

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

Balanced Scorecard num Pequeno Clube de Futebol: Um Estudo de Caso

Miguel Gomes Lucas

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Balanced Scorecard num Pequeno Clube de Futebol: Um Estudo de Caso
Miguel Gomes Lucas

Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro

2025



Agradecimentos

Ao orientador da dissertação, o Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro, agradeço todo o seu constante esforço, disponibilidade e apoio ao longo deste desafiante percurso. A sua convicção e interesse demonstrados constituíram uma grande motivação e foram cruciais para a concretização desta dissertação.

Ao Varzim Sport Club (VSC), um enorme obrigado pela disponibilidade e participação neste estudo, com um especial reconhecimento aos entrevistados pela sua acessibilidade. Gostaria de reforçar o meu agradecimento ao vice-presidente Pedro Coelho pela recorrente prestabilidade, ajuda e sugestões ao longo da dissertação.

Aos meus pais, irmão, irmã e restante família, um obrigado por toda ajuda, paciência e empatia demonstrada ao longo deste período, principalmente nos momentos mais exaustivos.

Obrigado, Rita, pelo apoio incondicional ao longo destes últimos anos, por toda a força e motivação manifestadas e por sempre acreditares em mim.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de dar um enorme agradecimento a todos os meus colegas e amigos que me acompanharam durante esta fase da minha vida, pelo auxílio e companheirismo prestados, incentivando-me e encorajando-me ao longo deste percurso.

Resumo

O futebol rapidamente se tornou numa indústria que é capaz de unir adeptos, jogadores, gestores e investidores de todas as partes do mundo apenas num só clube. O aumento da comercialização, das receitas, da competitividade e da importância dos *stakeholders* traduziu-se numa empresarialização do futebol (Paramio-Salcines & Llopis-Goig, 2018). Consequentemente, os gestores desportivos ficaram com a difícil tarefa de lidar com os vários aspetos que um clube tem de ter em conta atualmente (Chadwick, 2009). O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de avaliação de desempenho que permite aos gestores acompanhar o desempenho da sua organização em várias perspetivas.

Apesar de ser bastante experienciado no mundo empresarial e ser vantajoso para a gestão desportiva segundo Lakatos et al. (2019), o estudo do BSC é relativamente recente no contexto desportivo, estando focado essencialmente em clubes de grande dimensão (Ali et al., 2023). Em Portugal, à exceção dos três grandes clubes, esta adaptação à empresarialização tem sido relativamente inexpressiva em grande parte dos clubes de menor dimensão, que por sua vez lutam com bastantes problemas, ligados à falta de competitividade (Barros, 2006; Monteiro & Mourão, 2024). Neste sentido, o presente estudo pretendeu analisar a adaptabilidade do BSC a pequeno clube de futebol.

Para tal, foi conduzido um estudo de caso num clube de futebol tradicional, o Varzim Sport Club. Com base nos resultados obtidos, sugere-se várias adaptações ao modelo original do BSC ao nível das perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores. Além disso, os resultados mostram que não existe uma perspetiva final, ou seja, existe uma continuada relação de causa-efeito entre as perspetivas e objetivos estratégicos, segundo um esquema circular. Assim, foi possível elaborar uma proposta para a configuração do BSC num contexto ainda não explorado, contribuindo assim para a literatura existente.

Palavras-Chave: Controlo Estratégico, Balanced Scorecard, Contexto Desportivo, Pequenos Clubes de Futebol.

Abstract

Football quickly evolved into an industry capable of bringing together supporters, players, managers, and investors from across the globe around a single club. The increasing commercialisation, revenue growth, competitiveness, and the rising importance of stakeholders have led to the corporatisation of football (Paramio-Salcines & Llopis-Goig, 2018). As a result, sports managers are now faced with the complex task of dealing with the various aspects that a modern football club must take into account (Chadwick, 2009). The Balanced Scorecard (BSC) is a performance evaluation tool that enables managers to monitor the performance of their organisation across multiple perspectives.

Although it is widely used in the corporate world and is considered beneficial for sports management, according to Lakatos et al. (2019), the study of the BSC within the sports context is relatively recent and has mainly focused on large football clubs (Ali et al., 2023). In Portugal, with the exception of the three major clubs, this shift towards corporatisation of the clubs has been relatively insignificant among most smaller clubs, which often face numerous challenges related to the lack of competitiveness (Barros, 2006; Monteiro & Mourão, 2024). In this context, the present study aimed to analyse the adaptability of the BSC to a small football club.

To this end, a case study was conducted on a traditional football club, the Varzim Sport Club. Based on the findings, several adaptations to the original BSC model are suggested, particularly in terms of its perspectives, strategic objectives, and performance indicators. Moreover, the results show that there is no final or ultimate perspective; instead, there is a continuous cause-and-effect relationship between the perspectives and strategic objectives, forming a circular framework. Therefore, it was possible to develop a proposal for configuring the BSC in a context not yet explored, thereby contributing to the existing literature.

Keywords: Strategic Control, Balanced Scorecard, Sports Context, Small Football Clubs.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. Evolução do futebol.....	3
2.2. A realidade dos pequenos clubes	5
2.3. Balanced Scorecard	7
2.4. BSC no contexto desportivo.....	9
2.5. O BSC num pequeno clube	10
3. Metodologia	13
4. Estudo de caso	17
4.1. Enquadramento do Varzim Sport Club	17
4.1.1. Estrutura organizacional	18
4.1.2. Visão, Missão e Valores	21
4.1.3. <i>Stakeholders</i> mais relevantes.....	22
4.2. Principais prioridades estratégicas do Varzim Sport Club.....	24
4.3. Proposta do Balanced Scorecard.....	27
4.3.1. Perspetivas do Balanced Scorecard.....	27
4.3.2. Mapa estratégico	30
4.3.3. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva da sustentabilidade financeira 31	
4.3.4. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva do impacto social e desportivo	36
4.3.5. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva dos processos.....	39
4.3.6. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva das estruturas	46
4.4. Discussão de Resultados.....	49
5. Conclusão, limitações e pesquisas futuras	55

Referências Bibliográficas	58
Anexos.....	65
Anexo A – Guião da Entrevista.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Entrevistas realizadas	15
Tabela 2 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva da sustentabilidade financeira	32
Tabela 3 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva do impacto social e desportivo	36
Tabela 4 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva dos processos.....	40
Tabela 5 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva das estruturas	46
Tabela 6 – Painel do Balanced Scorecard com as perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores.....	50

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura organizacional da direção do Varzim Sport Club e sua SDUQ.....	19
Figura 2 – Estrutura organizacional dos departamentos do Varzim Sport Club e sua SDUQ	20
Figura 3 – Perspetivas da proposta de Balanced Scorecard	29
Figura 4 – Proposta de mapa estratégico	30

1. Introdução

Desde a origem dos primeiros clubes de futebol e da primeira associação de futebol, no Reino Unido, nos meados do Sec. XIX, até aos dias de hoje, o futebol evoluiu tremendamente, não apenas ao nível das suas regras como da própria estrutura dos clubes e organizações ligadas ao futebol (Paramio-Salcines & Llopis-Goig, 2018). Deixou de ser apenas uma mera prática de desporto, tornando-se numa indústria que gera cada vez mais receitas (Özaydin & Donduran, 2019). Na época de 2022/2023, o futebol europeu gerou cerca de 35,3 milhares de milhões de euros, um aumento de 16% relativamente ao período anterior (Deloitte, 2024). Em Portugal, na mesma temporada, o volume de negócios do futebol atingiu os 987 milhões de euros (Liga Portugal, 2024).

Com a crescente profissionalização e industrialização do futebol, a importância dos seus *stakeholders* foi aumentando e os grandes clubes deixaram de se concentrar apenas nos resultados desportivos, mas também na responsabilidade social corporativa (Fifka & Jaeger, 2018) e, nomeadamente, nos resultados financeiros (Sánchez et al., 2020). Claramente num contexto cada vez mais competitivo, os clubes precisam de se adaptar aos constantes desafios e adversidades para alcançarem o sucesso, através de uma gestão eficiente (Lakatos et al., 2019).

Em Portugal, não existe uma capacidade de gerar receitas como nas grandes ligas europeias (Özaydin & Donduran, 2019). Subsiste alguma falta de competitividade no futebol português, algo provocado essencialmente pelo domínio dos três grandes clubes e pela incapacidade de os clubes mais pequenos conseguirem gerar receitas suficientes para serem competitivos (Gouveia & Pereira, 2020). Além disso, são regulares as crises financeiras e duvidosos os desafios que muitos dos clubes de menor dimensão enfrentam, que resultam em variadas penalizações financeiras e desportivas (Monteiro & Mourão, 2024). Por sua vez, estas crises são provocadas pelos obstáculos que os pequenos clubes enfrentam, como a incapacidade de gerar receitas e de reter atletas importantes (Barros, 2006). Desta forma, para atingir o sucesso, a gestão de um clube passa por conciliar esses obstáculos (Chadwick, 2009).

Os clubes de futebol necessitam de ganhar competitividade nas suas várias vertentes (Panescu & Dragomir, 2024). Consequentemente, os órgãos dos clubes necessitam de apoio nos variados processos tomadas de decisão (Lakatos et al., 2019). Neste contexto, surge o *Balanced Scorecard*. O BSC é um instrumento de avaliação de desempenho originado por Kaplan e Norton em 1992 e que foi sendo desenvolvido nos anos seguintes (Kaplan &

Norton, 1992, 1996a, 1996b, 1996c, 1998, 2000, 2001, 2005). É capaz de fornecer aos gestores uma rápida e compreensiva informação da performance organizacional. Segundo Becksy (2011) e Lakatos et al. (2019), o BSC é uma ferramenta bastante útil que pode ajudar a operacionalização da estratégia, bem como os processos de tomada de decisão de um clube de futebol. No entanto, o seu estudo e aplicação tem sido essencialmente em clubes de grande dimensão (Ali et al., 2023), que são a classe de clubes onde a empresarialização é mais presente. Portanto, existe uma outra qualidade de clubes onde a sua aplicação não foi considerada pela literatura existente. Assim sendo, a presente dissertação pretende responder à seguinte questão: que comportamentos e aspetos o BSC adquire quando é proposto para um pequeno clube de futebol tradicional, que foi confrontado com os recorrentes problemas estruturais e financeiros do futebol português e que enfrenta a crescente empresarialização do desporto?

Para tal, inicialmente será feita uma revisão de literatura sobre a evolução do futebol e a contextualização dos pequenos clubes de futebol em Portugal. De seguida, irá ser desenvolvido o contexto do BSC, com um especial foco no âmbito desportivo e estudos similares. Posteriormente, serão apresentadas as bases metodológicas para este estudo. Por fim, será apresentado o estudo de caso e discutido os resultados obtidos.

2. Revisão de literatura

2.1. Evolução do futebol

O estudo sobre o futebol é relativamente recente. Até a década de 1970, a pesquisa sobre este tópico foi bastante limitada, tendo a sua procura evoluído bastante desde 1980 até ao presente. O desenvolvimento do estudo sobre este desporto coincidiu com a transformação que o futebol sofreu nas últimas décadas a nível estrutural, organizacional e até a nível político (García, 2017). Com o crescimento da importância dos *stakeholders*, nomeadamente dos fãs, o futebol evoluiu para um modelo mais horizontal, sendo visto não só como um desporto, mas cada vez mais como um entretenimento (Paramio-Salcines & Llopis-Goig, 2018).

Segundo Paramio-Salcines e Llopis-Goig (2018), os clubes e as instituições começaram a perceber o potencial impacto económico do futebol, ligado à explosão da globalização dos espetadores na década de 1990. A desregulação da indústria televisiva e o aparecimento dos canais pagos levaram a um crescimento exponencial das receitas televisivas e mudanças nos padrões de consumo (Holt, 2006). Em 1992, a reformulação da *English Premier League* e a introdução da competição europeia *UEFA Champions League* surgiram como resposta a esse aumento da procura e visualização do futebol, marcando o início de uma nova era (Peeters & Szymanski, 2014).

O aumento da empresarialização, provocado essencialmente pela entrada de novos investidores e receitas televisivas, levou a que a perspetiva financeira começasse a ter uma grande influência nas decisões dos clubes. Com o objetivo de maximizarem os resultados desportivos, tem sido habitual os clubes abusarem do seu bem-estar financeiro (Nielsen & Storm, 2017). Em resposta, para controlar o aumento do volume das transferências e dos gastos desmedidos pelas principais equipas, a UEFA introduz uma série de regulações, denominado de *financial fair-play* (Peeters & Szymanski, 2014).

Este grande aumento de visibilidade e de receitas trouxe um aumento de problemas relacionados com o volume de apostas e de fixação de jogos, que acabam por impactar seriamente o bem-estar do desporto. (Coskun et al., 2021). Num contexto claramente mais empresarial, a indústria do futebol enfrenta cada vez mais pressão para comportamentos éticos e responsáveis (Coskun et al., 2021). O aumento da comercialização do futebol nas últimas décadas fez com houvesse um crescimento da regulação e atenção pelas variadas

instituições e *stakeholders*. Apesar do aumento da relevância destes comportamentos no mundo empresarial, nas principais ligas europeias, os relatórios sobre estas práticas ainda são pouco desenvolvidos (Ribeiro et al., 2019).

Com um aumento generalizado da indústria a todos os níveis, o número dos *stakeholders* também tem vindo a aumentar nos últimos anos (Zülch et al., 2020). À primeira vista, os adeptos, os jogadores de futebol, os variados membros da estrutura do clube e, mais recentemente, os investidores, são os *stakeholders* normalmente considerados. Segundo Senaux (2008), estes são os mais relevantes. No entanto, Coskun et al. (2021) menciona que atualmente, os clubes de futebol, para além deste conjunto, devem ter em conta os patrocinadores, os fornecedores, os transmissores televisivos, os *media*, as autoridades locais, as associações desportivas e as entidades governamentais.

O futebol europeu não é só visto como um desporto, mas também como um espetáculo e indústria. Juntamente com o exponencial aumento das receitas, houve um generalizado aumento desmedido dos custos. Consequentemente, muitos clubes não conseguiram lidar com esta profissionalização do futebol e obtêm repetidamente resultados financeiros negativos (Coskun et al., 2021; Senaux, 2008). Deste modo, é essencial a gestão dos clubes de futebol se adaptarem aos diversos desafios presentes, arrançando maneiras de se alinharem e definirem as suas estratégias (Chadwick, 2009).

Em Portugal, até aos dias de hoje, a industrialização do futebol não foi tão impactante como nos considerados cinco principais países (Inglaterra, Alemanha, Itália, Espanha e França). Os principais campeonatos destes países, normalmente denominados de *big five leagues*, geraram 56% do dinheiro total gerado pelo futebol europeu, que correspondem a 19.6 milhares de milhões de euros (Deloitte, 2024). No entanto, apesar de não possuir as mesmas proporções, é praticamente inequívoco que o futebol é o desporto mais popular em Portugal, sendo até uma referência cultural (Gouveia & Pereira, 2020).

À semelhança do sucedido em grande parte da Europa, houve uma revolução no futebol português com o início da comercialização da transmissão televisiva dos jogos das principais competições de futebol na década de 1990 (entrada da Sport TV em 1998, Benfica TV em 2012 e Eleven Sports em 2018), perfazendo desde então a maior fatia das receitas totais dos clubes portugueses (Monteiro & Mourão, 2024).

No entanto, financeiramente, a Liga Portugal não tem tido a mesma capacidade de gerar receitas e atrair espetadores como as top-5 ligas europeias. As ligas europeias de topo conseguem atrair um grande número de adeptos, jogadores e até equipas técnicas, uma vez

que as suas ligas são mais competitivas que a liga portuguesa (Özaydin & Donduran, 2019). Por sua vez, os clubes portugueses sofrem deste problema, encontrando-se “obrigados” a vender os seus atletas-chave, quer pela necessidade de receitas extraordinárias, quer pela vontade dos desportistas. Esta é uma das razões pela qual Portugal lidera, consideravelmente, o valor do saldo líquido de transferências de jogadores (Mendes-Neves et al., 2025).

Apesar de o desporto ser bastante popular e vivido intensamente em Portugal, é surpreendente o facto de haver tão pouca literatura sobre a economia, gestão e controlo dos clubes. Para além disso, são preocupantes os constantes problemas financeiros que os clubes atravessam e outras decisões de gestão duvidosas (Barros, 2006). Em adição, estes problemas não são recentes e têm sido recorrentes nos últimos anos, nomeadamente nos pequenos clubes (Barros, 2006; Monteiro & Mourão, 2024).

2.2. A realidade dos pequenos clubes

Não há dúvida que o futebol em Portugal é dominado pelos três grandes clubes portugueses: FC Porto, SL Benfica e Sporting CP. Desde a constituição e organização do principal campeonato português, que existe uma falta de competitividade entre estes clubes e os restantes. Em quase cem anos de história, e à exceção de duas ocasiões, foram sempre estes clubes que arrecadaram o troféu de vencedor do principal campeonato português. Os clubes para além dos três grandes, que irão ser denominados de clubes “pequenos” ou de “menor dimensão”, vivem uma realidade distinta. O aumento da industrialização e da profissionalização do futebol desnivelou ainda mais as oportunidades de sucesso destes clubes (Barros, 2006).

Atualmente, um dos problemas mais gritantes é o caso da distribuição desproporcional das receitas televisivas. Estas receitas, que são a principal fonte de rendimento dos clubes portugueses, são negociadas individualmente por cada clube, ao contrário dos outros países. Os três grandes clubes conseguem obter receitas dez a 15 vezes superiores comparativamente à mediana dos restantes clubes (Gouveia & Pereira, 2020). Paralelamente, os clubes pequenos não conseguem trazer tantos espetadores ao estádio e muito raramente se conseguem qualificar para as competições europeias. Adicionalmente, não conseguem manter os seus jogadores e, por vezes, a equipa técnica, o que limita a sua estabilidade (Monteiro & Mourão, 2024). Muitas vezes os clubes recorrem às suas academias para preencher vagas nos plantéis, criando também a expectativa de que esses jogadores

recém-formados possam valorizar e gerar mais-valias no futuro. Aliás, segundo Mendes-Neves et al. (2025), recentemente tem havido um aumento generalizado do investimento nas academias por parte dos clubes em Portugal. No entanto, os clubes de maior dimensão, devido ao seu prestígio e grande raio de ação de recrutamento, conseguem atrair a maior parte das “promessas”, dificultando a tarefa para os clubes mais pequenos (Mendes-Neves et al., 2025). Segundo Gouveia e Pereira (2020), é esperado que a competitividade do futebol português se degrade ainda mais na presente década.

Uma das tentativas mais recentes de combater esta falta de competitividade é a entrada de investidores nas estruturas dos pequenos clubes. É notório que a globalização e a crescente profissionalização do futebol fazem com que haja um investimento cada vez maior nos clubes. Apesar de, comparado com outros países, a entrada de investidores estrangeiros ser um acontecimento relativamente recente (Ribeiro et al., 2019), tem havido um crescente investimento em clubes de menor dimensão (Pacheco, 2022). Em Portugal, quando os clubes atingem o patamar profissional do futebol, estes são obrigados a criar uma sociedade desportiva, optando sob três formas: uma Sociedade Anónima Desportiva (S. A. D.); uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (S. D. U. Q.); ou uma Sociedade Desportiva por Quotas (S. D. Q.), sendo esta última menos relevante uma vez que a sua criação é bastante recente (Lei nº 39/2023). De acordo com a legislação das S. D. U. Q., o clube fundador é, exclusivamente, o único titular do capital social da sociedade desportiva. Por outro lado, as S. A. D. permitem a entrada de investidores no seu capital social. O clube fundador é obrigado a possuir apenas, no mínimo, 10% do capital social. Portanto, devido ao aparecimento de investidores e à necessidade de investimento externo, é normal que a maioria dos clubes presentes nas ligas profissionais (Liga Portugal Betclit e Liga Portugal 2 Meu Super) optem por uma Sociedade Anónima Desportiva. Contudo, nas ligas inferiores, não existe uma relevante presença de investidores, pelo que é habitual os clubes preferirem uma estrutura mais tradicional, preservando assim a sua identidade.

