida desenhada para ser o principal *driver* do negócio, apoiando tanto as actividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objectivos estratégicos”.

3. METODOLOGIA E DADOS

A estratégia metodológica adoptada neste projecto contou com diversas fontes, tendo sido efectuada a recolha de informação através de dados secundários e de dados primários.

Neste projecto, para recolha de dados secundários, procedemos à *análise documental* de informações disponíveis no site, documentos fornecidos por membros da gestão do clube, e material disponível na biblioteca do ISG e do ISCTE-IUL (onde consultámos livros e projectos e dissertações de mestrado). Utilizámos ainda *estatísticas e bases de dados* provenientes do Instituto Nacional de Estatística, como os Censos de 2011.

Em relação aos *dados primários*, ou seja, dados recolhidos especificamente para o projecto em questão, foram realizadas *entrevistas, questionários*, e procedemos à utilização da técnica da *observação*, contando com a experiência e vivência diária como utilizadora e atleta de alta-competição do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal. Para a realização de entrevistas e questionários foi utilizado o *inquérito por amostragem*.

Os questionários foram construídos com base nas entrevistas com os membros da gestão, análise documental e observação, tendo sido feita a distinção por utilizadores, treinadores e dirigentes.

Quadro 1 – Estrutura dos questionários

	Utilizadores	Treinadores	Dirigentes	Explicitação
Avaliação do Multidesportivo	X	X	X	Avaliação em termos da <i>oferta, espaço, qualidade, preço da mensalidade, segurança, higiene, e competência dos treinadores e staff</i> do Multidesportivo.
Análise interna do Multidesportivo		X	X	Seleccção dos <i>pontos fortes e pontos fracos</i> do Multidesportivo.
Análise externa do Multidesportivo		X	X	Seleccção das <i>oportunidades e ameaças</i> do Multidesportivo.
Características fundamentais do Multidesportivo	X	X	X	Seleccção das <i>características fundamentais</i> do Multidesportivo.

Fonte: Elaboração própria

Em relação à aplicação do questionário, foi definido que seriam abrangidos os principais dirigentes, e utilizadores e treinadores de modalidades que não fossem profissionais (excluem-se assim o Andebol, o Atletismo e o Futsal do clube) e fossem praticadas dentro do Multidesportivo. Foi ainda definido que as modalidades em análise seriam agrupadas por director (por exemplo, Judo e Capoeira integram os Desportos de Combate).

Assim as modalidades seleccionadas foram agrupadas em 7 grandes grupos – *Natação, Ginástica, Desportos de Combate, Ténis de Mesa, Tiro à Bala e Tiro com Arco* – sendo número total de utilizadores, treinadores e dirigentes considerados, cerca de 4.000 (valor aproximado).

Em Janeiro de 2014 foram distribuídos e analisados 131 questionários por utilizadores (100), treinadores (18) e dirigentes (13). Este número foi considerado *adequado* por se enquadrar no intervalo indicado. Segundo o site da *Raosoft*², considerando os dados em cima indicados, contámos com uma margem de erro de aproximadamente 7%.

4. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E CONCEPÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA O MULTIDESPORTIVO DO SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

A concepção do Balanced Scorecard para o Multidesportivo compreendeu a elaboração inicial do mapa estratégico com os objectivos estratégicos por perspectiva, e a determinação de indicadores, metas e iniciativas.

² Programa de *software* para recolha e análise de informação

Foi finalizada com a definição da calendarização por indicador, com o intuito de proceder à avaliação e monitorização do BSC.

A análise de informação sobre o Multidesportivo, compreendeu diversos pontos, em primeiro lugar a explicitação do mesmo, a sua Gestão e Planeamento Estratégico, a taxa de ocupação diária dos pisos que tinham ginásios, informação sobre a reestruturação financeira e societária, identificação da missão, visão e valores, identificação dos stakeholders, elaboração da matriz BCG e Análise Estratégica.