Em síntese, como Chadwick (2009) refere, é necessário que a gestão desportiva se adapte a esta série de desafios e, nos clubes de menor dimensão, a preocupação deve ser claramente acrescida. No entanto, é relevante referir que por vezes os desafios provêm da própria gestão. Não é atípico os interesses pessoais dos membros da direção se imporem aos interesses dos clubes, prejudicando o bem-estar dos mesmos. Consequentemente, existem situações em que os clubes de menor dimensão atravessam longas crises, tanto financeiras como desportivas, por causa de tomadas de decisão “duvidosas” por parte de quem governa

o clube (Barros, 2006). Além disso, são notórias as descidas de divisão e até extinções de alguns clubes que aconteceram nas últimas décadas por causa destes problemas, como são os casos dos clubes Boavista FC, CF Os Belenenses, Vitória FC e SC Salgueiros, por exemplo.

2.3. **Balanced Scorecard**

No final da década de 1980 e início da década de 1990, alguns autores começaram a criticar que os indicadores apenas de cariz financeiro não eram suficientes para avaliar a performance de uma empresa, uma vez que refletiam apenas o desempenho passado e não ajudavam a prever o futuro da organização (Dunbar & Merchant, 1987; Emmanuel et al., 1992; Kaplan & Norton, 1996b; Norreklit, 2000). Assim sendo, e com o aumento da globalização, as empresas começaram a prestar atenção a aspetos extra financeiros, carecendo de outros tipos de indicadores (Kaplan & Norton, 1996b; Maciariello & Kirby, 1994; Norreklit, 2000). Consequentemente, as empresas começaram a focar a sua atenção no desenho e implementação da estratégia, originando dificuldades (Mintzberg, 1994).

Neste sentido, com o objetivo de resolver estes problemas, Kaplan e Norton (1992) conceberam o *Balanced Scorecard*. O BSC é um instrumento de avaliação de desempenho capaz de fornecer aos gestores uma rápida e compreensiva informação de como a performance da sua empresa se situa. O termo “*balanced*” provém, nomeadamente, do facto de avaliação da performance não se focar apenas na perspetiva financeira, mas também em perspetivas não financeiras (perspetiva de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) (Kaplan & Norton, 1992, 1996a). Cada perspetiva incorpora determinados objetivos estratégicos, sendo avaliados por um conjunto de indicadores apropriados com metas e iniciativas estratégicas estabelecidas, que derivam da visão e estratégia da empresa, sendo por isso bastante prezado (Kaplan & Norton, 1992, 1996a; Malina & Selto, 2001). Estes encontram-se organizados num painel, relatando a relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos (Norreklit, 2000). O BSC pode também ser representado graficamente sob a forma de um mapa estratégico para uma mais fácil visualização do seu conteúdo (Becky, 2011). O mapa estratégico é uma imagem em que é possível visualizar a estratégia da empresa, bem como as perspetivas, objetivos estratégicos e a relação de causa-efeito entre elas (Hristov et al., 2024).

No modelo original do *Balanced Scorecard*, a perspetiva de aprendizagem e crescimento

situa-se na base do protótipo. Esta perspetiva inclui os alicerces que as organizações necessitam para conseguirem desenvolver as suas atividades. A seguir, surge a perspetiva dos processos internos, que inclui processos críticos com o intuito de habilitar a organização de responder às necessidades e expectativas dos clientes. Em seguida, temos a perspetiva dos clientes, para perceber se a organização está ou não a conseguir criar valor através das propostas que apresenta, ou seja, esta perspetiva inclui as propostas de valor. Por fim, no topo da estrutura, está a perspetiva financeira. Esta perspetiva permite avaliar se as melhorias operacionais contribuíram para um melhor desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1992, 199). Apesar das quatro perspetivas do modelo original serem as mais comuns no BSC implementado nas diferentes empresas, estas não são obrigatórias, podendo sofrer alterações quanto à sua nomenclatura, ao seu conteúdo, ordem e até número (Kaplan & Norton, 1996c; Lueg, 2015; Malina & Selto, 2001). Estas vão depender da visão e estratégia da empresa, bem como os objetivos estratégicos e, conseqüentemente, os indicadores, metas e iniciativas estratégicas (Hristov et al., 2024; Madsen, 2025).

Relativamente aos indicadores de performance, um objetivo estratégico não deve ser avaliado apenas por um indicador, mas sim por um conjunto deles, de modo a evitar avaliações erradas sobre o desempenho do objetivo e da estratégia. Para uma melhor avaliação, este conjunto deve ser composto por indicadores de resultados (*lag indicators*) e indicadores de indução (*lead indicators*), segundo Kaplan e Norton (1996a). Por outras palavras, uma união de indicadores com um maior foco no resultado do objetivo (indicadores de resultados) e indicadores que ajudam a prever e antecipar os resultados futuros desse objetivo (indicadores de indução). É importante mencionar que a combinação destes indicadores nem sempre é tarefa fácil e que dependem em grande parte do objetivo estratégico em questão, sendo esta atividade considerada ainda um debate por quem desenha este tipo de instrumento de avaliação (Barnabè & Busco, 2012; Hristov et al., 2024). No geral, a implementação de um BSC apresenta vários desafios, como a identificação da estratégia, a definição de conceitos e a proposta de indicadores viáveis (Madsen, 2025; Madsen & Stenheim 2014).

Independentemente da origem do BSC não ser muito recente, este foi sendo desenvolvido pelos autores Kaplan e Norton ao longo de vários anos (Zelman et al., 2003), bem como foi sofrendo várias evoluções e adaptações por diversos autores e utilizadores a um nível global, sendo por isso uma ferramenta ainda útil atualmente (Madsen, 2025; Zülch et al., 2020).

2.4. BSC no contexto desportivo

Numa indústria tão competitiva como a do futebol, o tema da gestão dos clubes de futebol está a ganhar cada vez mais importância. Devido à rápida transformação que existiu no mundo do futebol, o sucesso desportivo deixou de ser o único foco existente. Atualmente, os clubes lidam com outras vertentes, como o aspeto financeiro e responsabilidade social (Fifka & Jaeger, 2018; Sánchez et al., 2020). Num contexto onde o sucesso desportivo define cada vez menos o sucesso dos gestores, os clubes estão a ser obrigados a arranjar maneiras de ganhar competitividade nas várias frentes (Panescu & Dragomir, 2024). Para isso, os clubes necessitam a definição de uma boa estratégia, aliada a uma gestão e controlo capazes de ter em consideração as diferentes perspetivas, enfrentando as constantes adversidades no contexto imprevisível do mundo do futebol (Chadwick, 2009).

Nesse sentido, a introdução de um *Balanced Scorecard*, uma ferramenta inicialmente concebida para as organizações inseridas no mundo empresarial, pode ser bastante útil (Lakatos et al., 2019). Comparativamente à insuficiência de informação dos indicadores financeiros isolados na avaliação de uma empresa, os indicadores desportivos deixaram de ser suficientes para a avaliação da performance de um clube de futebol (Becsky, 2011; Panescu & Dragomir, 2024). Desta forma, à medida que as estruturas dos clubes de futebol vão convergindo para o aspeto empresarial, é necessário que estas estruturas encontrem métodos de controlo que sejam capazes de ajudar nos variados e complexos processos de tomada de decisão (Lakatos et al., 2019). Carlsson-Wall et al. (2016) demonstra que neste conflito dos processos de tomadas de decisão, a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho pode ser bastante vantajosa. Paralelamente, segundo Coksun et al. (2021) estes sistemas de avaliação de desempenho podem ser cruciais para o sucesso do clube. Para além disso, o BSC pode funcionar como apoio ao desenho da própria estratégia (Becsky, 2011). Os clubes necessitam de um instrumento que seja capaz de avaliar a sua performance, considerando aspetos financeiros e não financeiros (Ali et al., 2023). O BSC foi desenhado para os gestores ganharem uma visão consciente de vários aspetos importantes da empresa, é amplamente usado por várias organizações de topo e é capaz de ser ajustável a qualquer indústria, como a do futebol (Zülch et al., 2020). Estas razões fazem com que o BSC seja um instrumento pertinente para o tipo de organização alvo do presente estudo.

Neste sentido, alguns autores realçam o impacto positivo que o BSC pode ter no sucesso dos gestores desportivos e na orientação da estratégia, destacando o feito e os

resultados positivos da pioneira aplicação desta ferramenta no clube alemão VFB Stuttgart (Becky, 2011; Lakatos et al., 2019; Zülch et al., 2020). Apesar de ser uma ferramenta já bastante conhecida no mundo empresarial, não existe muita experiência na aplicação do *Balanced Scorecard* no contexto desportivo. Grande parte da limitada literatura existente foca-se em estudos académicos (El-Guennouni & Ezzahiri, 2021), e a sua implementação tem sido, essencialmente, em grandes clubes (Ali et al., 2023).

Após abordar o contributo do BSC no contexto futebolístico, o presente estudo irá avançar para a teorização de como esta ferramenta poderá ser adaptado a um clube de futebol de menor dimensão.

2.5. O BSC num pequeno clube

Como mencionado anteriormente, o *Balanced Scorecard* no contexto desportivo é um tema relativamente recente e pouco explorado, nomeadamente em clubes de menor dimensão (Ali et al., 2023). Devido à inexistência de literatura focada nesta circunstância, este segmento serve para idealizar o conteúdo do BSC e aspetos que este poderá apresentar num clube de futebol de pequena dimensão, fundamentado em artigos que ligaram esta ferramenta, ou parte dela, ao contexto futebolístico (Ali et al., 2023; Becky, 2011; Coksun et al., 2021; Gulak-Lipka, 2020; Panescu & Dragomir, 2024; Zülch et al., 2020).

Antes de mais, como Lakatos et al. (2019) menciona, é importante que o BSC seja de fácil utilização, compreensão e ajustável aos indicadores desportivos de modo a potencializar o seu efeito. Da mesma forma que o BSC pode ser adaptado a cada indústria, como a do futebol, é capaz também de ser adaptado a cada clube (Zülch et al., 2020). Por conseguinte, é expectável que as quatro perspetivas não sejam exatamente iguais às do modelo de Kaplan e Norton (1992) (perspetiva financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento), mas sim que sofram algumas adaptações.

No contexto desportivo, o máximo propósito de um clube continua a ser a satisfação dos seus adeptos (Zülch et al., 2020). São estes que muitas vezes suportam o clube e a finalidade da sua existência, nomeadamente nos clubes mais tradicionais. Tal pode justificar a consideração de uma perspetiva do “bem-estar dos adeptos”, em substituição da perspetiva dos “clientes” do modelo original de Kaplan e Norton (1992). Apesar de os estudos de Coksun et al. (2021) e Panescu e Dragomir (2024) denominarem esta perspetiva de “*stakeholders’ perspective*”, faz mais sentido considerar o termo “*fan welfare maximization*” de

Zülch et al. (2020) para um clube de menor dimensão, uma vez que os seus maiores *stakeholders*, e em muitos casos os únicos, são os seus adeptos e comunidade local. Esta perspetiva irá compreender objetivos estratégicos e indicadores quase exclusivamente ligados ao sucesso desportivo, uma vez que é o principal interesse dos adeptos (Llopis-Goig, 2013).

A perspetiva dos “processos internos” nominalmente permanece intocada, em conformidade com os estudos mencionados, à exceção do estudo de Zülch et al., (2020). Este autor adapta a seguinte perspetiva para “*Sporting Success*”, mas de certo modo pode ser argumentado que o sucesso desportivo já se encontra incorporado na secção anterior. Segundo Ali et al. (2023), um clube de futebol deve focar-se em objetivos que aumentam a eficiência, qualidade, produtividade e liderança, com o objetivo de gerar valor para os seus *stakeholders*. No entanto, na ótica de um pequeno clube, algumas das sugestões de objetivos estratégicos de Coksun et al. (2021) para um “*middle-club teams*” parecem fazer mais sentido, como “expandir o número de espetadores no estádio” ou “melhorar a imagem do clube na comunidade local” uma vez que são mais realistas e orientados para os seus adeptos e resultados financeiros.

A perspetiva de “infraestrutura”, adaptada da perspetiva “aprendizagem e conhecimento”, deriva dos estudos de Coksun et al. (2021) e Panescu e Dragomir (2024). Segundo estes autores, esta perspetiva deve conter objetivos relacionados com a melhoria da academia, da qualidade dos treinos dos jogadores, das qualificações dos treinadores, equipa técnica e estrutura, das infraestruturas, da imagem e da reputação do clube. Deste modo, a melhoria de instalações, aposta na de jogadores de formação e o aumento da fidelização são alguns objetivos compatíveis considerando um pequeno clube mais tradicional.

Relativamente à perspetiva financeira, ou perspetiva de sustentabilidade financeira como Coksun et al. (2021) e Panescu e Dragomir (2024) denominam, é expectável que esta não varie muito face à conceptualização habitual, pois os clubes necessitam de receitas para a operacionalizar. Dos estudos abordados, é praticamente consensual que os objetivos estratégicos devem estar relacionados com o crescimento dos resultados e aumento da eficiência. Segundo Monteiro e Mourão (2024), em Portugal a maior parte da receita provém de direitos televisivos, *merchandising* e prémios recebidos da UEFA, seguidos de receita de bilheteira. Ora, um pequeno clube dificilmente tem acesso às três primeiras fontes de rendimento, pelo que deverá procurar garantir a estabilidade financeira e a diversificação de receita para além da receita dos dias de jogo, como patrocínios locais e pequenos apoios financeiros.

O peso das perspectivas foi abordado nos estudos de Zülch et al. (2020) e Coksun et al. (2021). Estes apontam que o desempenho e sucesso de clube provavelmente serão mais impactados pelos resultados da perspectiva “bem-estar dos adeptos” e financeira. Desta forma, examinando um tradicional clube de menor dimensão, esperando que seja mais orientado para a sua comunidade local, é expectável que estas perspectivas sejam, efetivamente, as mais relevantes.

Para controlar os objetivos estratégicos, o ideal será sempre combinar indicadores de resultados com indicadores de indução, como mencionado anteriormente (Kaplan & Norton, 1996a). Foi relatado que a combinação deste conjunto de indicadores representa uma das principais dificuldades na elaboração do BSC e com a proposta deste instrumento num contexto ainda não observado, adivinha-se que a sua aplicação não será igualmente simples. Portanto, como Zülch et al. (2020) transmite, o mais adequado será priorizar o facto de estes indicadores serem mensuráveis, de fácil compreensão, objetivos, e, preferencialmente, baseado em proporções. Além disso, Coksun et al. (2021) e Panescu e Dragomir (2024) sugerem alguns indicadores de performance genéricos que podem ser úteis, mas que a sua utilização depende sempre da estratégia do clube em questão.

No que diz respeito às metas e iniciativas estratégicas, apesar destas integrarem num modelo do BSC (Kaplan & Norton, 1992, 1996a), estas não irão ser consideradas nos resultados da proposta da BSC, uma vez que a sua definição já entra na esfera da implementação do BSC no clube e não na sua proposta, que é o objetivo do estudo. Caso a investigação avançasse para as propostas das mesmas, estas iriam ser quase que exclusivamente figurativas, não acrescentando valor ao estudo, pois era necessário obter um conhecimento bastante profundo do funcionamento, ambição, gestão, estratégia e visão do clube, algo irrealista no âmbito da dissertação. Por essas razões, o presente estudo entende essas decisões devem fazer parte da gestão do clube em questão, focando assim a sua atenção nos restantes conceitos

Concluindo, foi transmitido uma pequena ideia dos ajustes que, segundo a literatura existente, um BSC num pequeno clube de futebol poderá ter. É preciso ter em conta que, para efeitos de simplicidade, foram ignoradas bastantes nuances do BSC como as relações de causa-efeito entre objetivos estratégicos e a elaboração de um mapa estratégico. Esses aspetos serão considerados na elaboração dos resultados. Antes disso, avançamos para a descrição da metodologia do presente estudo.

3. Metodologia

Com o objetivo de explorar e compreender a aplicabilidade e características do *Balanced Scorecard* num pequeno e tradicional clube de futebol, a escolha do clube é determinante para o efeito da dissertação. Num contexto em que se observa uma crescente entrada de investidores em clubes de menor dimensão (Pacheco, 2022), o presente estudo priorizou uma instituição onde o investimento externo não estivesse presente, de modo que a sua identidade e tradicionalidade fosse mais salvaguardada, com a perspetiva de diferenciar este estudo. Neste sentido, selecionou-se o Varzim Sport Club.

A escolha do Varzim para o presente estudo rege-se pelas seguintes razões. É um clube gerido por uma S. D. U. Q., e não uma por uma S. A. D., à semelhança da maior parte dos clubes portugueses (Pacheco, 2022; Paramio-Salcines & Llopis-Goig, 2018; Sanchez et al., 2019). Não existe uma presença de investimento externo, preservando assim a sua identidade. Paralelamente, é um clube com uma grande e fervorosa massa adepta, existindo fortes ligações entre o clube e sua comunidade. Adicionalmente, é um clube que foi confrontado com recentes e sérios problemas financeiros que puseram em causa a continuidade do clube. No ano de 2024, o Varzim sofreu uma mudança drástica da sua direção impulsionado pela sua massa associativa. Estas razões tornam o Varzim Sport Club num clube que oferece um contexto peculiar e diferenciado relativamente a estudos semelhantes. É um clube tradicional e histórico que pretende crescer e adaptar-se às mudanças do futebol atual, mas em que o seu tradicionalismo poderá ser um dos entraves ao seu crescimento. Finalmente, o facto de conseguir um mais fácil acesso aos intervenientes da instituição através de contactos pessoais selou a seleção do clube como objeto do estudo.

Para a formulação do BSC, é necessário compreender a estratégia, visão e missão do clube. Para tal, é indispensável conhecer o clube, estrutura e pessoas que o suportam. Desta forma, um estudo de caso foi considerado para levar a cabo a dissertação. Apesar de ser um tipo de metodologia utilizado em vários estudos, não existe um consenso generalizado relativamente à sua estrutura e protocolo (Gerring, 2004; Yazan, 2015). A própria definição é distinta segundo diversos autores (Thomas, 2011; Tight, 2009). Simons (2009) define que o estudo de caso consiste numa profunda exploração de várias perspetivas de um projeto, instituição, programa ou sistema específico num contexto atual e real. O estudo de caso não deve ser visto como o método em si, mas sim como uma estrutura capaz de incorporar outros métodos que o completam (Simons, 2009). Um estudo de caso deve partir de uma

escolha do que irá ser investigado, independentemente dos restantes métodos adotados (Stake, 2005). Segundo este autor, existem três tipos de estudo de caso: intrínseco, se o estudo tem como foco principal compreender o caso que irá ser investigado; múltiplo, quando vários casos são analisados simultaneamente com o objetivo de investigar um evento ou condição geral; e instrumental, se o caso irá ser estudado de modo a fornecer uma visão sobre o problema ou uma generalização (Tight, 2009).

Considerando estas três categorias desenvolvidas por Stake (2005), esta dissertação optou pelo estudo de caso instrumental. O objetivo principal é a elaboração do *Balanced Scorecard* num pequeno e tradicional clube de futebol e para tal, o estudo e conhecimento sobre o Varzim Sport Club irá ser aprofundado com o intuito de obter uma compreensão generalizada das características que esta ferramenta irá possuir neste contexto. Simultaneamente, o Varzim Sport Club é um clube de futebol que oferece uma realidade bastante particular e única, pelas razões anteriormente mencionadas, o que corrobora a realização de um estudo de caso (Coombs & Osborne, 2012). Além disso, a sua acessibilidade como objeto de estudo é também um aspeto crucial para a realização do estudo de caso (Stake, 2007).

Adicionalmente, de modo a conhecer os valores fulcrais do clube e compreender uma visão mais ampla sobre a sua estratégia e membros que o guiam, foi considerado que uma metodologia qualitativa era a mais apropriada para este estudo de caso. Este tipo de metodologia permite um aprofundamento do estudo, proporcionando flexibilidade na procura de linhas emergentes da investigação (Coombs & Osborne, 2012).

Segundo Senaux (2008), os *stakeholders* mais relevantes para as instituições desportivas, nomeadamente para os clubes de futebol, são os adeptos, jogadores, membros do clube e os investidores. Dado a natureza da estrutura do clube em questão, estes últimos não existem. O estudo procurou promover contacto com membros da estrutura do clube pois, para além de serem valiosos *stakeholders* do clube, são eles que guiam o clube e tomam as decisões mais importantes. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a colaboradores da estrutura do VSC. As questões das entrevistas foram estruturadas com o objetivo de perceber quais os valores, a missão e visão do clube, bem como as estratégias e objetivos atuais e futuros. Foram também colocadas questões relativamente à sua estrutura acionista, vantagens competitivas e instrumentos de avaliação atuais, caso existentes. Por fim, desenrolaram alguns cenários hipotéticos durante o percurso das entrevistas, com o intuito de perceber que prioridades o clube dispõe, relativamente aos seus objetivos. O guião das

entrevistas pode ser visualizado no Anexo A.

Desta forma, o estudo procurou entrevistar membros com relevância na estrutura do clube e nos processos de tomada de decisão do mesmo. Foram entrevistados o diretor do departamento do futebol profissional, da formação e da comunicação e, por fim, foi entrevistado um membro da direção do clube, e o vice-presidente da área financeira. Realizaram-se quatro entrevistas no total, como detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 – Entrevistas realizadas

(Elaboração Própria)

	Cargo do Entrevistado	Duração da Entrevista	Modo
1	Coordenador do Departamento da Formação	59 min.	Presencial
2	Coordenador do Departamento do Futebol Profissional (Diretor Desportivo)	26 min.	Presencial
3	Coordenadora do Departamento da Comunicação	27 min.	Presencial
4	Vice-presidente da Área Financeira	62 min.	Online

Foram realizadas mais entrevistas a diretores de departamento do que a membros da direção pelo facto de os membros da direção não trabalharem ativamente no clube, ou seja, não estão presentes na vida do clube como os diretores de departamento, que trabalham diariamente no clube. O vice-presidente da área financeira, apesar de também não trabalhar diariamente no clube, é o membro da direção, a par do presidente, que mais conhecimento tem da atividade do clube e do seu dia a dia. Por essa razão, foi considerada pertinente a realização da sua entrevista. As três entrevistas aos diretores de departamento foram efetuadas presencialmente no Estádio Varzim Sport Club, enquanto a última foi feita via on-line. É importante referir ainda que, uma vez que não existe uma separação dos colaboradores entre o clube e a S.D.U.Q., não foi necessário ter em consideração uma divisão dos entrevistados das diferentes entidades ou até um possível conflito de ideias que pudesse condicionar os resultados.

A entrevista ao coordenador do departamento da formação deve-se, nomeadamente, ao facto de a formação possuir uma grande relevância na estrutura e na vida do Varzim Sport Club. Esta entrevista concentrou a sua atenção no funcionamento e relevância do departamento da formação, bem como a sua visão, valores, objetivos e prioridades que

possuem. A grande duração deste encontro, comparativamente à segunda e terceira entrevista, deve-se pelo facto de este departamento ser o maior do clube a nível estrutural, sendo composto por várias equipas e dinâmicas, o que acabou por consumir mais tempo. Adicionalmente, o responsável atual do departamento é um elemento que já trabalha no clube há vários anos e é bastante conceituado pela estrutura do clube.

As entrevistas aos coordenadores dos departamentos do futebol profissional e da comunicação justificam-se igualmente pelo facto de serem departamentos fundamentais no funcionamento do clube. O futebol profissional é uma das principais atividades do clube e, como tal, a entrevista ao diretor desportivo teve como foco compreender melhor o peso deste departamento no clube, bem como os temas anteriormente referidos e suas dinâmicas.

O mesmo sucedeu na entrevista à coordenadora do departamento da comunicação, com uma atenção especial à importância que a comunidade e adeptos do clube assumem, e como este departamento se organiza para os satisfazer. Adicionalmente, compete referir que estas três primeiras entrevistas foram sugeridas pelo membro da direção do clube numa conversa preambular. A entrevista ao vice-presidente da área financeira possuiu um carácter mais geral, uma vez que foi a única entrevista realizada a um membro da direção, pelas razões anteriormente mencionadas. Deste modo, aliado ao facto de a componente financeira ser um aspeto importante e delicado do clube, justifica-se a elevada duração da mesma comparativamente às restantes.

É importante referir que a totalidade das entrevistas ocorreu durante o mês de maio. Ou seja, a posição desportiva final do clube não se encontrava totalmente definida, havendo a possibilidade de o clube se manter no terceiro escalão ou subir à segunda divisão, podendo condicionar alguns resultados.

Por fim, realizadas as entrevistas aos membros da estrutura do Varzim, seguiu-se a análise das entrevistas. Foram efetuadas transcrições das mesmas para um mais fácil acesso dos dados adquiridos. Através da leitura e análise das conversas conseguidas foi possível compreender melhor a organização em causa, bem como as suas estratégias, prioridades e objetivos. Deste modo, juntamente com os conhecimentos e a pesquisa efetuada sobre este tema específico, foi proposto o BSC, que se apresenta no capítulo seguinte.

4. Estudo de caso

Antes de avançar para a análise e discussão dos resultados obtidos, é importante aprofundar o conhecimento sobre o contexto do Varzim Sport Club e em que estado este se encontra. Desta forma, neste ponto inicial irá ser feita uma breve introdução ao clube.

Posteriormente, irão ser identificadas as principais prioridades e objetivos do clube para os próximos anos.

Seguidamente, irão ser expostos os resultados do presente estudo, na forma de uma proposta de *Balanced Scorecard* adaptada à realidade de um clube com as características do VSC, bem como a sua análise e discussão.

4.1. Enquadramento do Varzim Sport Club

O VSC é um clube desportivo profissional com mais de cem anos de história, sediado na cidade da Póvoa de Varzim, no distrito do Porto. Foi fundado em dezembro de 1915, sendo um clube histórico do futebol português. É também normalmente célebre pela sua grande e apaixonada massa adepta e por possuir uma formação de jogadores nacionalmente reconhecida.

O Varzim Sport Club conta, atualmente, com cerca de 5400 associados, um número elevado comparativamente a vários clubes que se situam na primeira e segunda liga. Paralelamente, o Varzim, na época de 2024/2025, atingiu o topo das assistências da Liga 3, com o seu número de espetadores a ultrapassar 16 dos 18 clubes da segunda liga e cinco do principal campeonato português (Mais Seminário, 2025).

Para além do futebol masculino, onde o clube é maioritariamente conhecido e foca grande parte dos seus esforços, o Varzim possui presença no karaté, futebol de praia e, recentemente, no futebol feminino. No futebol masculino, o Varzim é o quinto clube nacional com mais atletas na sua formação. Possui equipas de formação desde os sub-6 até aos sub-19, algumas dos escalões com equipas secundárias, completando um total de 770 atletas.

Ao longo dos últimos anos, o Varzim passou por diversos desafios, não só desportivos, mas nomeadamente financeiros. Em 2012, o clube foi impedido de participar na então “Liga de Honra”, uma vez que possuía dívidas por regularizar, apesar de ter sido campeão do terceiro escalão (RTP, 2012), o que lhe garantia o apuramento direto para essa

competição. Mais recentemente, em 2024, o clube foi alvo de notícia pelas dificuldades em regularizar os ordenados em atraso (A Bola, 2024)

Apesar das suas vinte e uma participações no principal campeonato português, a última das quais na época de 2002/2003, o Varzim Sport Club tem oscilado nos últimos anos entre o segundo e terceiro escalões, encontrando-se atualmente na Liga 3.

Dados os recentes problemas financeiros, o Varzim encontra-se atualmente sob um plano especial de revitalização, com o objetivo de estabilizar financeiramente o clube. Para cumprimento desse plano, o clube teve de dar garantias e viu-se obrigado a colocar à venda o seu campo de treinos, bem como a sua antiga e atual sedes, reduzindo assim grande parte das suas infraestruturas. Além disso, o clube detém também um terreno de menor valor.

Consequentemente, o estádio Varzim Sport Club é a única infraestrutura atual passível de utilização por parte do clube. É aqui que o clube possui a sua loja, salas de reuniões e gabinetes de trabalho para os diversos departamentos.

Entretanto, o clube utiliza, por cedência da câmara municipal da Póvoa de Varzim, o Estádio Municipal e os complexos desportivos adjacentes, para as equipas profissionais e de formação realizarem os seus treinos, bem como os jogos oficiais da equipa B e das equipas de formação. De igual maneira, dez das doze freguesias da cidade da Póvoa de Varzim cedem também os seus campos de futebol para acomodar treinos e jogos das equipas de formação, nomeadamente das equipas mais jovens.

4.1.1. Estrutura organizacional

Estruturalmente, num contexto onde a maioria dos clubes são Sociedades Anónimas Desportivas (S. A. D.) (Pacheco, 2022; Paramio-Salcines & Llopis-Goig, 2018), os direitos desportivos e televisivos do Varzim Sport Club são geridos, atualmente, por uma Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (S. D. U. Q.), ou seja, o Varzim Sport Club é o exclusivo detentor do Varzim Sport Club SDUQ, Lda. Essa sociedade foi constituída na época de 2015/2016, quando o Varzim conseguiu a subida de divisão para a segunda liga, ou seja, para os campeonatos profissionais, e, por imposição legal, o clube se viu obrigado a constituir uma sociedade desportiva.

Nessa altura, o clube podia optar por constituir uma S. A. D. ou uma S. D. U. Q., optando por constituir esta última, permanecendo este mesmo tipo de estrutura acionista até aos dias de hoje. Em 2024, essa estrutura esteve próxima de ser alterada para uma S. A. D.

Nesse momento, a direção pretendia uma fácil entrada de investidores, e lançou um ultimato aos seus sócios, alertando que se os sócios não votassem a favor da mudança da estrutura acionista, o clube iria acabar devidos aos seus problemas financeiros.

Contudo, os sócios fizeram sentir a sua presença e votaram contra esta mudança, o que resultou numa saída drástica da direção, agravando ainda mais a crise em que o clube se encontrava. Após a saída da direção, o clube encontrava-se com graves problemas financeiros e estruturais, juntamente com o ceticismo sobre a própria continuidade. Foi nesse momento que vários sócios e pessoas ligadas ao clube decidiram criar uma lista para o liderarem, numa tentativa de evitar a sua extinção. Esses membros compõem a direção até ao momento atual.

A direção do Varzim é composta por sete elementos, com cada membro sendo responsável por uma área de intervenção. As áreas de intervenção são: Futebol profissional e marketing; jurídica; financeira; formação; comunicação; eventos; futebol feminino e modalidades, como é possível observar na Figura 1.

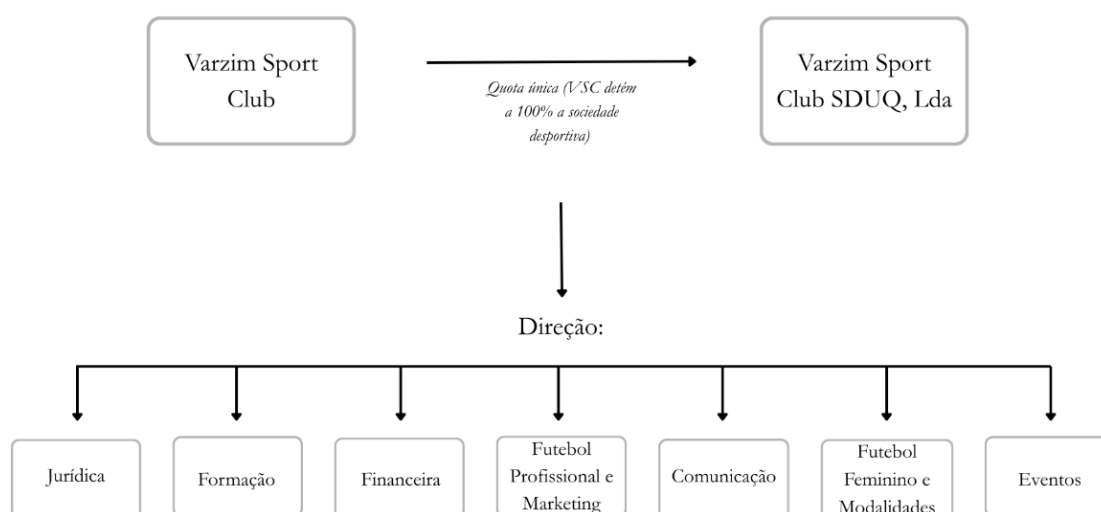


Figura 1 – Estrutura organizacional da direção do Varzim Sport Club e sua SDUQ

Elaboração Própria

Adicionalmente, o Varzim possui oito departamentos principais: contabilidade; administrativo; comunicação; futebol profissional; formação; marketing; loja e rouparia. Dentro do departamento de futebol profissional e da formação, estão ainda incluídos o departamento médico, que inclui o departamento da nutrição e da psicologia, o

departamento de operações, onde se inclui a segurança, o departamento de transporte e o departamento de *scouting*.

É pertinente apontar que é nos departamentos de futebol profissional e da formação que estão incluídos todos os atletas e equipas técnicas correspondentes. Os restantes departamentos possuem trabalhadores a tempo integral afetos às suas funções. Esta é uma das diferenças entre os membros da direção e os membros dos departamentos, estes últimos são funcionários do clube e, trabalham a tempo inteiro, enquanto os primeiros, e à exceção do presidente, não estão a cem por cento no clube.

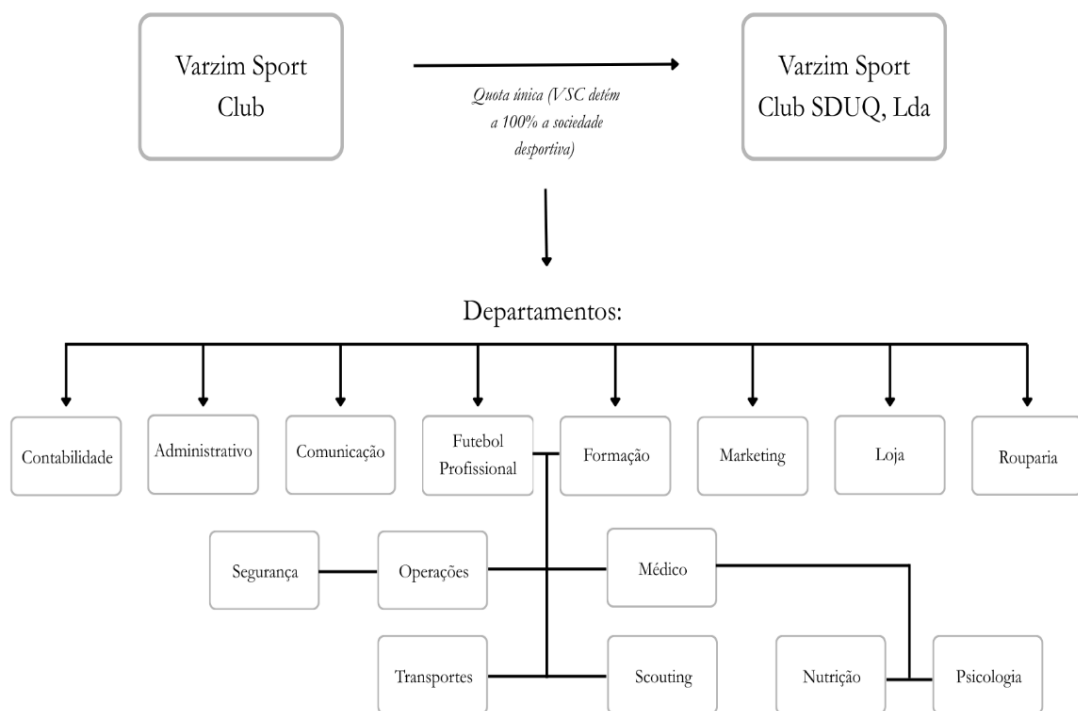


Figura 2 – Estrutura organizacional dos departamentos do Varzim Sport Club e sua SDUQ

Elaboração Própria

As fronteiras entre o Varzim Sport Club e o Varzim Sport Club SDUQ, Lda são praticamente inexistentes do ponto de vista operacional e da sua gestão. Apesar de o Varzim Sport Club e a S.D.U.Q serem duas identidades legalmente distintas, elas são compostas, pelos mesmos membros. Ou seja, não existe nenhum colaborador só afeto ao Varzim Sport Club ou um colaborador que dedique o seu esforço exclusivamente à S.D.U.Q. Desta forma, não existe qualquer tipo de separação entre as duas identidades, funcionando estas como uma organização conjunta, ao contrário da realidade de muitos clubes de futebol profissional

atuais.

4.1.2. Visão, Missão e Valores

O Varzim Sport Club sempre foi um clube com uma ligação muito forte à sua comunidade. Desde a sua fundação até aos dias de hoje, a sua massa associativa sempre se mostrou bastante presente e impactante, independentemente do momento do clube ou da divisão em que se encontrasse. Trata-se de um clube que tem na sua génese, servir as suas gentes, criando assim uma carismática simbiose entre o Varzim e a sua cidade. Desta forma, a principal missão do Varzim é servir a comunidade poveira.

“O Varzim é um clube, acima de tudo, familiar, um clube de proximidade. É um clube com valores íntegros em todo o seu sentido, na sua comunidade e internamente. Posso orgulhosamente dizer que é um clube humilde”.

Entrevistado VSC

Adicionalmente, um dos grandes pilares do clube é a formação de jogadores. Como referido, o Varzim atualmente possui várias centenas de jovens atletas na sua formação, distribuídos pelas várias equipas. Assim sendo, o clube assume uma grande responsabilidade em formar estes jovens atletas, não só profissionalmente, mas também pessoalmente, pois a percentagem dos atletas que atingem o futebol profissional é bastante reduzida.

“Temos de perceber que, no departamento de formação, estamos mais direcionados para pessoas que vão fazer parte da sociedade no futuro do que profissionais de futebol propriamente dito. Ou seja, nós temos de nos virar mais para os nossos atletas não serem futebolistas profissionais pois a percentagem de jogadores que não chegam ao patamar do futebol profissional, estatisticamente, é muito maior do que aqueles que chegam, é uma percentagem mesmo muito reduzida”.

Entrevistado VSC

“Entre muitas outras coisas, este departamento tem o objetivo de promover um estilo de vida saudável, e de retirar jovens de uma zona, que não lhe chamaria de perigo, mas concentrar os jovens num local e ambiente saudável, os iniba de entrar por caminhos menos agradáveis, digamos assim”.

Entrevistado VSC

A grande conexão que existe entre o clube e a sua comunidade deve-se muito à atenção que o Varzim dá ao seu departamento de formação e, conseqüentemente, aos jovens atletas da sua cidade, que são captados desde os seis anos de idade até à idade adulta. Esta é

e continuará a ser a grande visão do Varzim Sport Club, formar os seus jovens atletas profissionalmente e pessoalmente, promovendo, simultaneamente, um estilo de vida saudável, onde eles se sintam seguros.

Adicionalmente, o clube aproveita a captação de jovens jogadores para transmitir desde cedo os valores que representam o clube. Estes valores são transmitidos diariamente, não só aos atletas, mas a toda a estrutura do Varzim. A ambição, raça, paixão e resiliência são valores que acabam também por ser transmitidos pela massa associativa. Evidentemente, estes valores são também tidos em conta no processo de recrutamento de jogadores para as equipas profissionais.

“Os nossos valores no departamento da formação são formar homens e mulheres, e quando refiro formar homens e mulheres, refiro a formar seres humanos com grandes valores, humildade, competitividade, honestidade, lealdade, parâmetros que, para nós, são muito importantes que todos os nossos atletas possuam”.

Entrevistado VSC

“As pessoas passam a imagem do Varzim, os seus valores, passam a sua história que no caso deste clube é muito grande”.

Entrevistado VSC

“(...) o clube também tem essa atenção ao recrutar jogadores para as equipas profissionais, ter bons homens e, principalmente este ano, acho que isso foi conseguido”.

Entrevistado VSC

Paralelamente, apesar de o Varzim ser um clube reconhecido maioritariamente pela sua massa associativa e formação de jogadores, a visão do clube passa também por almejar os melhores resultados desportivos a nível da equipa profissional.

“Aquilo que se criou à volta do Varzim foi depois também o desenvolvimento de uma equipa profissional, cujos objetivos principais são desportivos, ou seja, obter o melhor resultado desportivos possíveis. Porque sem isso, sem esse espírito e essa finalidade, o departamento de formação perdia um pouco a sua a essência”.