Dentro da Análise estratégica, procedeu-se à avaliação do Multidesportivo em função das respostas aos questionários de utilizadores, treinadores e dirigentes, à identificação das Características Fundamentais, elaboração da Análise SWOT e Factores Críticos de Sucesso.

A síntese da análise SWOT (quadro 2) foi elaborada a partir da análise das opiniões de utilizadores, treinadores e dirigentes (através dos questionários), e ainda a partir das conclusões das entrevistas com membros da gestão do Multidesportivo e do Sporting Clube de Portugal.

Quadro 2 – Análise SWOT do Multidesportivo

ANÁLISE SWOT				
		Pontos fortes	Pontos fracos	
Análise Interna		<ul style="list-style-type: none"> ● Oferta de modalidades ● Notoriedade da marca “Sporting” ● Competência dos treinadores e <i>staff</i> ● Horários das actividades e nº de treinadores por classe ● Preço da mensalidade ● Diferencial da taxa do IVA entre clubes e colectividades (6%) e os ginásios privados (23%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualidade dos espaços comuns (balneários, corredores, ...) ● Informação para decisões estratégicas ao nível financeiro e não financeiro ● Qualidade dos aparelhos para a prática desportiva ● Condições de Higiene e Segurança ● Lotação do espaço (nº de utilizadores por espaço) 	
	Análise Externa	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Localização e acessos do Multidesportivo ● Parcerias com colégios e instituições sociais ● “Clubismo” (relacionando a marca “Sporting” aos resultados da sua equipa de futebol profissional) ● Lisboa com elevada procura e elevado nº de potenciais utilizadores ● Construção do projecto urbanístico e do novo pavilhão para as modalidades ao lado do Estádio 	Ameaças

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas dos questionários e nas entrevistas efectuadas.

Foram definidos os *factores críticos de sucesso* do Multidesportivo utilizando dados da *análise interna* (pontos fortes e pontos fracos) e os dados da *avaliação* e da selecção das suas *características fundamentais*, assim, em baixo encontram-se definidas as *linhas estratégicas*, elaboradas em função dos factores críticos de sucesso e que deverão funcionar como as linhas orientadoras da actuação da organização, por perspectiva.

Quadro 3 – Linhas Estratégicas do Multidesportivo

Perspectivas	Factores Críticos de Sucesso	Linhas Estratégicas
P1 – Utilizadores	Oferta e reputação desportiva e social de excelência	Satisfação das expectativas dos utilizadores
P2 – Processos e Equipamentos	Adaptação dos recursos e meios à formação e prática desportiva	Reforço e adequação dos recursos e meios às necessidades dos utilizadores
P3 – Formação e Competências	Competência dos treinadores e <i>staff</i>	Desenvolvimento contínuo de competências
P4 – Sustentabilidade Financeira	Preços da mensalidade acessíveis	Sustentabilidade financeira das modalidades

Fonte: Elaboração própria

Após análise e construção da informação de base, começámos por identificar as propostas de valor, que pretendem definir a estratégia do Multidesportivo em relação aos seus utilizadores de forma diferenciadora da concorrência. Os utilizadores são os *clientes-alvo*, no entanto, neste projecto (como anteriormente explicámos) foram considerados apenas os utilizadores de modalidades não profissionais e que se pratiquem dentro do Multidesportivo.

As *Propostas de Valor* presentes na figura 1, foram interligadas com as quatro perspectivas já adaptadas do *Balanced Scorecard*, e foram elaboradas em função das respostas dos questionários aos utilizadores e do estudo do Multidesportivo.