Entrevistado VSC

4.1.3. Stakeholders mais relevantes

O número de *stakeholders* na indústria de futebol tem vindo a aumentar consideravelmente nos últimos anos (Zülch et al., 2020). Como Coskun et al. (2021) referiu, são inúmeros os *stakeholders* de um clube de futebol. No entanto, no caso do Varzim, o grau

de importância destes é relativamente distinto comparativamente a um grande clube de futebol. Por exemplo, os investidores são um dos *stakeholders* mais relevantes no tempo atual (Senaux, 2008), mas estes são virtualmente inexistentes no VSC devido à sua estrutura acionista, como abordado anteriormente.

Através das entrevistas realizadas com os membros do clube, foi possível observar algumas respostas diferentes, podendo elas ser justificadas pelas diferentes visões e departamentos em que os membros se encontram. Contudo, é impossível não constatar que os *stakeholders* mais importantes para o Varzim Sport Club são: os atletas; a comunidade envolvente ao clube e os sócios e adeptos. Esta última categoria poderia estar inserida na comunidade envolvente, mas, devido à sua importância para o clube, os entrevistados fizeram questão de reforçar o seu valor.

O VSC tem como atividade principal a prática do desporto, e é natural que considere os atletas como *stakeholders* valiosos, uma vez que têm conhecimento de que quanto melhor apoio, melhores infraestruturas e melhor estrutura tiverem a apoiá-los, teoricamente melhores resultados os atletas são capazes de produzir.

“Os stakeholders mais importantes são os atletas, sem dúvida. (...) Os atletas são aqueles que vão conseguir colocar, dentro de campo, o clube no seu patamar. São eles que vão ganhar os jogos.”

Entrevistado VSC

Para além dos atletas, que representam o clube dentro de campo, o clube valoriza significativamente os elementos que o ajudam fora de campo. Como referido anteriormente, o Varzim é um clube conhecido por ser um clube muito ligado à sua comunidade e que é bastante suportado pela cidade da Póvoa de Varzim.

Esta comunhão traz bastantes sinergias positivas e várias ajudas para o clube. Dentro da comunidade podemos destacar a câmara municipal da Póvoa de Varzim, que oferece bastantes fundos financeiros ao clube e que, como referido anteriormente, disponibiliza gratuitamente espaços que acomodam várias equipas do Varzim.

Esta ligação proporciona também vários patrocinadores, que são fundamentais para o funcionamento do clube. Mesmo os pais dos atletas, nomeadamente dos que estão na formação do clube, ajudam bastante o clube, quer financeiramente, quer logisticamente, com o transporte de atletas em dia de jogo e lavagem dos equipamentos, por exemplo.

“Os fundos públicos representam uma grande fatia das receitas do clube (...) Não podemos esquecer também a sinergia que existem com a Câmara, que nos deixam utilizar os seus espaços para treinar

de forma gratuita. (...) O Varzim está muito agradecido aos seus patrocinadores (...) diria que, neste momento, eu colocaria pais de atletas, que também financiam muito o clube, e os patrocinadores e mecenas, no sentido de pessoas que dão donativos pontuais, colocaria todos na mesma linha.”

Entrevistado VSC

“A câmara tem sido um apoio muito grande para o Varzim. Todos os patrocinadores tem sido uma ajuda muito grande, nem tenho palavras para descrever a ajuda que estes nos dão para que consigamos estar aqui aonde estamos hoje. Para além disso, a massa associativa também tido fundamental. Em qualquer jogo, seja em casa ou fora, temos tido um apoio incondicional e estamos bastantes gratos. Todos estes são muito importantes para o clube. (...) Acredito que os sócios e adeptos são a alavanca de tudo, por isso considero que estes sejam os mais importantes.”

Entrevistado VSC

Por fim, os adeptos e sócios do clube são vistos como a principal motivação do clube. Apesar da situação difícil em que o clube se encontra, nunca deixaram de apoiar o clube e têm sido fundamentais e preponderantes na vida do clube nos últimos anos. Apesar de haver uma distinção entre sócio e adepto (os sócios pagam uma quota monetária no final de cada mês e podem estar presentes nas assembleias gerais do clube, votando em relevantes), o VSC olha para ambos como uma massa associativa, pois acreditam que a sua paixão e apoio é um bem intangível difícil de mensurar, que envolve uma grande vantagem competitiva.

“Eu acho que não é uma vantagem competitiva, acho que é a vantagem competitiva que o Varzim tenha a sua ligação à Comunidade. Fruto dos adeptos que têm, que se envolvem no dia a dia do Clube, fruto da proximidade ao centro da cidade que o estádio tem. Fruto também da ligação que cria por se desenvolver o departamento de formação, que acaba por criar muitas sinergias entre a cidade e o clube. Eu acho que essa é a grande vantagem”.

Entrevistado VSC

4.2. Principais prioridades estratégicas do Varzim Sport Club

Através das entrevistas foi possível perceber que objetivos de um clube de futebol podem variar rapidamente, especialmente os objetivos desportivos, uma vez que um clube está sujeito a vários fatores externos que podem mudar a sua posição, nomeadamente os resultados desportivos ou crises financeiras e organizacionais. Dessa forma, por vezes não é fácil os clubes conseguirem estabelecer objetivos de longo prazo ou manter os mesmos durante um largo intervalo de tempo.

Obviamente, essa situação é sentida por parte da estrutura do Varzim. Um membro entrevistado refere mesmo que muitas das decisões tomadas são à base do dia a dia e a própria estratégia vai sendo adaptada ao longo da época, em consequência da instabilidade do contexto futebolístico.

“Um clube com a dimensão do Varzim (...) nunca dá para fazer algo muito profissionalizado. É muito dia a dia. (...) O dia-a-dia num clube de futebol não é muito estável. Ou seja, não conseguimos pré-definir mensalmente o que queremos fazer nesse mês (...) As decisões acabam por ser semanais, diárias (...) Depende também se a fase do clube é boa ou má. Mas a estratégia vai sendo muito adaptada ao longo da época.”

Entrevistado VSC

No entanto, a atual direção do Varzim Sport Club possui três objetivos fundamentais que pretendem atingir durante o seu mandato até 2028: apostar na formação, recuperar a estabilidade financeira do clube e colocar o Varzim nos campeonatos profissionais, ou, por outras palavras, alcançar a subida de divisão.

“Neste mandato, ou seja, nos próximos quatro anos, eu diria que são três os objetivos principais do Varzim. Neste curto prazo, os objetivos do Varzim são: recuperar a credibilidade do departamento de formação e fazê-lo crescer de forma sustentável; sanar financeiramente, ou seja, colocar o Varzim com passivo zero e estruturar o varzim financeiramente para que seja um clube sustentável; e regressar aos campeonatos profissionais. Estes são os 3 pilares do Varzim”.

Entrevistado VSC

O Varzim Sport Club ao longo da sua história sempre foi reconhecido pela sua formação de jogadores, como mencionado anteriormente. Este reconhecimento deve-se ao trabalho e esforço que o clube desenvolveu ao longo da sua história. O Varzim é um clube em que a presença nos campeonatos profissionais, nas últimas décadas, oscilou bastante, mas em que a atenção na formação nunca deixou de existir. Este é um dos objetivos primordiais do VSC.

Esta aposta na formação não se rege apenas pela potencialização de jovens jogadores na equipa profissional. Como mencionado, o departamento de formação acolhe centenas de jovens atletas. Consequentemente, esta componente cria bastantes sinergias com a comunidade e fortifica a ligação com a cidade. Além disso, o clube pode retirar possíveis rendimentos financeiros que pode ter através da valorização dos jovens atletas

Portanto, a formação é uma área muito importante para o Varzim. Dessa forma, o clube ambiciona proporcionar as melhores condições possíveis aos atletas. Essas condições

contemplam uma equipa técnica e estrutura envolvente competente, bem como uma estrutura física capaz de acolher esses atletas.

“Eu acho que todos nós compreendemos que investir na formação, dar capacidade aos jovens de praticar desporto, (...) se reflita em um dia mais tarde em dividendos financeiros. Isto é unânime em relação a toda a estrutura do Varzim. Toda a gente reconhece esta importância” Entrevistado VSC

“A estratégia que nós temos é dar aos jogadores as melhores condições possíveis. Por exemplo, os recursos humanos e os treinadores terem equipas técnicas competentes, equipas técnicas essas que se identifiquem aquilo que nós pretendemos.” Entrevistado VSC

“Estamos aqui apenas há dez meses e temos ainda muitas coisas por fazer, mas a estrutura tem o sonho de construir uma academia que poderia alavancar todo o trabalho que estamos a realizar” Entrevistado VSC

Por outro lado, ao longo dos últimos tempos, o VSC é também reconhecido pelas graves crises financeiras que atravessou e que colocaram muitas vezes em causa a continuidade do clube, um cenário comum em Portugal. Como referido previamente, o clube era conhecido por possuir limitada credibilidade financeira, e por não conseguir pagar aos seus jogadores e fornecedores atempadamente, algo que resultou numa má imagem para o clube.

Simultaneamente, para além de reverter a má imagem atual, o clube tem noção de que a estabilização financeira permite o clube ambicionar novos objetivos e novos patamares. Um objetivo importante do clube é o de reverter esta imagem, recuperando a credibilidade e estabilizando financeiramente o clube.

“O Varzim vive uma realidade muito complicada em termos financeiros e tão cedo não vai sair dessa desta realidade, pelas dívidas que tem acumuladas, que são muitas, infelizmente. E vamos ter de pagá-las, mais cedo ou mais tarde. (...) O maior sucesso que o Varzim, neste momento e nos próximos 5 anos, tem, é chegar ao final de uma época e essa época não dar prejuízo. Se der lucros melhor, mas não dar prejuízo. E conseguir obviamente abater dívida”. Entrevistado VSC

“Esta época foi decidida que era o ano zero. É o primeiro ano em que o presidente pega no clube com dificuldades a todos os níveis. E o presidente passou a todos que o importante este ano era estabilizar e não ambicionar demasiado, principalmente pelo aspeto financeiro. (...) Obviamente o importante é sempre dignificar o emblema, mas mais que isso, um ano não basta para estabilizar as coisas, e,

provavelmente, iremos seguir esse caminho novamente.”

Entrevistado VSC

O terceiro grande objetivo do VSC é a subida da equipa principal aos campeonatos profissionais. Obviamente, os três objetivos estão interligados entre si. Por exemplo, a subida aos campeonatos profissionais permite ao clube alcançar receitas que não consegue na Liga 3, e a estabilização financeira permite ao clube preparar-se melhor para alcançar a subida. Por outro lado, uma aposta bem-sucedida na formação permite ao clube possíveis receitas financeiras extraordinárias e potenciais atletas para integrar nas equipas profissionais.

Contudo, e apesar destes objetivos, a direção possui em mente o peso que o clube tem na sua comunidade e trabalha bastante no sentido de continuar a fortalecer essa ligação. Reconhecem que é um dos elementos diferenciadores comparativamente a grande parte dos clubes e que representa uma vantagem competitiva muito forte.

“(...) Estes são os 3 pilares do Varzim. Depois, obviamente que há um peso institucional que o Varzim tem de estar perto da sua comunidade”.

Entrevistado VSC

4.3. Proposta do Balanced Scorecard

Depois de ter sido feito uma breve introdução ao clube, aos valores, missão e visão do clube, bem como os seus *stakeholders* e principais prioridades estratégicas, o presente capítulo destina-se à proposta do BSC. Inicialmente irão ser abordadas as perspetivas e sua justificação.

De seguida, e antes da justificação dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, irá ser apresentada a proposta do mapa estratégico para uma mais fácil compreensão. Seguidamente, para cada perspetiva irá ser demonstrada uma tabela com os objetivos estratégicos, a sua descrição, ligação às prioridades e objetivos estratégicos e indicadores.

Por fim, segue-se um balanço geral da proposta do BSC realizada, e a análise e discussão dos resultados.

4.3.1. Perspetivas do Balanced Scorecard

Após o estudo sobre o clube e a análise das entrevistas realizadas, foi concluído que faria sentido uma transformação das perspetivas comparativamente ao modelo original de

Kaplan & Norton (1992). Tal como observado na revisão da literatura, os estudos realizados no âmbito do BSC no contexto desportivo sugerem alterações nas perspetivas do BSC. Semelhantemente ao modelo original, este estudo propõe o BSC com quatro perspetivas, sendo que duas delas podem fundir-se em uma. Deste modo, o presente estudo propôs as seguintes perspetivas: sustentabilidade financeira, impacto social e desportivo, processos e estruturas.

Apesar de os clubes de futebol se comportarem cada vez mais como empresas e, encararem o lucro financeiro como um dos objetivos máximos, tal não acontece no VSC, pelo menos, no momento atual. Contudo, os resultados financeiros são extremamente importantes para o bem-estar e funcionamento do clube. Com a situação delicada em que o clube se encontra, existe na verdade uma atenção acrescida a este aspeto. Consequentemente, alguns dos objetivos estratégicos estão relacionados com a vertente financeira.

Considera-se também, na presente proposta, a perspetiva de impacto social e desportivo. Num modelo de BSC comum, é habitual estar presente a perspetiva de clientes. Isto porque, apesar de grande parte das organizações terem mais *stakeholders*, as estratégias das empresas normalmente remetem para a satisfação dos clientes. No entanto, como mencionado, um clube de futebol, habitualmente, trabalha no sentido de satisfazer os diversos *stakeholders*. No presente caso, como identificado anteriormente, o VSC possui diversificados *stakeholders*, com especial atenção na comunidade envolvente, massa associativa e atletas, que são extremamente valiosos para o clube e que a sua satisfação é um enorme propósito da génese do clube. Paralelamente, o clube também deseja o sucesso desportivo obviamente, e a literatura existente aponta até para a definição de uma perspetiva com base nos resultados desportivos, uma vez que partem do princípio que é o principal meio de satisfação dos adeptos. Todavia, tal como os adeptos não os únicos *stakeholders* fulcrais, a performance desportiva não é a exclusiva forma de agradar os *stakeholders*. Ou seja, existe uma base alargada de *stakeholders* fundamentais, como as instituições políticas e pais de atletas em que o sucesso desportivo lhes pouco diz. Desta forma, o presente estudo considerou alargar esta perspetiva à satisfação da totalidade dos principais *stakeholders* do clube, propondo assim a perspetiva do impacto social e desportivo.

A terceira e quarta perspetiva que se propõe são as de processos e estruturas. Numa organização em que são propostos numerosos objetivos e a satisfação de vários *stakeholders*, é natural que os processos do clube sejam essenciais. Estes processos compreendem procedimentos e normas que o clube possui, com o intuito de criar mais valias operacionais

e satisfazer as restantes perspetivas. A componente das estruturas é a peça que suporta as perspetivas mencionadas. Esta pode ser dividida em dois segmentos: a estrutura física e a estrutura humana. A estrutura física está diretamente relacionada com as infraestruturas do clube. O clube necessita de uma clara evolução neste sentido, uma vez que estão em claro défice. As melhorias nas infraestruturas constituem uma base para um funcionamento de qualidade do clube no geral, e paralelamente às infraestruturas, é relevante uma boa estrutura humana, capaz de tomar as melhores decisões, quer seja ao nível do pessoal da estrutura desportiva ou do pessoal da estrutura de gestão. Os desenvolvimentos dos recursos humanos das infraestruturas permitem, de um modo geral, melhores condições para a obtenção dos objetivos estratégicos a nível dos processos.

Assim, podemos observar as relações entre as perspetivas na Figura 3.

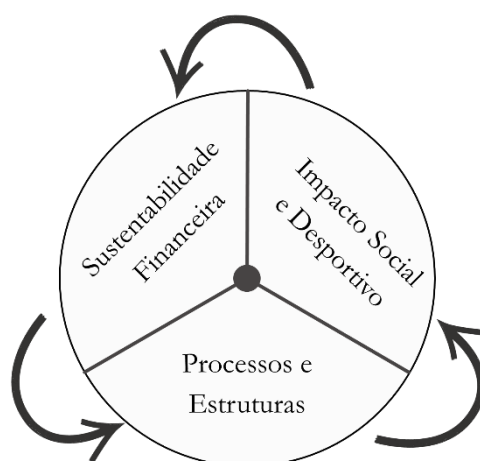


Figura 3 – Perspetivas da proposta de Balanced Scorecard

Elaboração Própria

A formulação original do BSC aponta para um esquema linear com relações de causa-efeito, terminando com uma perspetiva no topo desse esquema. Através da pesquisa e observação realizada sobre o clube, chegou-se a conclusão que não deveria ser considerada uma perspetiva no topo, mas sim uma relação causa-efeito circular entre as perspetivas. O expectável poderia ser a colocação da perspetiva financeira, por exemplo, no topo do esquema. No entanto, a vertente financeira não é vista apenas como um fim, mas principalmente como um meio que irá permitir alavancar o clube nas restantes perspetivas.

O mesmo podemos dizer destas últimas. A satisfação dos *stakeholders* não é vista apenas como um propósito último, mas também com um meio para obter melhores resultados financeiros. Por sua vez, os resultados financeiros irão ajudar o clube a melhorar os seus processos e estruturas, que por sua vez irão ajudar a ter impacto social e desportivo capaz de satisfazer os *stakeholders*, e assim sucessivamente. Deste modo, o presente estudo sugere uma estruturação circular das várias perspetivas. Esta é a estrutura adotada no mapa estratégico que se apresenta de seguida.

4.3.2. Mapa estratégico

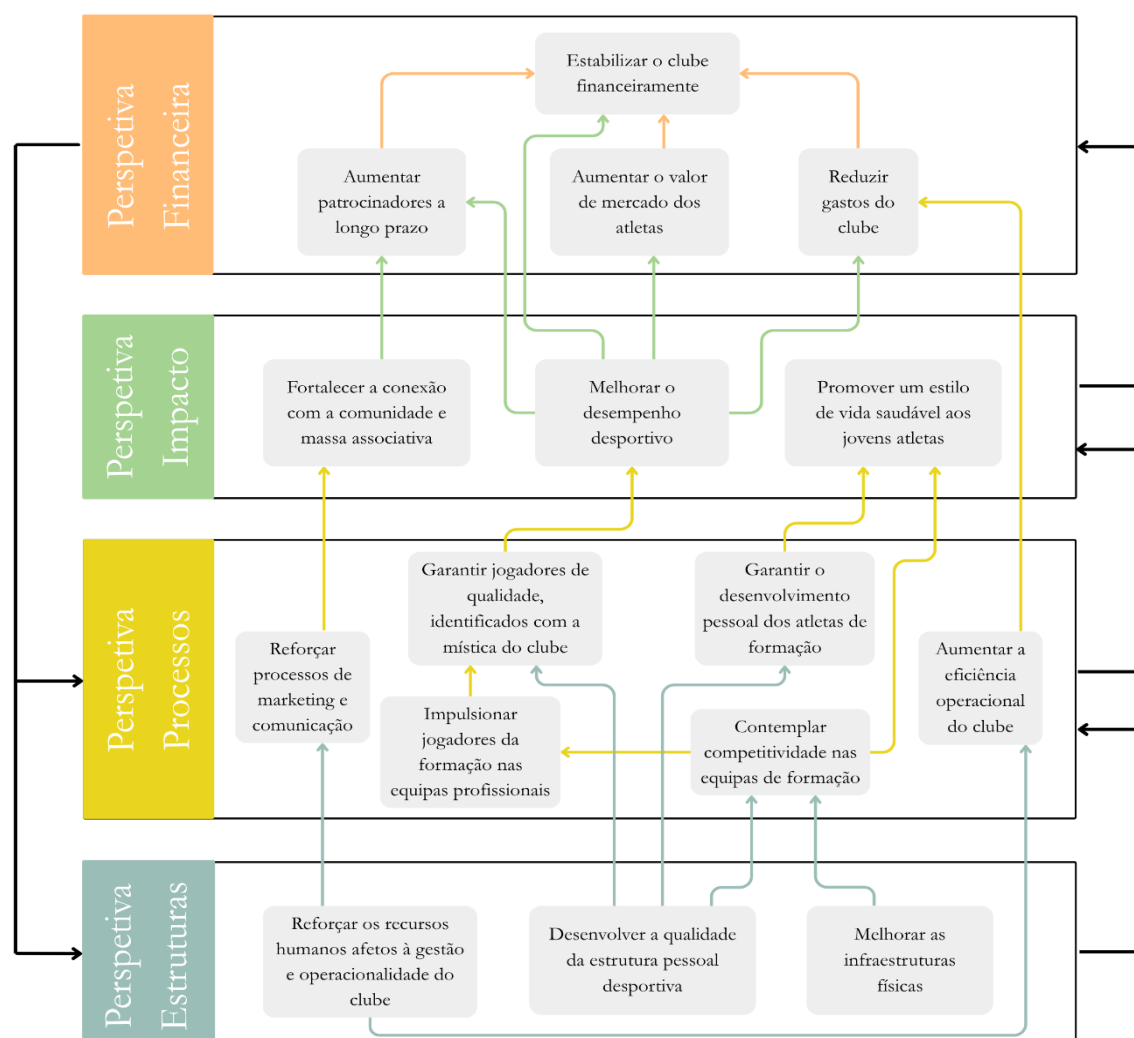


Figura 4 – Proposta de mapa estratégico

Elaboração Própria

Após a exibição das perspectivas, segue-se a proposta do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*. O mapa estratégico permite uma representação visual das perspectivas e dos objetivos estratégicos, bem como as suas relações de causa-efeito estabelecidas entre si. Além disso, transforma a proposta do BSC numa imagem mais acessível e de fácil visualização

A perspectiva da sustentabilidade financeira foi a perspectiva colocada no topo do mapa por razões de simplicidade visual e não porque é a perspectiva final do BSC. Normalmente, num mapa estratégico, a perspectiva que aparece no topo é a que inclui os objetivos finais da estratégia de uma organização, recebendo apenas relações de efeito e não de causa. No entanto, como explicado anteriormente, a sustentabilidade financeira, apesar de ser uma das prioridades estratégicas do clube, é vista como um plano para alavancar as perspectivas dos processos e estruturas, como visualizado na Figura 4. Por outras palavras, o objetivo estratégico de estabilizar financeiramente o clube pode ser a consequência final dos restantes objetivos estratégicos, mas não é exclusivamente o propósito final da estratégia do clube, mas também um meio para sustentar as outras prioridades estratégicas. Portanto, à semelhança do gráfico visual exposto das perspectivas, o presente estudo propôs que o mapa estratégico fosse visualizado de forma semelhante.

Após a exibição do mapa estratégico, segue-se o seu aprofundamento dos seus objetivos estratégicos, as suas interligações e indicadores. O presente estudo reforça que não vão ser propostas metas ou iniciativas estratégicas nos resultados da investigação pelas razões anteriormente mencionadas.

Primeiramente irá ser abordada a perspectiva da sustentabilidade financeira, seguida da perspectiva do impacto social e desportivo, e, por fim, as perspectivas dos processos e estruturas.

4.3.3. Objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva da sustentabilidade financeira

Relativamente à perspectiva da sustentabilidade financeira foram propostos quatro objetivos estratégicos: estabilizar financeiramente o clube; aumentar os patrocinadores de longo prazo; aumentar o valor de mercado dos atletas e reduzir os gastos do clube. A Tabela 2 detalha cada objetivo, bem como as suas ligações às prioridades estratégicas e indicadores.

Tabela 2 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspectiva da sustentabilidade financeira

(Elaboração Própria)

Descrição do objetivo estratégico	Relação de causa-efeito	Indicadores		
		Denominação	Fórmula de cálculo	Observações
Estabilizar o clube financeiramente. Este é um dos objetivos estratégicos mais preponderantes do clube. Significa o clube ter capacidade de cumprir as suas obrigações financeiras correntes e passadas, não apresentando prejuízo financeiro no final da época	A estabilização financeira é, por si, uma prioridade estratégica. Este objetivo permite alavancar as restantes prioridades estratégicas	Resultado líquido do período	Resultado líquido do período	Indicador lag. É um dado que se pode retirar diretamente do relatório de contas do clube. Indica, de forma generalizada, o sucesso financeiro do clube no fim de uma época
		Rácio entre a dívida e o ativo	$\frac{Dívida}{Ativo}$	Indicador lag. Indica, de um modo generalizado, o estado e o tamanho da dívida do clube
		Rácio entre a disponibilidade financeira imediata e o passivo corrente	$\frac{Caixa e equivalentes}{Passivo Corrente}$	Indicador lag. Revela o estado da liquidez do clube e a capacidade de cumprir as suas obrigações no curto prazo
Aumentar patrocinadores a longo prazo. Este objetivo estratégico aparece com o intuito de o clube recolher receitas financeiras numa quantia maior e durante um maior intervalo de tempo	O aumento do número dos patrocinadores está diretamente ligado à estabilização financeira do clube	Número de patrocinadores com duração maior que um ano ou época desportiva	Número de patrocinadores com duração maior que um ano ou época desportiva	Indicador lag. Menciona a quantidade dos patrocinadores contratualizados para um período maior que um ano ou época desportiva
		Volume de receita obtido de patrocinadores de longo prazo	Volume de receita obtido de patrocinadores de longo prazo	Indicador lag. Complementa o indicador anterior. Indica o volume monetário recebido por parte dos patrocinadores a longo prazo
		Número de espetadores no estádio nos dias de jogo	Número de espetadores no estádio nos dias de jogo	Indicador lead. A audiência no estádio é um dos grandes fatores de visualização de grande parte dos patrocínios
		Número de visualizações das publicações nas redes sociais	Número de visualizações das publicações nas redes sociais	Indicador lead. Tal como o indicador anterior, as redes sociais compõem outro aspeto importante na visualização dos patrocínios
		Rácio dos atletas que jogam num escalão superior ao escalão original	$\frac{Atletas\ num\ Maior\ Escalão}{Atletas\ de\ Formação}$	Indicador lead. Jogar num escalão superior ao seu original influencia o seu valor de mercado. Este rácio é direcionado para atletas da formação com 16 anos ou mais.
Aumentar o valor de mercado dos atletas. Traduz numa valorização financeira dos atletas, sejam eles atletas das equipas profissionais ou da formação	Está ligado ao objetivo estratégico da estabilização financeira do clube.	Volume de receita obtido através de transferências de jogadores	Volume de receita obtido através de transferências de jogadores	Indicador lead. O intuito deste objetivo é a oportunidade de obter receitas extraordinárias através da venda de passes dos atletas, pelo que faz sentido este indicador estar presente
		Equipa principal nos campeonatos profissionais	Posição da equipa principal no campeonato	Indicador lead. A equipa principal competir nos campeonatos profissionais tem uma grande influência no valor de mercado dos atletas
		Percentagem do orçamento excedido	$\frac{Gastos\ Totais}{Gastos\ Previstos} \times 100$	Indicador lag. Este rácio revela se, e em que quantidade, a percentagem do excesso dos gastos
Reduzir gastos do clube. Este é um objetivo estratégico do ponto de vista financeiro global do clube. O seu propósito é a redução de gastos e a	Está diretamente ligado ao objetivo da estabilização financeira do clube.	Rácio entre gastos	$\frac{Gastos\ Inesperados}{Gastos\ Totais} \times 100$	Indicador lead. Um dos problemas financeiros do clube é a ocorrência de gastos inesperados. Este indicador revela a quantidade desse tipo de gastos. Para uma

otimização financeira do clube		inesperados gastos totais e	redução dos custos é necessário otimizá-los
--------------------------------	--	-----------------------------	---

As finanças e o lucro são um tema importante para um clube de futebol atualmente. No entanto, é notório que a componente financeira é um tópico delicado para o Varzim. Desta forma, e como foi referido, o clube procura, inicialmente, a estabilização financeira, sendo por isso o objetivo estratégico que se situa no topo da perspetiva da sustentabilidade financeira. Este objetivo não é considerado apenas como um fim, mas também como um meio para alavancar as restantes prioridades estratégicas, bem como as outras perspetivas. Esta estabilização significa, nomeadamente, o clube ser capaz de não apresentar prejuízo no final de uma temporada, ser capaz de cumprir todos os seus pagamentos atempadamente e ainda ter a possibilidade de abater dívidas passadas.

“O maior sucesso que o Varzim, neste momento e nos próximos 5 anos, tem, é chegar ao final de uma época e essa época não dar prejuízo. E conseguir obviamente abater dívida (...) Estamos a planear uma época em que se crie a credibilidade (e não recuperar porque nunca teve essa credibilidade em largos anos) de pagar direitinho todos os meses aos seus funcionários, treinadores, atletas, fornecedores.”

Entrevistado VSC

Os indicadores propostos para este objetivo estratégico vão no sentido de examinar estes pequenos objetivos e, portanto, são indicadores *lag*. O primeiro é o resultado líquido do período, que apesar de ser um indicador bastante comum, consegue-nos avaliar diretamente o resultado financeiro do clube. De seguida, o rácio entre a dívida e o passivo que nos permite indicar o estado da dívida do clube. Por fim, para controlar a liquidez do clube, o presente estudo propõe o rácio entre a caixa e equivalentes e passivo corrente.

Seguem-se então o objetivo estratégico de aumentar os patrocinadores de longo prazo. O Varzim encontra-se atualmente na terceira divisão, onde as receitas desportivas e de direitos televisivos são muito reduzidas. O clube, com o objetivo da estabilização financeira, necessita de fontes de financiamento fiáveis. O clube obtém receitas através de *merchandising*, bilheteira, quotas, pequenos patrocínios, entre outros. No entanto, estas receitas são muito variáveis e espontâneas, ou seja, é difícil prever a dimensão destas receitas e quando as vão receber. Portanto, para além dos fundos governamentais, que são o fundo da formação oriundo da câmara municipal e o fundo do turismo oriundo do estado, o clube tem dificuldades em garantir um financiamento de dimensão considerável e que não seja pontual.

Desta forma, o clube ambiciona aumentar o número de contratos de longo prazo com os seus patrocinadores, conseguindo assim melhorar a sua previsão de tesouraria e aumentar a sua receita financeira. Este objetivo está diretamente ligado ao objetivo da estabilização financeira.

“Agora era termos aqui uma capacidade de projetar os patrocínios com alguns anos de duração. Com contratos que nos deem alguma estabilidade, e que nos permitam também fazer algum investimento. (...) O ideal é nós fazermos um contrato com um patrocinador para dois, três ou quatro anos. Não é culpa dos patrocinadores, mas por culpa própria, o clube nunca se estabilizou nesse aspeto. Mas estamos a trabalhar nesse sentido e temos tido uma receptividade muito grande.”

Entrevistado VSC

Para a definição de patrocinadores a longo prazo, o presente estudo considerou patrocinadores em que o contrato possui uma duração igual ou maior que um ano ou época desportiva. Os primeiros dois indicadores complementam-se, indicam-nos o número destes patrocinadores e o volume de receita originado. O terceiro e quarto indicador indicam-nos o nível de visualização que o clube demonstra. Uma boa parte da promoção dos patrocínios dos clubes aparece nas camisolas dos jogadores, no estádio e nas redes sociais. Desta forma, este par de indicadores revela se o clube está a conseguir gerar destaque suficiente para que seja atrativo para determinados sujeitos patrocinarem o clube, totalizando um conjunto de indicadores *lag* e *lead*.

O terceiro objetivo estratégico desta perspetiva é o de aumentar o valor de mercado dos atletas, sejam eles da formação ou das equipas profissionais. O valor de mercado dos atletas é difícil de medir e pode variar bastante em curtos espaços de tempo. A sua valorização financeira depende de vários fatores como a idade, o tempo de jogo, a performance do atleta e do clube e na divisão ou escalão em que joga. Muitos clubes portugueses recorrem às receitas das vendas dos seus jogadores para se sustentarem financeiramente, e o VSC não é exceção. Convém referir que a venda de um jogador está sempre dependente do processo de negociação entre os clubes, o jogador e o agente. No entanto, é importante que o clube consiga valorizar os seus atletas de modo às mais valias financeiras estarem “preservadas” caso aconteça uma venda de um atleta, ajudando as contas do clube.

“Basta termos um caso de sucesso que conseguimos rapidamente fazer vendas que são o alimento que os clubes precisam (...) o valor de mercado desse atleta vai disparar e que vamos ajudar o clube a

fazer uma grande receita.”

Entrevistado VSC

Como foi referido, é difícil calcular com fiabilidade o valor de mercado de um atleta. O clube não possui nenhum método de avaliação de mercado dos jogadores e não os regista contabilisticamente, pelo que torna ainda mais difícil a sua avaliação. Existe algumas plataformas que estimam o valor de mercado de um atleta, como o *TransferMarket*, que é bastante renomeado no mundo futebolístico, mas que o valor calculado, muitas vezes, não é o mais fiável. Adicionalmente, a plataforma, atualmente, possui o valor de mercado de quatro atletas do VSC apenas, pelo que torna impossível a sua aplicação. Posto isto, foram propostos exclusivamente indicador do tipo *lead*, dois que consideram o escalão e a divisão em que os atletas se encontram e o restante com o intuito de averiguar o volume de receitas oriundas da transferência dos atletas.

O último objetivo estratégico proposto é reduzir os gastos do clube. Apesar de este ser um objetivo usual em BSC de empresas com objetivo de obtenção de lucro, a redução de gastos é também uma orientação do clube. Durante a época, o clube possuiu algumas despesas inesperadas e foi obrigado a fazer ajustes no seu orçamento, pelo que a otimização dos custos é um dos caminhos para a estabilização financeira do clube.

Para controlo deste objetivo estratégico foram propostos dois indicadores. O primeiro indicam-nos se o clube foi capaz de não exceder o orçamento previsto, o que é essencial para quem pretende reduzir as despesas no geral. O segundo indicador é direcionado para os desvios dentro do orçamento. Como é mencionado, ao longo da época são feitos desvios que prejudicam o planeamento do clube. É compreensível que este indicador pode ser incompleto e de difícil aplicação, mas permite obter uma visão geral da canalização das despesas efetuadas.

“Esta época nós reduzimos 25% do orçamento, por causa das dificuldades financeiras (...) Financeiramente, temos como objetivo fazer com que o orçamento não tenha desvios. E conseguir canalizar as receitas para as despesas que nós queremos. Ou seja, muitas das vezes reduzimos as despesas de um sítio (...) para fazer face a alguns desvios que haja noutra sítio”

Entrevistado VSC

4.3.4. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva do impacto social e desportivo

Como foi referido anteriormente, no âmbito do seu impacto social e desportivo, o VSC possui diversos *stakeholders* e, foram identificados os mais relevantes: a comunidade envolvente ao clube, a sua massa associativa e os atletas. Esta perspetiva inclui os objetivos estratégicos que sejam direcionados para a satisfação dos principais *stakeholders*, como demonstra a Tabela 3. Por outras palavras, esta perspetiva compõe as propostas de valor do Varzim.

Tabela 3 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva do impacto social e desportivo

(Elaboração Própria)

Descrição do objetivo estratégico	Relação de causa-efeito	Indicadores		
		Denominação	Fórmula de cálculo	Observações
Fortalecer a conexão com a comunidade e massa associativa. Significa aproximar ainda mais a massa associativa e comunidade, fazendo-os sentir parte do clube	Está indiretamente ligado à estabilização financeira do clube. É um dos propósitos do clube também. Uma satisfação da comunidade e adeptos pode traduzir num aumento de patrocínios e receitas relacionadas com <i>merchandising</i> , bilheteira, quotas, entre outros	Taxa de crescimento homóloga de sócios	$\frac{\text{Número de Sócios Atuais}}{\text{Número de Sócios no Ano Anterior}} \times 100$	Indicador lag. Calcular a variação homóloga do número de sócios permite combater a variação provocada pela sazonalidade, como por exemplo o fim e o início de uma época desportiva.
		Número médio de gostos nas publicações nas redes sociais	$\frac{\text{Número total de gostos}}{\text{Número de publicações}}$	Indicadores lag. Estes indicadores mostram a evolução com que a massa associativa e diversos <i>stakeholders</i> acompanham o clube digitalmente
		Crescimento dos seguidores nas redes sociais	$\frac{\text{Número de Seguidores em "x" Mês}}{\text{Número de Seguidores em "x-1" Mês}}$	
		Volume de receita de <i>merchandising</i> vendida e bilheteira	Volume de receita de <i>merchandising</i> vendida e bilheteira	Indicador lag. A conexão é algo intangível. No entanto, um grande volume de receita oriunda de <i>merchandising</i> e bilheteira representa uma forte presença da comunidade
		Número de projetos realizados em conjunto com as partes políticas	Número de projetos realizados em conjunto com a Câmara Municipal e freguesias do município	Indicador lead. Estes projetos incluem parcerias realizadas, formações, eventos, entre outros.
Melhorar o desempenho desportivo. A equipa principal do VSC melhorar a sua competitividade e prestação desportiva. Surge com o intuito de o clube alcançar os	Está diretamente relacionada com uma grande parte da perspetiva financeira	Posição atual do clube no campeonato	Posição atual do clube no campeonato	Indicador lag. Avaliar o desempenho futebolístico é algo bastante subjetivo. Não indica diretamente a performance do jogo, mas revela o seu resultado.

campeonatos profissionais				
Promover um estilo de vida saudável aos jovens atletas. Garantir uma formação desportiva de renome aos jovens atletas, simultaneamente com garantindo um espaço seguro e saudável de aprendizagem a nível pessoal e educacional	É uma das prioridades estratégicas e principais objetivos do clube. Está ligado aos objetivos estratégicos de alcançar os campeonatos profissionais e de fortalecer a conexão com a comunidade.	Grau de sucesso escolar dos jovens atletas	$\frac{\text{Número de Atletas com Média Escolar a 70\%}}{\text{Número de Atletas Totais}}$	Indicador lag. Este indicador revela o sucesso escolar dos jovens atletas, um tema extradesportivo importante na formação do clube
		Grau de sucesso dos treinos dos jovens atletas	$\frac{\text{Número de Treinos Bem - sucedidos}}{\text{Número Total de Treinos}}$	Indicador lag. Entende-se treino-bem-sucedido quando a performance dos atletas no treino corresponde às expectativas da equipa técnica responsável. Este indicador revela o sucesso dos treinos da formação, um aspeto importante na formação do clube.
		Número de episódios negativos ocorridos entre os atletas da formação	Número de episódios negativos processados	Indicador lag. Um episódio negativo é um acontecimento entre colegas de equipa que envolve algum tipo de procedimento disciplinar por parte do clube. Este indicador tem em conta o ambiente e a segurança dos jovens quando estão presentes no domínio do VSC

Dessa forma, o presente estudo considerou três objetivos estratégicos: fortalecer a conexão com a comunidade e massa associativa; melhorar o desempenho desportivo; promover um estilo de vida saudável aos jovens atletas.

É evidente que o clube possui uma grande ligação com a sua comunidade e massa associativa. Esta ligação deve-se à paixão que essas pessoas têm pelo clube, mas também pelo esforço que o clube faz para manter e fortalecer essa ligação. Neste sentido, faz sentido um dos objetivos estratégicos ser a continuação e o desenvolvimento deste trabalho.

“Um dos nossos objetivos é trabalhar nesta proximidade com a cidade e é um dos objetivos que tenho a certeza que o clube irá continuar a trabalhar. (...) Por isso sim, acho que o Varzim também se diferencia dos restantes clubes por esta incrível ligação à sua cidade e adeptos, e espero que se mantenha durante vários anos.”

Entrevistado VSC

Uma maior conexão entre o clube e a comunidade e a massa associativa irá estimular um aumento dos patrocínios e um aumento das receitas de merchandising, bilheteira, quotas, entre outros. Apesar de ser considerado principalmente como um fim, este objetivo estratégico possui ligações com a perspetiva financeira.

“(...) Eu diria que o terceiro grande sucesso é, durante a época, criar sinergias com a comunidade, aumentar sócios, termos sucesso nas vendas de merchandising e envolver as pessoas nos jogos”

A ligação que existe entre o clube e a comunidade e massa associativa é um bem intangível e algo que não dá para ser quantificado. No entanto, a verificação desta conexão pode ser realizada de algumas formas, como o número de espetadores em dias de jogo, volume de produtos do clube vendidos, volume de interações nas redes sociais do clube, a fidelização de sócios e eventos realizados com a comunidade. Desta forma, foram propostos cinco indicadores, quatro *lag* e um *lead*, com o intuito de averiguar os referidos fatores de conexão entre o clube e a comunidade.

O objetivo estratégico proposto seguinte é melhorar o desempenho desportivo. O sucesso desportivo é um dos maiores tópicos de interesse dos adeptos e comunidade envolvente. Este objetivo, como explícito na tabela, aparece com o intuito de a equipa principal alcançar os campeonatos profissionais. Este é um dos principais objetivos do clube e o seu cumprimento, irá satisfazer a grande maioria dos *stakeholders*. Por essa razão, faz sentido a sua inclusão nesta perspetiva.