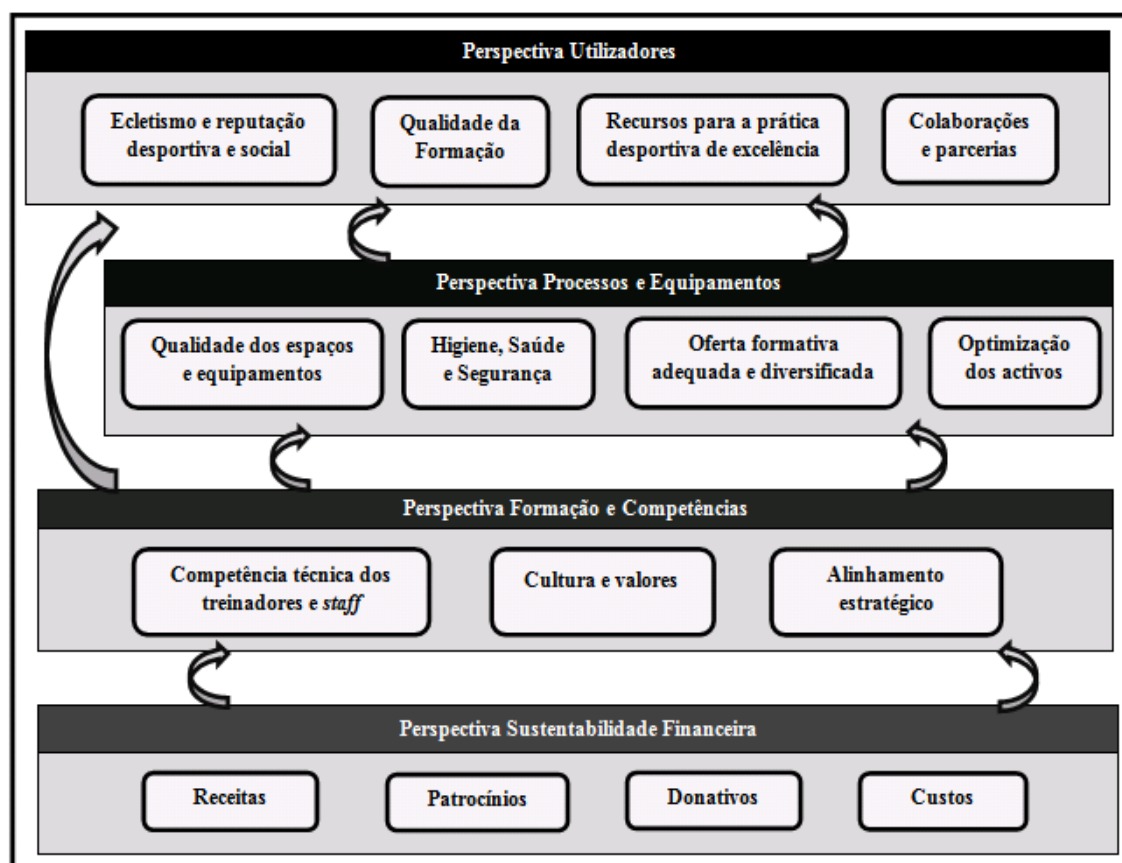


Figura 1 – Propostas de Valor para o Multidesportivo

Fonte: Elaboração própria com base na revisão de literatura e estudo do Multidesportivo.

Após a definição das linhas estratégicas e elaboração das propostas de valor, procedemos à identificação dos *objectivos estratégicos*, ou seja, os objectivos que promovem o reforço das competências centrais da empresa nos factores críticos de sucesso no seu negócio. Estes objectivos estratégicos foram elaborados de acordo com o estudo do

Multidesportivo, análise das respostas aos questionários e entrevistas com membros da gestão.

O mapa estratégico foi elaborado mostrando a interligação dos objectivos estratégicos através de relações causa e efeito.