Além disso, a subida de divisão não é vista apenas como um objetivo estratégico para satisfação dos *stakeholders*, mas também como um caminho para obter mais receitas. O apuramento para os campeonatos profissionais permite a obtenção de melhores patrocínios, aumenta consideravelmente o valor de mercado dos atletas e as receitas desportivas e de direitos televisivos são muito superiores comparativamente à divisão em que o Varzim se encontra atualmente. Portanto, este objetivo estratégico não é apenas um fim, mas é também um meio para a estabilização financeira. Ou seja, está diretamente ligado com a perspetiva financeira.

“O Varzim é um clube que tem, estes últimos anos, tentado, através da sua equipa profissional, sair do sufoco financeiro que atravessa. Ou seja, o Varzim tem apostado tudo na equipa principal para tentar subir de divisão para conseguir mais receitas (...) As receitas de uma segunda liga são superiores, as receitas de uma primeira liga são muito superiores, enquanto na Liga 3 são só gastos, existem muitas poucas receitas.”

Entrevistado VSC

Mensurar este objetivo estratégico não é uma tarefa fácil. Um indicador de performance desportiva bastante consensual é o agregado dos resultados dos jogos e, conseqüentemente, a posição em que o clube se encontra. Contudo, a posição classificativa nem sempre reflete o desempenho da equipa dentro de campo, uma equipa pode ter um

muito bom desempenho dentro de campo e perder o jogo, esta é uma das características do desporto. Os níveis de desempenho dos jogos efetuados são compostos por vários fatores como a percentagem da posse de bola, o número de remates efetuados, número de faltas realizadas, entre outros. Ou seja, é inviável colocar tantos indicadores na proposta de um BSC. Por essa razão, o presente estudo considerou apenas um indicador de resultado para este objetivo estratégico, a posição classificativa do VSC no campeonato.

O terceiro objetivo estratégico proposto para esta perspetiva é promover um estilo de vida saudável aos jovens atletas. Como citado previamente, o Varzim não vê apenas o lado desportivo do departamento da formação, mas também a componente pessoal dos jovens atletas que o integram. Esta é uma das missões do clube. O cumprimento deste objetivo irá satisfazer os seus jovens atletas, bem como os seus pais, que são *stakeholders* importantes para o clube. Por esta razão, foi proposta a inclusão deste objetivo nesta perspetiva.

“Nós temos de nos virar mais para os nossos atletas não serem futebolistas profissionais pois a percentagem de jogadores que não chegam ao patamar do futebol profissional, estatisticamente, é muito maior do que aqueles que chegam, é uma percentagem mesmo muito reduzida.”

Entrevistado VSC

Este é um objetivo estratégico complexo e o seu cumprimento depende do estado de vários fatores, como o bem-estar dos atletas, a educação, a segurança, a competitividade desportiva, entre outros. Portanto, será sempre difícil saber o ponto de situação exato deste objetivo. Para verificação deste objetivo estratégico foram propostos os três indicadores, expostos na Tabela 3. Este conjunto de indicadores surgem com o intuito de indicar o nível da educação, da segurança e da qualidade desportiva, sendo, portanto, indicadores de resultados. É importante mencionar que a definição de um treino bem-sucedido fica ao encargo da equipa técnica responsável, tal como os episódios negativos ficam ao encargo dos membros responsáveis.

4.3.5. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva dos processos

Esta perspetiva inclui objetivos estratégicos relacionados com os processos e procedimentos que o clube calcula fazer de modo a impulsionar os resultados dos objetivos das perspetivas anteriores. Ou seja, os objetivos desta perspetiva contemplam práticas e estratégias que o clube tem para suportar a perspetiva da sustentabilidade financeira e do

impacto social e desportivo. Na Tabela 4 encontram-se propostos os seis objetivos estratégicos: reforçar processos de *marketing* e de comunicação; aumentar a eficiência operacional do clube; garantir jogadores de qualidade, identificados com a mística do clube; impulsionar jogadores da formação nas equipas profissionais; contemplar competitividade nas equipas de formação; garantir o desenvolvimento pessoal dos atletas de formação. Estes objetivos podem estar ligados a objetivos da perspetiva dos *stakeholders*, da sustentabilidade financeira e até entre si.

Tabela 4 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva dos processos

(Elaboração Própria)

Descrição do objetivo estratégico	Relação causa-efeito	Indicadores		
		Denominação	Fórmula de cálculo	Observações
Reforçar processos de marketing e de comunicação. Ou seja, aumentar o número e conteúdo de ações de marketing do clube, através de publicações nas redes sociais, ações com a comunidade, entre outros	Este objetivo está diretamente ligado com o objetivo de fortalecer a ligação com a comunidade e adeptos. Estas ações permitem a massa associativa e comunidade conectarem-se ainda mais com o clube	Número de publicações nas redes sociais	Número de publicações nas redes sociais	Indicador lag. Indica o número total de publicações realizadas nas redes sociais, um dos principais canais utilizados pelo departamento de marketing e comunicação
		Percentagem de conteúdos de multimédia personalizadas face as publicações totais nas redes sociais	$\frac{\text{Número de Publicações Personalizadas}}{\text{Número de Publicações Totais}} \times 100$	Indicador lag. Os conteúdos multimédia personalizados são vídeos, campanhas ou fotografias personalizadas que o clube publica, com o intuito de dinamizar as redes sociais do clube, invés de publicações simples, como fotografias não personalizadas ou mensagens de passagem de informação
		Número médio de horas de reunião mensal nos departamentos de marketing e comunicação	$\frac{\text{Número de Horas de Reunião}}{\text{Número de Meses}}$	Indicador lead. De modo a reforçar os processos de marketing e comunicação, é necessário que os membros inerentes reunirem-se e comunicarem de modo a desenvolver ideias e estimular a criatividade para o clube
Aumentar a eficiência operacional do clube. A estrutura ser capaz de operacionalizar mais eficientemente	Está diretamente ligado com o objetivo de reduzir gastos do clube	Rácio entre despesas administrativas e número de colaboradores	$\frac{\text{Despesas Administrativas Totais}}{\text{Número de Colaboradores}}$	Indicador lag. Este indicador controla os custos proporcionados pelos colaboradores. Apesar de não serem um dos maiores gastos do clube, contribui para a otimização dos custos e é diretamente afetado pelos membros clube
		Número de falhas administrativas identificadas	Número de falhas administrativas identificadas	Indicador lag. Falhas administrativas são erros que os colaboradores da estrutura do clube cometem durante o seu expediente, como falhas nos pagamentos, erros de submissão de documentos, falhas logísticas, entre outros. A sua definição será precisa pelo clube

<p>Garantir jogadores de qualidade, identificados com a mística do clube. Introduzir jogadores de qualidade no plantel principal, identificados com os valores do clube.</p>	<p>A captação de jogadores está diretamente ligada com o objetivo estratégico de alcançar a subida aos campeonatos profissionais</p>	<p>Número de jogadores no plantel principal identificados com os valores do clube</p>	<p>Número de jogadores no plantel principal identificados com os valores do clube</p>	<p>Indicador lag. O clube considera que é importante o plantel ser composto por alguns membros que representem a mística do clube. Este indicador revela a quantidade desse tipo de jogadores. Os valores do clube são a raça, a ambição, a crença, o trabalho, o "dar tudo em campo"</p>
		<p>Porcentagem de jogadores que completaram, pelo menos, cinco anos na formação nas equipas profissionais</p>	<p>$\frac{\text{Número de Atletas com Mais de 4 anos na Formação}}{\text{Número Total de Atletas}} \times 100$</p>	<p>Indicador lead. Indica a percentagem de jogadores que possuem no seu currículo um número considerável de anos na formação do Varzim, e, assim, estão mais perto de estarem identificados com os valores do clube</p>
<p>Impulsionar jogadores da formação nas equipas profissionais. Introduzir jogadores da formação do clube na equipa B e equipa principal, quando estes tiverem capacidade e potencial para tal</p>	<p>Está diretamente ligado com o objetivo estratégico acima e com o objetivo de aumentar o valor de mercado dos atletas. Atletas jovens em escalões superiores fazem aumentar substancialmente o seu valor de mercado, de uma forma geral</p>	<p>Número médio de minutos de jogos na equipa principal por parte de atletas oriundos da formação</p>	<p>$\frac{\text{Número Total de Minutos por Atletas Oriundos da Formação}}{\text{Número de Jogos}}$</p>	<p>Indicador lag. Indica o tempo de jogo dos atletas da formação na equipa principal. Este é o propósito do objetivo estratégico. O indicador seguinte considera a equipa B e os treinos, este é exclusivo a equipa principal, pois o objetivo final são a inclusão dos jogadores neste patamar</p>
		<p>Número de jogadores oriundos da formação que treinam com a equipa principal e equipa B</p>	<p>Número de jogadores oriundos da formação que treinam com a equipa principal e equipa B</p>	<p>Indicador lead. Indica a quantidade de jogadores da formação que treinam com as equipas profissionais. Revela quantos atletas podem estar próximos de serem chamados para jogar na equipa principal</p>
<p>Contemplar competitividade nas equipas de formação. Garantir que as equipas da formação estejam em campeonatos e ambientes competitivos, com o objetivo de fazê-los crescer o máximo possível profissionalmente</p>	<p>Está ligado com o objetivo estratégico acima e com o objetivo estratégico da promoção de um estilo de vida saudável e formação de qualidade aos jovens atletas. A competitividade irá fazê-los crescer profissionalmente, evoluindo-os mais rapidamente</p>	<p>Número de equipas de formação nos campeonatos nacionais</p>	<p>Número de equipas de formação nos campeonatos nacionais</p>	<p>Indicadores lead. Este conjunto de indicadores revela a quantidade de equipas que competem nos campeonatos nacionais. Competir num campeonato nacional e mais competitivo que competir num campeonato a nível regional</p>
		<p>Porcentagem de equipas da formação nos campeonatos nacionais</p>	<p>$\frac{\text{Número de Equipas nos Campeonatos Nacionais}}{\text{Número Total de Equipas}} \times 100$</p>	
<p>Garantir o desenvolvimento pessoal dos atletas de formação. Proporcionar um lugar seguro de crescimento pessoal para os jovens atletas, quer a nível psicológico,</p>	<p>Está ligado com o objetivo estratégico da promoção de um estilo de vida saudável e formação de qualidade aos jovens atletas. Este processo é focado na vertente pessoal dos jovens atletas</p>	<p>Número de horas de formação a nível nutricional, psicológico e educacional realizadas a jovens atletas</p>	<p>Número de horas de formações a nível nutricional, psicológico e educacional realizadas a jovens atletas</p>	<p>Indicador lead. As formações são um meio de passagem de informação extradesportivo prático para as várias equipas de formação</p>
		<p>Número de horas de sessão realizadas entre os jovens atletas e o departamento de psicologia</p>	<p>Número de horas de sessão realizadas entre os jovens atletas e o departamento de psicologia</p>	<p>Indicador lead. O departamento de psicologia é considerado um departamento importante na estrutura do clube. Ajuda a resolver problemas extradesportivos dos jovens atletas</p>

educação e bem-estar pessoal		Número de horas de atividades extradesportivas realizadas com os jovens atletas	Número de atividades extradesportivas realizadas com os jovens atletas de sub-12 ou inferiores	Indicador lead. Para além do contexto futebolístico, as atividades extradesportivas podem ser importantes para o fortalecimento das ligações entre os jovens atletas e o seu crescimento
------------------------------	--	---	--	---

O objetivo estratégico de reforçar processos de *marketing* e de comunicação está diretamente ligado ao objetivo de fortalecer a conexão com a comunidade e massa associativa e ao objetivo de aumentar os patrocinadores a longo prazo. Como referido previamente, o clube trabalha bastante no sentido de fortalecer a ligação com a comunidade e adeptos, e grande desse trabalho provém do departamento de marketing e comunicação. Existem outros departamentos que fortalecem esta conexão, como a formação e o futebol profissional, mas esta divisão é a principal ponte entre o clube entre a comunidade e adeptos. É através do seu trabalho, da sua criatividade e das suas ações que fazem chegar o Varzim mais perto da sua comunidade. Além disso, são através das ações de *marketing* e comunicação que o VSC promove os seus patrocínios e aonde o clube sente que pode explorar ainda mais os conteúdos digitais.

“Também tentamos trazer alguma criatividade ao clube. Também servimos como um meio de passagem de informação importante acabamos também por ser a ligação entre os adeptos e o clube. Os adeptos e toda a comunidade. O nosso papel é criar essa ligação forte entre os adeptos”

Entrevistado VSC

“O Varzim tem um departamento de marketing com duas pessoas. E depois tem um departamento de comunicação com outras duas pessoas. São estes os dois grandes departamentos que dinamizam a relação com os patrocinadores, neste caso. São através dos conteúdos digitais (...) mas o Varzim pode melhorar muito nos conteúdos digitais (...) quem acompanha as redes sociais do Varzim sabe que já se fez um bocadinho esse esforço, mas podemos melhorar e aonde devemos investir.”

Entrevistado VSC

Neste sentido, os indicadores propostos são relacionados com as ações nas redes sociais e os departamentos de *marketing* e comunicação. O primeiro e segundo indicador complementam-se, aparecem com o intuito de avaliar a quantidade e a qualidade das publicações nas redes sociais. O terceiro indicador apesar de apresentar um certo nível de reatividade, foi proposto com o intuito de demonstrar a colaboração e o esforço entre os dois departamentos mencionados, incluindo um indicador de indução.

Relativamente ao objetivo estratégico de aumentar a eficiência operacional, este está diretamente ligado ao objetivo de reduzir gastos do clube. Adicionalmente, este processo está também relacionado com a eficiência do trabalho diário dos membros da estrutura do clube, ou seja, com a sua produtividade. Este aumento da produtividade, normalmente, irá levar a uma otimização dos gastos. Este objetivo estratégico surge através da necessidade da existência de um processo que suportasse o objetivo estratégico da redução de gastos do clube, à semelhança do que acontece em propostas de BSC noutros contextos.

No entanto, controlar a eficiência operacional e a produtividade dos trabalhadores não é um conceito simples. Para averiguar este objetivo estratégico, foi considerado o montante das despesas administrativas e o número de falhas administrativas. Novamente, foram propostos exclusivamente indicadores *lag* dada a dificuldade e ambiguidade do objetivo estratégico.

O objetivo estratégico de garantir jogadores de qualidade, identificados com a mística do clube e um processo relacionado com a vertente desportiva do clube. Consequentemente, está diretamente relacionado com a prioridade estratégica de alcançar os campeonatos profissionais. Normalmente considera-se um jogador de futebol com qualidade avaliando as suas habilidades técnicas. Muitos clubes focam-se apenas nesse aspeto. Porém, a direção desportiva reforça a necessidade de existirem características intrínsecas associadas aos jogadores que integrarem o plantel. O departamento de *scouting* possui então esta tarefa acrescida. O Varzim acredita que os jogadores identificados como “gente da Póvoa” podem elevar a qualidade do jogador, trazendo mais valias para dentro de campo.

“Acima de tudo, o principal objetivo que nós traçamos foi a reestruturação financeira do clube, alicerçado a trazeremos para a Póvoa o “renascer” do jogador poveiro. Era algo que não existia há algum tempo. Os atletas que vieram para o Varzim, foram identificados como gente da Póvoa, que acarretam o seu bairrismo e valores da cidade (...) optamos por manter dois atletas que são naturais da Póvoa (...) Ou seja, são o nosso suporte para transmitir aquilo que é ser poveiro. Além disso, procuramos encontrar características intrínsecas aos jogadores que nos fazem acreditar que esse jogador é digno de ser jogador do Varzim. Posso dar o exemplo muito claro do Ruben Oliveira, um atleta que chegou este ano à Póvoa de Varzim e que, para nós, representa tudo aquilo que ser um jogador poveiro. É um atleta que dá tudo em campo, que trabalha, tem qualidade, gasta todas as suas gotas de suor dentro de campo, e naturalmente isso se transmite para os restantes colegas de equipa.”

Entrevistado VSC

Para controlar este objetivo, foram propostos dois indicadores. Um dos entrevistados mencionou a estratégia de o plantel ser composto por um par de jogadores que são naturais da cidade da Póvoa de Varzim, de modo a transmitir os valores da cidade aos restantes colegas de equipa. No entanto, o primeiro indicador retira essa exclusividade e alarga a condição.

“Para além de avaliarmos a qualidade técnica, que é importante para nós, avaliamos também as características humanas dos atletas. Tentamos tirar o máximo de informação possível através de treinadores que já trabalharam com esse determinado atleta, ou com outros atletas que já tenham jogado juntos. Desta forma, recolhemos informação de como o atleta é como pessoa e, posteriormente, analisamos se determinado jogador se enquadra na exigência de jogar neste clube, aliado às suas competências técnicas.”

Entrevistado VSC

O segundo indicador indica a quantidade de jogadores na equipa principal que a estrutura considera que estão identificados com a mística do clube. Como mencionado por um dos entrevistados do VSC, na contratação de novos jogadores, o clube avalia as qualidades humanas intrínsecas aos atletas. Para o VSC, isto é fundamental para o alcance do objetivo estratégico. É importante referir a reatividade do indicador pois a definição da mística do clube pode variar de membro para membro. No entanto, é árduo controlar um conceito tão ambíguo, alertando assim para a reatividade do indicador. É por essa razão que cabe ao clube ultimar a sua definição.

Tal como é difícil avaliar o desempenho desportivo de uma equipa, é difícil avaliar a qualidade de um atleta, dependendo de vários fatores. Além disso, a disposição de jogadores de qualidade é um dos princípios básicos de qualquer clube de futebol que planeia ser minimamente competitivo. Por essas razões não foi proposto nenhum indicador relativamente à qualidade dos atletas pois o seu sentido é demasiado reativo para ser controlado, não acrescentando valor ao BSC.

O quarto objetivo estratégico é o de impulsionar jogadores da formação nas equipas profissionais. Este objetivo está diretamente ligado com o objetivo anterior uma vez que, normalmente, um jogador da formação contempla os valores do clube e muitas vezes é natural da cidade. Além disso, esta ligado também ao objetivo estratégico de aumentar o valor de mercado dos atletas, pois o valor de mercado de um jogador inflaciona quando este dá o salto para as equipas profissionais, nomeadamente quando acontece numa fase ainda prematura. Neste sentido, o lançamento dos jovens atletas é um processo importante no

funcionamento do clube, não apenas na vertente desportiva, mas também na vertente financeira.

“Um dos objetivos da estrutura do Varzim era a utilização de atletas das camadas jovens nas suas equipas profissionais (...) há aqui uma sintonização entre o futebol formação e o futebol profissional (...) isto é bom para reviver o jogador poveiro e também para dar oportunidades a quem sai da formação do clube”

Entrevistado VSC

“O objetivo, obviamente, é criar bases para que daqui a 10 anos, os seniores de Varzim possam voltar a reforçar-se com bastantes jovens da formação”

Entrevistado VSC

Relativamente aos indicadores propostos, é importante mencionar a diferença da referência da equipa B no primeiro indicador. A equipa B do VSC foi concebida com dois principais objetivos: a utilização de jogadores com menos minutos da equipa principal e funcionar como uma ponte para os jovens atletas entre a formação e a equipa principal. Deste modo, indicador *lead* inclui a equipa B com o objetivo de averiguar a quantidade de jovens atletas que conseguiram saltar da formação para o contexto profissional. O primeiro indicador é o indicador de resultado do objetivo estratégico, a utilização de jovens atletas na equipa principal.

De modo a ser bem-sucedido na impulsionamento de jovens atletas para as equipas profissionais, é necessário que o departamento de formação do clube seja de qualidade e competitivo. Portanto, o próximo objetivo estratégico é contemplar competitividade nas equipas de formação. Um ambiente competitivo irá evoluir profissionalmente os atletas mais rapidamente e prepará-los para um possível salto entre os escalões da formação ou para as equipas profissionais. A competitividade na formação acaba por ser tão importante como os resultados desportivos. Desse modo, este processo está relacionado com o objetivo estratégico anterior e com a promoção de uma formação de qualidade aos jovens atletas.

“Se o interesse desportivo se sobrepusesse, o que nós faríamos era baixar aqueles atletas que subimos de patamar, para garantir os resultados desportivos, abdicando da sua competitividade, mas não é o caso (...) Quanto mais alto é o patamar competitivo, mais exigente, mais intenso e mais qualidade os nossos jogadores enfrentam, e saímos a ganhar com isso.”