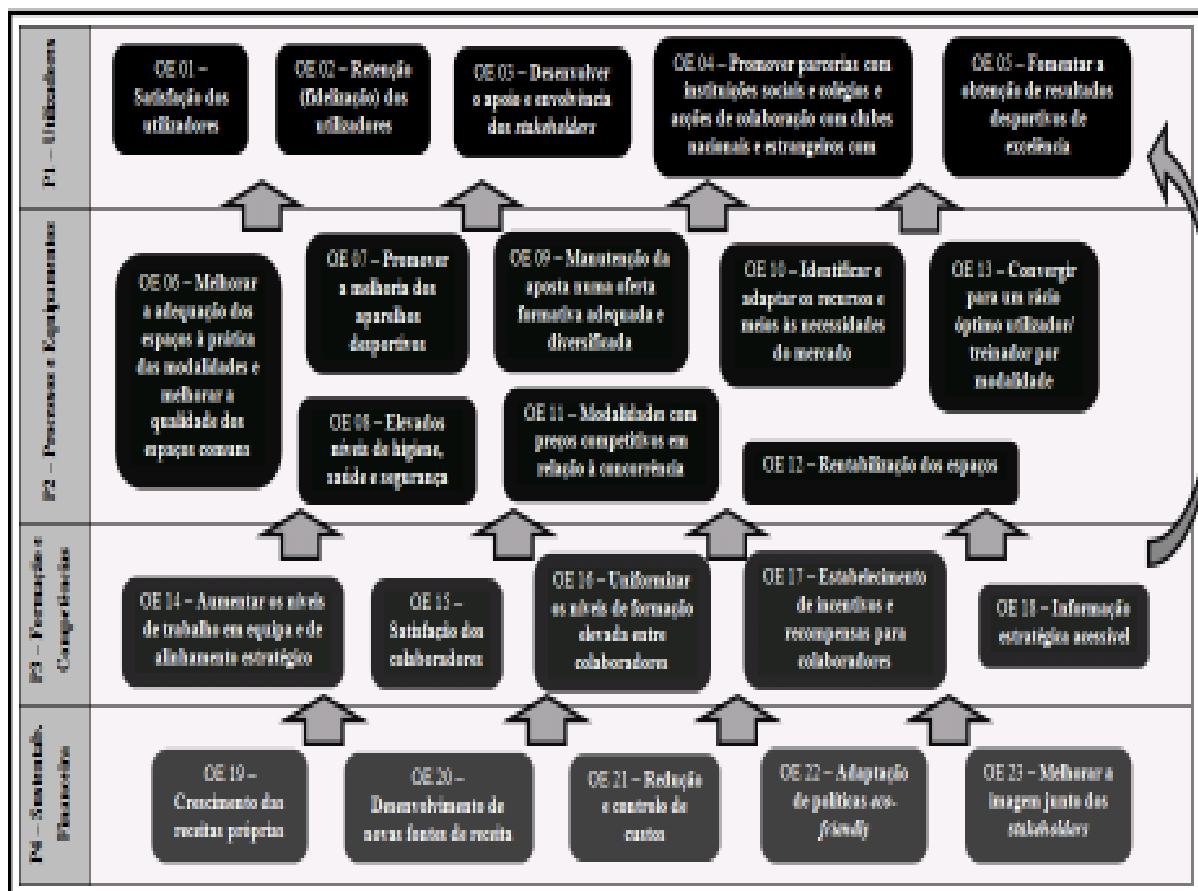


Figura 2 – Mapa Estratégico do Multidesportivo.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard* permite a mensuração e foco da organização. Assim, se o mapa estratégico descreve a *lógica da estratégia*, o BSC por sua vez irá traduzir os objectivos do mapa estratégico em indicadores e metas.

Para definir o número de indicadores a utilizar no BSC, considerámos o intervalo sugerido pelos autores (*entre 20 e 25*), e também o valor sugerido em termos de percentagens por perspectiva (quadro 4) Assim, o número de indicadores utilizados neste projecto (23 no total), foi considerado *adequado* por estar de acordo com o sugerido pelos autores Kaplan e Norton.

Quadro 4 – Percentagens e o número de indicadores utilizado.

Perspectiva	Percentagens	Nº de indicadores utilizados
Utilizadores	22%	5
Processos e Equipamentos	34%	8
Formação e Competências	22%	5
Sustentabilidade Financeira	22%	5
TOTAL	100%	23

Fonte: Elaboração própria, com base no estudo de Kaplan e Norton.

A selecção dos indicadores a utilizar teve por base a informação proveniente das entrevistas com membros da gestão, o Manual da Qualidade, o estudo do Multidesportivo e a revisão de literatura.

A título de exemplo no quadro 5 encontra-se o indicador sugerido para o objectivo estratégico (OE) 1, e a sua fórmula de cálculo. Este tipo de metodologia foi aplicada aos 23 objectivos estratégicos, e foram ainda acrescentadas metas, tendo-se também procedido à explicitação das mesmas.

Quadro 5 – Indicadores e Metas para o OE01

Objectivos Estratégicos (OE)	Indicadores	Fórmulas de Cálculo	Metas	Explicação das Metas
OE 01 – Satisfação dos utilizadores	1. Índice de satisfação dos utilizadores	Média das respostas	≥ 70%	Neste indicador considerámos importante que a meta se enquadre no último quadrante ou esteja muito perto de o alcançar (≥ 70%), admitindo como objectivo alcançar uma média de respostas bastante positiva.

Fonte: Elaboração própria

Na realização do projecto encontram-se ainda disponíveis as iniciativas (ou *programas/ planos de acção*) por objectivo estratégico, e ainda alocados investimentos/recursos e definida a responsabilidade da sua implementação.

Segundo a revisão de literatura, após a explicação da missão, visão e valores, da elaboração da análise estratégica, da definição das linhas estratégicas e fixação dos objectivos, indicadores, metas e iniciativas, estamos em condições para projectar o quadro final correspondente à avaliação e monitorização do *Balanced Scorecard*, e assim concluir o processo de implementação do BSC no Multidesportivo.

No quadro 6 explicamos o porquê da definição temporal em trimestre, semestre ou ano na avaliação dos indicadores.

Quadro 6 – Definição da calendarização

Calendarização	Explicitação
Trimestral	Para indicadores que permitam ir ao encontro de melhores resultados logo no trimestre/semestre seguinte.
Semestral	
Annual	Para indicadores aos quais só faça sentido proceder à avaliação e análise dos resultados no final de cada ano.

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, no quadro 7 dispõe um quadro que pretende avaliar e monitorizar os indicadores e metas fixados, através da definição da calendarização da sua análise.

Note-se que a responsabilidade da medição dos indicadores não foi indicada por considerarmos que a sua definição deverá ficar ao encargo da Direcção do Multidesportivo, após verificação e validação do método do *Balanced Scorecard* elaborado neste projecto.

Quadro 7 – Avaliação e Monitorização do Multidesportivo

Indicadores	Metas	Calendarização
1) Índice de satisfação dos utilizadores	$\geq 70\%$	Anual
2) % retenção dos utilizadores	$\geq 60\%$	Anual
3) Nº de demonstrações e espectáculos das modalidades	\geq valor do ano $n-1$	Anual
4) Nº de parcerias e colaborações (instituições sociais, colégios, clubes nacionais e clubes estrangeiros)	\geq valor do ano $n-1$	Anual
5) % participação dos utilizadores em competições (nacionais e internacionais)	\geq valor do ano $n-1$	Anual
6) Índice de satisfação dos utilizadores com os espaços (específicos e comuns)	$\geq 70\%$	Semestral
7) % renovação dos aparelhos desportivos (compra ou manutenção)	$\geq 50\%$	Anual
8) Índice de satisfação dos utilizadores com higiene, saúde e segurança (distinguir entre cada uma)	$\geq 70\%$	Semestral
9) Índice de satisfação dos utilizadores e colaboradores com a oferta de modalidades	$\geq 70\%$	Anual
10) Nº de sugestões implementadas de utilizadores e colaboradores	\geq valor do ano $n-1$	Anual
11) Relação dos preços das mensalidades e a média dos preços dos principais concorrentes (análise por modalidade)	≤ 1	Anual
12) Taxa de ocupação nos diferentes períodos (por exemplo, manhã, início da tarde, fim da tarde, e noite)	\geq valor do semestre $n-1$	Semestral
13) Nº utilizadores por treinador (análise por modalidade)	\geq valor óptimo	Anual
14) Nº acções de alinhamento à estratégia	\geq valor do semestre $n-1$	Semestral
15) Índice de satisfação dos colaboradores	$\geq 70\%$	Anual
16) Nº de horas de formação por colaborador	15h	Anual
17) % incentivos no total da remuneração/ano	$\leq 10\%$	Anual
18) Valor do investimento num SI estratégico e acessível (e acções de formação)	> 0	Anual
19) Evolução das receitas próprias	> 1	Anual
20) Evolução da rubrica "outras prestações de serviços"	> 1	Anual
21) Relação dos Custos efectivos vs previsionais (distinguir entre variáveis e fixos)	≤ 1	Trimestral
22) % serviços <i>eco-friendly</i>	\geq valor do ano $n-1$	Anual
23) Rentabilidade por modalidade (relação das suas receitas vs custos)	> 1	Anual