Entrevistado VSC

A competitividade numa formação é algo difícil de determinar. Porém, a competitividade depende, de grande forma, dos campeonatos em que as suas diversas equipas se encontram. Desta forma, foram propostos indicadores *lead*, revelando em que

quantidade as equipas da formação competem a nível nacional, que é o nível máximo (existe o nível europeu, mas a sua contabilização é dispensável para um clube como o VSC).

Para além da vertente desportiva, um dos propósitos do departamento da formação é a promoção do bem-estar pessoal dos atletas. Portanto, o último objetivo estratégico proposto para esta perspetiva é garantir o desenvolvimento pessoal dos atletas da formação. Obviamente, este processo está diretamente ligado ao objetivo de promover um estilo de vida saudável dos atletas. No entanto, tal como o objetivo mencionado, garantir o desenvolvimento pessoal dos atletas é algo bastante complexo e que pode ser afetado por vários fatores, acabando por ser algo maior que o clube em si. Portanto, foram propostos similarmente exclusivamente indicadores *lead*. Ao acolher os jovens atletas, o Varzim já os retira de possíveis sítios de perigo, colocá-los a praticar desporto e a trabalhar em equipa, num certo nível. Nesse sentido, o clube pode promover formações a nível não desportivo, ou seja, a nível educacional, nutricional e psicológico. Este é o primeiro indicador proposto para este objetivo estratégico. Além disso, o departamento da psicologia é considerado muito relevante na ajuda extradesportiva aos jovens atletas. Adicionalmente, tendo em conta os atletas mais novos, foi proposto o terceiro indicador.

“A psicóloga consegue detetar casos em atletas que nós, à primeira e segunda vista, não conseguimos identificar e que estes acabam por procurar a psicóloga (...) muitas vezes, os atletas vêm o futebol como o escape deles, ou seja, é quando eles estão bem, e nós não conseguimos perceber se existem alguns problemas que experienciam em casa ou na escola, acabando por se demonstrarem bem à nossa frente. Nesse ponto, a psicóloga ajuda-nos bastante, com casos de grande sucesso.” Entrevistado VSC

4.3.6. Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva das estruturas

Tabela 5 – Objetivos estratégicos e indicadores da perspetiva das estruturas

(Elaboração Própria)

Descrição do objetivo estratégico	Relação causa-efeito	Indicadores		
		Denominação	Fórmula de cálculo	Observações
Reforçar os recursos humanos afetos à gestão e operacionalidade do clube.	Este objetivo está ligado aos objetivos de estimular as ações de marketing e	Percentagem de membros com formação académica superior	$\frac{\text{Número de Membros com Formação Superior}}{\text{Número total de Membros}} \times 100$	Indicador <i>lead</i>. Este indicador revela o nível de grau académico dos membros, relativamente à formação superior. Um membro com mais conhecimentos académicos, tudo o resto semelhante, será mais dotada tecnicamente

Melhorar as capacidades, competências recursos técnicos das pessoas inerentes à estrutura.	comunicação e de aumentar a eficiência operacional	Número de horas de formação a nível de competências realizadas a membros da estrutura	Número de horas de formação a nível de competências realizadas a membros da estrutura	Indicador lead. No contexto do clube, a formação pode abranger áreas como a comunicação, a gestão financeira ou introdução de simples softwares, contribuindo para o aumento da eficiência operacional, a profissionalização da gestão e a valorização dos recursos humanos
Desenvolver a qualidade da estrutura pessoal desportiva. Segurar que as equipas técnicas e departamentos inerentes constituem pessoas de qualidade	Este objetivo está ligado aos objetivos de garantir jogadores de qualidade nas equipas profissionais, contemplar competitividade nas equipas de formação e de garantir o desenvolvimento pessoal dos jovens atletas	Percentagem dos treinadores de formação com determinado curso de treinador	$\frac{\text{Número de Treinadores com "x" Curso de Treinador}}{\text{Número Total de Treinadores da Formação}} \times 100$	Indicador lag. Um treinador com um maior curso de treinador, à partida, estará mais capacitado para transmitir as suas ideias e evoluir os jovens atletas. O grau de curso de treinador pretendido é estabelecido pelo clube
		Percentagem de treinadores que aumentaram o nível de curso de treinador no último ano	$\frac{\text{Número de Treinadores que Aumentaram o seu Nível de Curso}}{\text{Número Total de Treinadores}} \times 100$	Indicador lead. Indica em que percentagem os treinadores estão a adquirir novos cursos de treinador, e consequentemente, novas competências
		Rácio entre membros dos departamentos médico, <i>scouting</i> , nutricional e psicológico e atletas	$\frac{\text{Número de Membros dos Departamentos}}{\text{Número Total de Atletas}} \times 100$	Indicador lead. Este indicador indica se os departamentos referidos não estão em sobrecarga para lidar com as centenas de atletas. Este indicador pode ser subdividido pelas inúmeras equipas.
		Número de horas de formação realizadas a membros da estrutura desportiva	Número de horas de formação realizadas a membros da estrutura desportiva	Indicador lead. Tal como no objetivo estratégico anterior, as formações são uma maneira de os elementos da estrutura desportiva adquirirem novos conhecimentos, capacitando-os com novas dotações
Melhorar as infraestruturas físicas. Aumentar as infraestruturas físicas do clube, nomeadamente as infraestruturas desportivas, como um campo de treinos ou um complexo desportivo. Requalificação do estádio	Está diretamente ligado ao processo de contemplar competitividade nas equipas de formação, pois permite que os jovens atletas possam um melhor contexto para se desenvolverem. No entanto, este objetivo pode ser considerado como indiretamente ligado aos restantes processos	Volume de fundos reservados para a construção de uma nova infraestrutura	Volume de fundos reservados para a construção de uma nova infraestrutura	Indicador lead. Este volume irá ser estipulado pela estrutura do VSC. É muito provável que a próxima infraestrutura a ser desenvolvida para o clube seja uma academia ou um campo de treinos

Após o aprofundamento das perspetivas da sustentabilidade financeira, dos *stakeholders* e dos processos, a quarta perspetiva é referente às estruturas do clube, como citado previamente. Para o alcance dos objetivos estratégicos citados até agora, é necessária

uma boa estrutura capaz de acomodar e alavancar todos esses objetivos. Além disso, não é necessária apenas uma boa estrutura de recursos humanos, mas também é necessário espaço para essa estrutura atuar, bem como todos os atletas e pessoal envolvente. Essa necessidade está bem assente no clube e consentem que são necessários um bom conjunto de profissionais e um conjunto de condições que os permitam desempenhar as suas funções da melhor forma.

“E, depois (...) preparar um plano de três, quatro ou cinco anos de investimento para que a qualidade regresse ao Varzim. Que qualidade é essa? Não são jogadores, pois isso é impossível nos próximos anos. Mas sim trazer os melhores profissionais, e, quando digo melhores profissionais, digo melhores treinadores, melhores pessoas na estrutura. Mesmo as pessoas que cá estão, tentar dar-lhes mais condições para elas fazerem um melhor trabalho”

Entrevistado VSC

“(...) se o investimento for direcionado para uma estrutura mais competente e não tanto para os jogadores, vamos conseguir potenciar esse jogador de menor custo para um valor superior”

Entrevistado VSC

Foram então propostos três objetivos estratégicos: Reforçar os recursos humanos afetos à gestão e operacionalidade do clube; desenvolver a qualidade da estrutura pessoal desportiva; melhorar as infraestruturas físicas.

A estrutura humana do VSC pode ser observada em duas frações: pessoas afetas aos departamentos da formação, do futebol profissional e os subdepartamentos, ou seja, diretamente relacionados exclusivamente com a vertente desportiva; e pessoas afetas aos restantes departamentos, sejam membros da direção ou colaboradores do clube. Este é o aspeto que separa o primeiro e o segundo objetivo. Os dois objetivos estratégicos são semelhantes e o propósito é idêntico, mas dada à dimensão das pessoas que compõem a dimensão desportiva, o estudo considerou fragmentá-los em dois segmentos.

Desta forma, o objetivo estratégico de aprimorar os recursos humanos afetos à gestão e à operacionalidade está diretamente ligado aos objetivos de estimular as ações de *marketing* e de comunicação e de aumentar a eficiência operacional. Avaliar o resultado deste objetivo estratégico como o seguinte não é simples, dada a sua complexidade. O intuito deste objetivo é que as pessoas da estrutura varzinista sejam profissionais e que acrescentem valor. Para tal, os indicadores propostos vão nesse sentido.

Por sua vez, o objetivo estratégico de desenvolver a qualidade da estrutura pessoal desportiva está diretamente ligado aos processos desportivos, ou seja, ao objetivo estratégico

de garantir jogadores de qualidade nas equipas profissionais, de contemplar competitividade nas equipas de formação e de garantir o desenvolvimento pessoal dos jovens atletas. De igual forma, três dos indicadores propostos são semelhantes ao objetivo anterior, ou seja, relacionados com as horas de formação realizadas e grau de competências. O indicador restante serve para controlar a quantidade de elementos inerentes aos departamentos adjacentes aos departamentos de futebol profissional e formação. Como indicado, dado ao volume acentuado do número de atletas, o rácio pode ser calculado individualmente para cada equipa em vez da totalidade dos jogadores.

O último objetivo estratégico proposto é a melhora das infraestruturas físicas. Apesar de este objetivo estar apenas diretamente ligado a um processo, a sua concretização influenciará os restantes objetivos estratégicos na esfera desportiva. Foi evidenciado que o clube peca bastante neste sentido, e que é um dos sonhos do clube construir uma academia. Além disso, o clube necessita também de espaço para acolher os seus treinos e outras obrigações desportivas, uma vez que a situação atual de empréstimo de espaços não é sustentável a longo prazo. Contudo, realizar um investimento desses não é tarefa fácil, ainda para mais para um clube com a dimensão do Varzim. Desta forma, foi proposto um indicador apenas, a reserva de fundos monetários para a construção da próxima infraestrutura.

“Em vinte anos, esses clubes reestruturaram-se, criaram academias, apostaram na formação, tem formações muito fortes e olham para formação com um grande investimento (...) o Varzim nunca conseguiu criar a sua academia, nunca conseguiu mudar o “chip” e começar a construir as suas bases.”

Entrevistado VSC

4.4. Discussão de Resultados

Após a análise detalhada dos objetivos estratégicos e indicadores das respetivas perspetivas, segue-se a discussão dos resultados obtidos. Para uma mais fácil visualização dos mesmos, foi elaborado um painel que contém os objetivos estratégicos e respetivos indicadores de performance, representado na Tabela 6.

Como foi relatado inicialmente, uma proposta de *Balanced Scorecard* num contexto tão específico e ainda muito pouco explorado, era de esperar que sofresse alterações significativas comparativamente ao desenho inicial de Kaplan e Norton (1992). Se compararmos os resultados obtidos com os estudos deste instrumento no contexto futebolístico (Ali et al.,

2023; Beesky, 2011; Coksun et al., 2021; Lakatos et al., 2019; Panescu & Dragomir, 2024; Zülch et al., 2020), é possível observar várias discrepâncias relativamente às perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores, como seria de esperar.

Tabela 6 – Painel do *Balanced Scorecard* com as perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores

(Elaboração Própria)

	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Perspetiva da Sustentabilidade Financeira	Estabilizar o clube financeiramente	Resultado líquido do período
		Rácio entre a dívida e o ativo
		Rácio entre a disponibilidade financeira imediata e o passivo corrente
	Aumentar patrocinadores a longo prazo	Número de patrocinadores com duração maior que um ano ou época desportiva
		Volume de receita obtido de patrocinadores de longo prazo
		Número de espetadores no estádio nos dias de jogo
		Número de visualizações das publicações nas redes sociais
	Aumentar o valor de mercado dos atletas	Rácio dos atletas que jogam num escalão superior ao escalão original
		Volume de receita obtido através de transferências de jogadores
		Equipa principal nos campeonatos profissionais
Reduzir gastos do clube	Percentagem do orçamento excedido	
	Rácio entre gastos inesperados e gastos totais	
Perspetiva do Impacto Social e Desportivo	Fortalecer a conexão com a comunidade e adeptos	Taxa de crescimento homóloga de sócios
		Número médio de gostos nas publicações nas redes sociais
		Taxa de crescimento de seguidores nas redes sociais
		Volume de receita de <i>merchandising</i> vendida e bilheteira
		Número de projetos realizados em conjunto com a Câmara Municipal e freguesias do município
	Melhorar o desempenho desportivo	Posição atual do clube no campeonato
	Promover um estilo de vida saudável aos jovens atletas	Grau de sucesso escolar dos jovens atletas
Grau de sucesso dos treinos dos jovens atletas		
Número de episódios negativos ocorridos entre os atletas da formação		
Perspetiva dos Processos	Reforçar processos de marketing e comunicação	Número de publicações nas redes sociais
		Percentagem de conteúdos de multimédia personalizados face as publicações totais nas redes sociais
		Número de horas de reunião mensal nos departamentos de marketing e comunicação
	Aumentar a eficiência operacional do clube	Rácio entre despesas administrativas e número de colaboradores
		Número de falhas administrativas identificadas
	Garantir jogadores de qualidade, identificados	Número de jogadores no plantel principal identificados com os valores do clube
		Percentagem de jogadores que completaram, pelo menos, cinco anos na formação nas equipas profissionais

	com a mística do clube		
	Impulsionar jogadores da formação nas equipas profissionais	Número de minutos de jogos na equipa principal por parte de atletas oriundos da formação	
		Número de jogadores oriundos da formação que treinam com a equipa principal e equipa B	
	Contemplar competitividade nas equipas de formação	Número de equipas de formação nos campeonatos nacionais	
		Percentagem de equipas da formação nos campeonatos nacionais	
	Garantir o desenvolvimento pessoal dos atletas de formação	Número de horas de formação a nível nutricional, psicológico e educacional realizadas a jovens atletas	
		Número de horas de sessão realizadas entre os jovens atletas e o departamento de psicologia	
		Número de horas de atividades extradesportivas realizadas com os jovens atletas	
	Perspetiva estruturas	Reforçar os recursos humanos afetos à gestão e operacionalidade do clube	Percentagem de membros com formação académica superior
			Número de horas de formação a nível de competências realizadas a membros da estrutura
Desenvolver a qualidade da estrutura pessoal desportiva		Percentagem dos treinadores de formação com determinado curso de treinador	
		Percentagem de treinadores de formação que aumentaram o nível de curso de treinador nos últimos seis meses	
		Rácio entre membros dos departamentos médico, <i>scouting</i> , nutricional e psicológico e atletas	
Melhorar as infraestruturas físicas		Número de horas de formação realizadas a membros da estrutura desportiva	
	Volume de fundos reservados para a construção de uma nova infraestrutura		

A perspetiva que menos alterações sofreu, relativamente às adaptações expectáveis, foi a perspetiva da sustentabilidade financeira. Um clube, gerido por uma sociedade anónima desportiva, por norma, envolve uma importância acrescida pelos resultados financeiros por causa da maximização dos resultados e obtenção de lucro. No caso do VSC, a importância desta perspetiva tem a ver, em grande parte, com os vários e graves problemas financeiros que o clube atravessa nos últimos tempos e pelo facto de os resultados financeiros ajudarem a alavancar os restantes objetivos do clube. Os resultados do estudo apontam nesse sentido, com a estabilização financeira, uma das prioridades estratégicas do clube, como objetivo estratégico máximo dentro da perspetiva, ao contrário da literatura existente, que aponta os objetivos financeiros para a maximização de lucro. No entanto, o clube não desconsidera, para o futuro, a possibilidade da obtenção de lucro como um objetivo financeiro. Além disso, convém mencionar que, dada a estrutura acionista atual e o facto de o clube englobar uma massa associativa fervorosa, os sócios dispõem de uma voz ativa e de uma forte presença nas

assembleias gerais, como foi possível observar em 2024. Portanto, no caso do Varzim, a massa associativa também possui algum interesse pelas finanças do clube, ao contrário do relatado por Llopis-Goig (2013), que defende que o derradeiro interesse dos adeptos são os resultados desportivos.

Contudo, é inegável que o sucesso desportivo é um dos principais interesses da massa associativa e é uma das prioridades estratégicas do VSC. Alguma literatura existente propõe a adaptação de uma perspetiva exclusiva aos resultados desportivos, pois são o grande ponto de interesse e satisfação de vários *stakeholders*. Outra parte da literatura sugere a adaptação da perspetiva dos clientes para perspetiva dos *stakeholders*. No presente caso, a forte ligação que o Varzim possui com a comunidade, atletas, massa associativa e outros *stakeholders*, e a importância e os benefícios que o sucesso desportivo traz para o clube, fez com que o estudo considerasse uma perspetiva abrangendo o contexto desportivo e os *stakeholders* (perspetiva do impacto social e desportivo). Consequentemente, os objetivos estratégicos inerentes são relativamente aos *stakeholders* (fortalecer a ligação com a comunidade e massa associativa e promover um estilo de vida saudável aos jovens atletas) e ao sucesso desportivo (melhorar desempenho desportivo), que está ligada à segunda prioridade estratégica do clube (alcançar os campeonatos profissionais). Apesar de os resultados desportivos não serem positivos atualmente, uma vez que o clube se encontra no terceiro escalão, o Varzim é um dos clubes em Portugal que mais trabalha para a comunidade envolvente, e isso reflete-se na proposta dos objetivos estratégicos e indicadores. Esta foi uma das principais particularidades desta proposta do BSC no contexto desportivo. Os estudos de Zülch et al. (2020) e Coksun et al. (2021) afunilam a atenção desta perspetiva para os adeptos e a maximização do seu bem-estar, o que é compreensível, considerando que muitos clubes de futebol trabalhem nesse sentido. No entanto, esta ligação e importância para o Varzim é acrescida, juntamente com a conexão com a câmara municipal, freguesias, patrocinadores, atletas, pais de jovens atletas, entre outros *stakeholders*. À semelhança do modelo original de Kaplan e Norton (1992), esta perspetiva é o coração da proposta do BSC, sendo através destes objetivos que o clube se pode diferenciar comparativamente aos restantes. Os seus objetivos estratégicos suportam, a perspetiva da sustentabilidade financeira, à exceção do objetivo estratégico da redução de gastos. Identicamente, esta perspetiva é suportada pela perspetiva dos processos.

Dada a amplitude da perspetiva do impacto, é notória e compreensível a necessidade de diversos objetivos estratégicos ao nível dos processos. Além disso, foi possível observar que alguns processos possuem relações diretas de causa-efeito para objetivos estratégicos na

perspetiva da sustentabilidade financeira. Uma das características do BSC é que os objetivos estratégicos estão todos interligados através destas relações, desde a base até ao topo. No entanto, não deixa de ser pertinente que três dos quatro objetivos propostos estão conectados diretamente com a perspetiva dos processos. Estas relações reforçam a seriedade e a vulnerabilidade dos resultados financeiros no clube e a importância que os processos do clube têm no seu funcionamento. Comparando com o modelo original de Kaplan e Norton (1992), esta perspetiva não difere muito da perspetiva dos “processos internos”. Tal como numa proposta de BSC para uma empresa industrial, os resultados mostram que esta perspetiva inclui objetivos estratégicos relacionados com o reforço e eficiência das operações, adaptadas normalmente ao funcionamento de um clube de futebol. Além disso, vai de encontro à literatura existente, como os estudos de Ali et al. (2023) e Panescu e Dragomir (2024). No entanto, surgiram várias adaptações. Não deixa de ser notável que os resultados mostrem, no âmbito desportivo, apenas uma relação de causa-efeito direta entre um objetivo estratégico da perspetiva dos processos e a perspetiva do impacto social e desportivo (relação causa-efeito entre o processo de garantir jogadores com qualidade, identificados com a mística do clube e o objetivo estratégico de melhorar o desempenho desportivo). É certo que o processo em questão é suportado por dois objetivos estratégicos dentro da mesma perspetiva, mas esta particularidade demonstra, de certa forma, que o propósito do VSC é muito maior que os resultados desportivos da equipa principal. Neste tópico, os resultados são consistentes com o facto de o Varzim ser um clube que trabalha muito para a comunidade e que esgota grande partes dos seus esforços no departamento da formação. Dessa forma, é possível observar que metade dos objetivos estratégicos propostos são relacionados diretamente com os jovens atletas e um é relacionado com a comunicação e *marketing* do clube, mais ligado com os *stakeholders* do clube.