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÕES

Considerando a dimensão desportiva e eclética do Sporting Clube de Portugal, partimos para a realização deste projecto com o intuito de ir ao encontro das melhores práticas de gestão em termos estratégicos para adaptar ao seu Multidesportivo.

Como sistema de gestão de *performance*, o *Balanced Scorecard* é o sistema mais actualizado e completo segundo os autores da área da gestão estratégica, permitindo alinhar a organização à estratégia e monitorizar de forma completa e integrada a sua actividade, sustentando a tomada de decisão por parte da gestão de topo.

Com a elaboração deste projecto, concluímos que é viável a aplicação do *Balanced Scorecard* a organizações desportivas sem fins lucrativos. A flexibilidade do modelo proposto permitiu algumas adaptações, colocando no topo a perspectiva dos clientes (*utilizadores* do Multidesportivo), seguida pela perspectiva dos processos internos (*processos e equipamentos*), aprendizagem e crescimento (*formação e competências*) e financeira (*sustentabilidade financeira*). Os objectivos e indicadores elaborados funcionam de forma integrada, estabelecendo relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas. Este projecto é, por isso, uma versão que não estática – segundo Carvalho e Filipe (2008:216-217), sempre que se vão cumprindo objectivos, o BSC permite fazer um *update* dos *targets*, um *update* das medidas, uma mudança das próprias medidas e lançar um desafio constante à estratégia.

Estudámos e identificámos melhorias que poderão ser introduzidas no actual sistema de gestão de *performance* do Multidesportivo. Com a utilização do método do BSC, relacionámos objectivos, indicadores e iniciativas com a estratégia da actual Direcção para o clube. Consideramos ainda que fomos ao encontro dos objectivos

estabelecidos inicialmente, sejam os objectivos gerais (estudar as práticas de gestão do Multidesportivo e o seu actual sistema de gestão de *performance*; elaborar um *Balanced Scorecard* acompanhado com o Mapa Estratégico para o Multidesportivo), sejam os objectivos específicos (identificar a missão, visão e valores do Multidesportivo, e a estratégia da Direcção actual para as modalidades do clube; elaborar a análise SWOT; posicionar o Multidesportivo na matriz BCG; definir os factores críticos de sucesso; estabelecer as linhas e objectivos estratégicos; definir indicadores, metas e iniciativas para a concretização da estratégia; estipular a calendarização dos indicadores para avaliar e monitorizar a actividade da organização).

Os objectivos, indicadores, metas e iniciativas propostos no *Balanced Scorecard* deverão ser encarados como recomendações, que poderão sofrer modificações no futuro e serem adaptadas de acordo com a experiência e melhor conhecimento da gestão em relação à realidade sportinguista. No entanto sublinhamos a necessidade de actualização do seu sistema de informação, passando por indicadores alinhados com estratégia do clube, aumentando o grau de confiança na tomada de decisão e nas actividades de gestão.

Do ponto de vista de atleta de alta-competição e utilizadora do Multidesportivo, foi extremamente gratificante elaborar um projecto que tivesse como objectivo poder contribuir para uma melhoria na gestão estratégica e de *performance*, com a possibilidade de criação de valor para o Sporting Clube de Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, H. (1977). *Estratégia empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo;
- Baraňano, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo, Lisboa;
- Caravantes, G.; Panno, C.; Kloeckner, M. (2004). *Gestão Estratégia de Resultados – construindo o futuro*, AGE Editora, Porto Alegre;
- Cardoso, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações – ao encontro do 3º milénio*, Editorial Verbo, São Paulo;
- Cardoso, L. (2001). *Gestão Estratégica das Organizações – Como Vencer nos Negócios do Século XXI*, Editorial Verbo, Lisboa – São Paulo;
- Carvalho, J.; Filipe, J. (2008). *Manual de Estratégia – conceitos, prática e roteiro*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa;
- Carvalho, J. (2005). *Organizações Não Lucrativas*, Edições Sílabo, Lisboa;
- Carvalho, J. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*, Edições Sílabo, Lisboa;
- Cruz, C. (2006). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*, Vida Económica, Maia;
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*, Butterworth-Heinemann, Oxford;

Drucker, P. (1997). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Difusão Cultural, Lisboa;

Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração*, Nobel, São Paulo;

Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa;

Kaplan, R.; Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston;

Kaplan, R.; Norton, D. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia*, 10ª edição, Editora Campus, São Paulo;

Kaplan, R.; Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, 7ª edição, Editora Campus, São Paulo;

Kotler, P.; Fox, K. (1994). *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*, Editora Atlas S. A., São Paulo;

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, edições Sílabo, Lisboa;

Martinet, A. (1989). *Estratégia*, edições Sílabo, Lisboa;

Montgomery, C. A.; Porter, Michael E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Harvard Business Review Book, 2ª edição, Editora Campos, Rio de Janeiro;

Neely, A.; Adams, C.; Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism – The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times Prentice Hall, Pearson Education, Edinburgh Gate;

Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard – Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey;

Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey;

Porter, Michael E. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro;

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*, Lidel – edições técnicas, Lisboa;

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica*, Escolar Editora, Lisboa.

WEBGRAFIA

Censos 2011, do Instituto Nacional de Estatística – <http://censos.ine.pt/>

Ginásio Clube Português – <http://www.gcp.pt/>

Programa de Candidatura do Dr. Bruno de Carvalho às Eleições de 2013 “Sporting no Coração” – <http://www.sportingnocoracao.com/>

Raosoft, Inc. – <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Sport Algés e Dafundo – <http://www.sportalgesedafundo.com/>

Sporting Clube de Portugal – www.sporting.pt

OUTRAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Assembleia Geral do Sporting Clube de Portugal, 30 de Junho de 2013, Proposta do Conselho Directivo, Ponto 2 da Ordem de Trabalhos;

Auditoria ao Grupo Sporting Clube de Portugal – Análise da Evolução da Situação Patrimonial de 01.08.1998 a 26.03.2011;

Estatutos do Sporting Clube de Portugal, aprovados na Assembleia Geral Extraordinária de 23 de Julho de 2011 e alterados nas Assembleias Gerais Extraordinárias de 24 de Abril de 2012, 30 de Junho de 2013 e 4 de Outubro de 2013;

Manual de Qualidade do Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal, 2ª edição, 13/07/2011;

Martins, P. (2012), *Gestão Estratégica com o Balanced Scorecard – estudo de caso*, Projecto defendido no ISCTE-IUL (trabalho não publicado);

Pereira, J. (2009), *Contributo para a Concepção de um Balanced Scorecard num Equipamento de uma Organização Sem Fins Lucrativos*, Dissertação defendida no ISCTE-IUL (trabalho não publicado);

Relatório e Contas do Sporting Clube de Portugal 2012/2013;

Rosado, R. (2012), *Construção de um Balanced Scorecard nas Organizações Sem Fins Lucrativos*, Projecto defendido no ISCTE-IUL (trabalho não publicado).