No sentido de acomodar as suas obrigações desportivas e alavancar os processos, os resultados mostram a necessidade de uma estrutura humana e física habilitados para sustentar as perspetivas anteriores. Desse modo, apesar de os resultados demonstrarem que as relações causa-efeito entre as perspetivas são circulares, esta é a perspetiva que se encontra na base do mapa estratégico. Enquanto alguns estudos permaneceram com a perspetiva de “aprendizagem e crescimento” de Kaplan e Norton (1992) (Ali et al., 2023; Becsky, 2011), os autores Coksun et al. (2021) e Panescu e Dragomir (2024) adaptaram esta perspetiva para “infraestruturas” nos seus estudos. Durante o estudo foi assinalada sobre a precariedade das infraestruturas do clube e o facto de o clube procurar dar as melhores condições possíveis

aos atletas e aos recursos humanos. Portanto, é totalmente compreensível que os resultados incluam objetivos estratégicos nesta perspectiva relacionados com esses dois pontos. É possível observar que existem relações de causa-efeito entre os objetivos desta perspectiva e a dos processos, à exceção de um objetivo, que acaba por estar impactado de forma indireta. É interessante notar que, apesar do Varzim SC ser um tradicional clube de futebol de pequena dimensão, os resultados apontam para a necessidade de o clube evoluir e de se modernizar no aspeto da gestão dos recursos humanos e das infraestruturas.

Relativamente aos indicadores, os resultados demonstram que a sua conceção e operacionalização nem sempre é a mais óbvia e prática no contexto em apreço. O presente estudo reconhece a dificuldade da atribuição dos indicadores e que o ideal seria dispor de um conjunto de indicadores de resultados e de indução, sendo objetivos, completos e não reativos, com baixo custo e fiabilidade alta. Contudo, dado à complexidade dos objetivos estratégicos, tal nem sempre foi possível. Nesse sentido, é possível observar que alguns objetivos estratégicos contemplam um número significativo de indicadores, com a tentativa de compensar as lacunas existentes. Por outro lado, existem também objetivos estratégicos sem o referido par de indicadores de indução e resultados, dada a complexidade dos mesmos. O estudo reconhece o contexto do clube em questão e que o clube não possui grandes bases de dados, informações e softwares que pudessem acomodar outro tipo de indicadores. Nesse sentido, os resultados priorizaram a praticabilidade dos indicadores. Portanto, apesar das características e o contexto da organização em questão, os resultados confirmam o argumento de Zülch et al. (2020), de que o BSC pode ser adaptado a qualquer indústria e a qualquer contexto.

5. Conclusão, limitações e pesquisas futuras

O propósito do presente estudo foi o de adaptar o *Balanced Scorecard*, um instrumento bastante conhecido e concebido para o mundo empresarial, no contexto futebolístico, particularmente num clube de futebol português de pequena dimensão, com o objetivo primordial de perceber e entender que adaptações e transformações seriam necessárias para a sua aplicação.

Inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura sobre o contexto e o estado do desporto, nomeadamente em Portugal, e que ligações o BSC possuía com o futebol. Foi possível perceber que o futebol caminha para a sua empresarialização (Özaydin & Donduran, 2019) e que os órgãos de gestão dos clubes necessitam de se adaptar a essa mudança (Chadwick, 2009), e que apesar de não haver estudos da aplicação do BSC em equipas de menor dimensão (Ali et al., 2023), a introdução desta ferramenta pode ser bastante vantajosa para a gestão desportiva desses clubes (Becky, 2011; Lakatos et al., 2019; Zülch et al., 2020). O Varzim Sport Club foi o clube considerado, pois para além de enquadrar no espectro de pequeno e tradicional clube de futebol, o seu contexto histórico recente elevou o interesse do estudo. Para a realização dos estudos, foi considerado um estudo de caso, completado com a realização de entrevistas a membros da estrutura do VSC. Segundo Stake (2007), há que reconhecer que os resultados desta investigação não podem ser generalizados por causa das limitações metodológicas. Para além disso, o clube em questão é um clube bastante particular e único no contexto do futebol português. O objetivo do estudo não era a geração de um resultado generalizável, mas sim perceber a adaptabilidade do BSC, contribuindo assim para a literatura existente sobre o assunto e fornecendo indicações sobre a sua eventual aplicação em contextos similares.

Os resultados do estudo demonstram um esquema circular entre as quatro perspetivas da proposta do BSC, num contexto onde nenhuma perspetiva é exclusivamente um fim, mas também uma via para instigar outras perspetivas. No âmbito das alterações realizadas às perspetivas do modelo original de Norton e Kaplan (1992), destaca-se a unicidade da perspetiva do impacto social e desportivo, conseqüente do peso social que o clube possui com os seus *stakeholders*, além dos propósitos desportivos comuns num clube de futebol. Neste contexto, os resultados apresentados revelam, de uma forma geral, a relevância de um conjunto de fatores num pequeno clube de futebol: a magnitude da ligação do clube aos adeptos e comunidade, a recorrente perseguição pela sustentabilidade financeira e a sua

grande influência nas restantes perspetivas; a preocupação com a formação do clube, tanto a nível desportivo como extradesportivo, e as sinergias desportivas financeiras e sociais que trazem para o clube. Os vários objetivos estratégicos também demonstram que existem diversas prioridades no clube para além da esfera desportiva. No que diz respeito aos indicadores de performance, nem sempre foram propostos a combinação desejada de indicadores *lag* e *lead* devido à complexidade dos respetivos objetivos estratégicos. Porém, os resultados evidenciam, no geral, um conjunto de indicadores de fácil mensuração, determinação e muitas vezes apoiado em proporções, como Zülch et al. (2020) defende.

Relativamente às dificuldades expectáveis, ao longo do estudo foram identificados alguns problemas e limitações na proposta do BSC. Desde logo, foi reconhecido o facto de grande parte da direção do VSC não se enquadrar diariamente no clube constituiu uma limitação. A direção do clube é quem acaba por tomar grande parte das decisões importantes do clube e quem coordena a estratégia do clube com os inúmeros departamentos. Esta limitação reduziu o alcance dos membros passíveis de entrevistar, podendo ter prejudicado os conhecimentos necessários para a realização dos resultados. Consequentemente, foram realizadas mais entrevistas a diretores de departamentos do que a membros da direção. Além disso, as entrevistas efetuadas, apesar de algumas possuírem longas durações, podem não ter transmitido a totalidade das informações necessárias para a proposta do BSC. É importante referir que os resultados obtidos têm em conta o estado e o contexto que o clube se encontra atualmente. Foi relatado que uma das grandes dificuldades de gestão e planeamento da estratégia é o ambiente volátil e a imprevisibilidade que os clubes de futebol atravessam diariamente. A proposta do BSC foi concebida no momento atual do estudo. Por exemplo, o VSC esteve perto de subir de divisão e a sua classificação só ficou definida na última jornada, quando a investigação já estava em curso. Caso a subida se concretizasse, esta iria desatualizar por completo os resultados na altura da divulgação, uma vez que o alcance dos campeonatos profissionais é uma das prioridades estratégicas e influencia em grande parte os objetivos estratégicos restantes.

O objetivo do presente estudo era a adaptação de um BSC num clube de futebol de menor dimensão, e tal foi conseguido. Foi explorado o comportamento desta ferramenta num ambiente muito pouco abordado. O facto de ser introduzida uma ferramenta habitualmente empresarial num clube que resiste a esta empresarialização trouxe outro tipo de relevância ao estudo. No entanto, este estudo serviu também para refletir até que ponto este tipo de clubes mais tradicionais, que resistem à entrada de investidores, ir-se-ão manter

minimamente competitivos no futuro. O Varzim, pelo contexto até agora mencionado, é sem dúvida um clube bastante peculiar, não só pela sua estrutura e modo de gestão, mas pela conexão que possui com a comunidade e massa associativa. Contudo, ao longo das entrevistas e através dos resultados obtidos, estes apontam para a necessidade de o clube se modernizar e evoluir no sentido estrutural para se diferenciarem e ganharem competitividade. É de ressaltar que a direção do clube apontou para que a estrutura pecava na definição da estratégia e que planeava constituir um instrumento de avaliação de desempenho global que os ajudasse nos processos de tomada de decisão, indo ao encontro do relatado por Lakatos et al. (2019). Este contexto constituiu uma grande motivação para o estudo. Apesar de ser uma das características diferenciadoras, o clube reconhece a probabilidade de, no futuro, alterar a sua estrutura. Ou seja, para além do contributo para a literatura do BSC no contexto desportivo, este estudo também procurou contribuir para a reduzida literatura sobre a gestão e futuro do futebol português. Deste modo, o estudo atual não é suficiente para compreender a adaptabilidade desta ferramenta no futebol português, bem como a compreensão dos problemas o nível dos processos da tomada de decisão. Para tal, é sugerido que se efetue investigações futuras. Uma das limitações do estudo é que foi considerado apenas um clube. Nas futuras pesquisas, para um alargamento do conhecimento sobre o assunto, recomenda-se que se considere outra classe de clubes, com uma diferente estrutura acionista, com conflitos internos e externos (investidores) e com outro nível de ligação aos adeptos e comunidade local.

Referências Bibliográficas

- A Bola. (2024) “Crise no Varzim: Sindicato dos Jogadores presta apoio”. Disponível em: https://www.abola.pt/futebol/noticias/crise-no-varzim-sindicato-dos-jogadores-presta-apoio-2024022818413726417?srsItd=AfmBOooNIvocQQ_dRLtjl1B7DJ7ZxBgfa530RS16JzSP2LsFZfRSGtfq , acessado em: 17/01/2025.
- Ali, A. M. M., Abdulzahra, A. N., Khbela, S. I., Kadhim, H. K., & Khaghaany, M. M. (2023). Measuring the strategic performance of football clubs using the balanced score card technique. *Annals of Applied Sport Science*, 11(1), 0. <https://doi.org/10.52547/aassjournal.1125>
- Barnabè, F., & Busco, C. (2012). The causal relationships between performance drivers and outcomes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 528–538. <https://doi.org/10.1108/18325911211273518>
- Barros, C. P. (2006). Portuguese football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 96–104. <https://doi.org/10.1177/1527002505282870>
- Becsky, A. (2011). The application of Balanced Scorecard in team sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5(3–4), 29–32. <https://doi.org/10.19041/apstract/2011/3-4/3>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45–61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47(1), 191–203. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Coombs, D. S., & Osborne, A. (2012). A case study of Aston Villa Football club. *Journal of Public Relations Research*, 24(3), 201–221. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2012.671985>
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 836-852.

<https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>

Deloitte. (2024) “Annual Review of Football Finance 2024”. Disponível em: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/uk/en/docs/services/financial-advisory/2024/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance.pdf>, acessado em: 15/01/2025.

Dunbar, R. L. M., & Merchant, K. A. (1987). Control in business organizations. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 471. <https://doi.org/10.2307/2392925>

El-Guennouni, G. & Ezzahiri, M. (2021) “L’opportunité d’application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football” (The opportunity to apply the balanced scorecard in football clubs). *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME*, 2(6), pp. 445-457. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5711923>

Emmanuel, C. R., Otley, D. T., & Merchant, K. A. (1992). Readings in Accounting for Management Control. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8>

Fifka, M. S., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football: an integrative framework. *Soccer and Society*, 21(1), 61–78. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>

García, B. (2017). Football and governance. *Routledge Handbook of Football Studies* (pp. 99–110). London: Routledge.

Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/s0003055404001182>

Gouveia, C., & Pereira, R. (2020). Professional football in Portugal: preparing to resume after the COVID-19 pandemic. *Soccer and Society*, 22(1–2), 103–114. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1796653>

Gulak-Lipka, P. (2020). Application of the balanced scorecard in Polish sports associations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 1124–1129. <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20203255591>

Holt, M. (2006). The ownership and control of elite club competition in European football. *Soccer and Society*, 8(1), 50–67. <https://doi.org/10.1080/14660970600989491>

- Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R., & Leoni, L. (2024). A system dynamics approach to the balanced scorecard: a review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 35(4), 705–743. <https://doi.org/10.1108/jmtm-02-2022-0069>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, 79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy and Leadership*, 24(5), 18–24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 0. http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSCHarvardBusinessReview.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 315–324. https://www.academia.edu/34340970/Putting_the_Balanced_Scorecard_to_Work
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Having trouble with your strategy? Then map it. *PubMed*, 78(5), 167–176, 202. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11143152>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: Measures that Drive Performance*.
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 13(1–2), 5–16. <https://doi.org/10.19041/apstract/2019/1-2/1>
- Lei n.º 39/2023 de 4 de agosto. Diário da República n.º151/2023– I Série. Assembleia da

República. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/39-2023-216714697>, acessado em: 19/05/2025.

Liga Portugal. (2024) “Futebol Profissional Português contribuiu com €667 milhões para o PIB na época 2022-23”. Disponível em: <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20232024/noticias/institucional/futebol-profissional-portugues-contribuiu-com-667-milhoes-para-o-pib-na-epoca-2022-23/>, acessado em: 16/10/2024.

Llopis-Goig, R. (2013). Football clubs ownership and management. The fans perspective. [Propiedad y gestión de los clubes de fútbol. La perspectiva de los aficionados]. *RICYDE Revista Internacional De Ciencias Del Deporte*, 10(35), 16–33. <https://doi.org/10.5232/ricyde2014.03502>

Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, 36(2), 34–40. <https://doi.org/10.1108/jbs-10-2013-0101>

Maciariello, J. A., & Kirby, C. J. (1994). *Management control systems: using adaptive systems to attain control*. N.J., Prentice Hall.

Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: history, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039>

Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *DOAJ (DOAJ: Directory of Open Access Journals)*. <https://doaj.org/article/df4d3ae9ee1e42ba9c195925e5608d45>

Mais Seminário. (2023) “Varzim anuncia que conta com mais de 5000 sócios”. Disponível em: <https://maissemanario.pt/varzim-anuncia-que-com-mais-de-5000-socios/> , acessado em: 02/07/2025.

Mais Seminário. (2025) “Varzim com a melhor assistência na Liga 3 e no Top16 nacional”. Disponível em: <https://maissemanario.pt/varzim-com-a-melhor-assistencia-na-liga-3-e-no-top16-nacional-fotos/> , acessado em: 02/07/2025.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical

study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90. <https://doi.org/10.2139/ssrn.278939>

Mendes-Neves, T., Meireles, L., Mendes-Moreira, J. & Almeida, N. (2025). The Geostrategy of Youth Player Recruitment in Portuguese Clubs. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.05858>

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. N.J., Prentice Hall.

Monteiro, Â., & Mourão, P. R. (2024). Why are stadiums empty in Portugal? An examination of costs associated with being a fan of Premier League football in Portugal. *Soccer and Society*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/14660970.2024.2302488>

Nielsen, K., & Storm, R. K. (2017). Profits, championships and budget constraints in European professional sport. In SAGE Publications Ltd eBooks (pp. 153–166). <https://doi.org/10.4135/9781473984226.n11>

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>

Özaydin, S., & Donduran, M. (2019). An empirical study of revenue generation and competitive balance relationship in European football. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 12(24), 17–44. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2019.024.02>

Pacheco, L. M. (2022). Capital structure of Iberian football clubs: does sport performance matter. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 22(5/6), 336. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2022.10053761>

Pacheco, L. M. (2022). Capital structure of Iberian football clubs: does sport performance matter. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 22(5/6), 336. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2022.10053761>

Panescu, L., & Dragomir, M. (2024). A football club's strategic performance management. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series IX Sciences of Human Kinetics*, 77–84. <https://doi.org/10.31926/but.shk.2024.17.66.2.8>

Paramio-Salcines, L., & Llopis-Goig, R. (2018). Structures and policies at the main European

football leagues. In Routledge eBooks (pp. 33–43).
<https://doi.org/10.4324/9781351262804-4>

Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12031>

Ribeiro, J., Branco, M. C., & Ribeiro, J. A. (2019). The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(2), 242–257. <https://doi.org/10.1108/ijsms-05-2017-0039>

RTP. (2012) “Varzim fora da Liga de Honra”. Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/futebol-nacional/varzim-fora-da-liga-de-honra_d571673,
acedido em: 17/01/2025.

Sanchez, L. C., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2019). *Sports finance: Revenue sources and financial regulations in European football*. *Sport (and) Economics*, 327-366.

Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sanchez-Fernandez, P. (2020). Profits may lead teams to lose matches, but scoring goals does not lead to profit. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.007>

Senaux, B. (2008). A stakeholder approach to football club governance. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 4(1), 4-17. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2008.017655>

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies. The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed.) (pp. 443–466). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Stake, R. E. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso* (4 ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative Inquiry*, 17(6), 511–521.
<https://doi.org/10.1177/1077800411409884>

Tight, M. (2009). The curious case of case study: a viewpoint. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(4), 329–339. <https://doi.org/10.1080/13645570903187181>

Transfermarkt. (2024) “Liga Portugal”. Disponível em: <https://www.transfermarkt.pt/ligas/startseite/wettbewerb/PO1> , acessado em: 22/11/2024

Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2102>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. SAGE.

Zelman, W. N., Pink, G. H., & Matthias, C. B. (2003). Use of the balanced scorecard in health care. *PubMed*, 29(4), 1–16. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12908650>

Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport Business and Management an International Journal*, 10(5), 567–598. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2019-0092>

Anexos

Anexo A – Guião da Entrevista

Bom dia, antes de começar gostaria de questionar se é possível fazer uma gravação de áudio, de modo a facilitar a recolha dos dados para fins académicos. A confidencialidade dos assuntos aqui debatidos serão garantidos. Antes de mais, gostava de marcar o início desta entrevista para agradecer a sua colaboração para este projeto, bem como toda a atenção disponibilizada pelo Varzim Sport Club. Como referido anteriormente, minha dissertação procura explorar a aplicabilidade e características do *Balanced Scorecard* (BSC) no caso de um clube como o Varzim Sport Club. O BSC é um instrumento de avaliação de desempenho que permite aos gestores verificar a performance da organização, neste caso, o clube, não apenas com base na perspetiva financeira, mas em várias perspetivas (originalmente em perspetivas de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). No entanto, é expectável que neste caso se verifique algumas adaptações. Continuando, para a composição do mesmo, é fundamental perceber qual o foco estratégico da organização em causa. Deste modo, ao longo da entrevista irei realizar algumas perguntas com o foco de entender melhor o que situações/objetivos é priorizado no Varzim.

Questões:

1. Inicialmente, gostaria de perguntar quais os valores, missão e visão do Varzim Sport Club? De que forma estes são transmitidos para os restantes membros do clube?
2. Quais são os principais objetivos do clube? Estes objetivos são de conhecimento geral para a restante estrutura?
3. Para atingir esses objetivos, o clube possui uma estratégia definida? Caso positivo, de que forma esta é desenhada?
4. Para a definição da estratégia é, normalmente, necessária a definição dos *stakeholders*. Para o Varzim, quem são estes? Quais são os *stakeholders* fundamentais?

- 4.1. Como é que o clube se organiza para os satisfazer? Qual a proposta de valor do Varzim?
5. O que considera ser uma época bem-sucedida ou quais são os fatores que têm um maior peso no sucesso de uma temporada no Varzim Sport Club? (O sucesso desportivo, os resultados financeiros, o lançamento de jogadores da formação na equipa principal, fidelização de sócios ou aproximação do clube com a cidade).
6. Um dos grandes dilemas no futebol profissional atual é a maximização dos resultados financeiros *versus* resultados desportivos. No Varzim Sport Club existe este conflito? Existe uma especial atenção em algum destes resultados?
7. Uma das características que difere o Varzim para a grande parte dos restantes clubes é a sua estrutura acionista. No seu ponto de vista, que vantagens e desvantagens podem-se retirar desta estrutura? Acha que o Varzim irá ter de abdicar desta estrutura de modo a alcançar outro tipo de sucesso?
8. Comparativamente com outros clubes de dimensão semelhante, o Varzim Sport Club pode ser considerado um clube com uma grande ligação à sua cidade/adeptos. Acha que esta proximidade pode ser uma vantagem competitiva, tanto dentro como fora de campo? Esta estreita ligação faz parte da estratégia do clube?
9. Relativamente ao desempenho do clube, existe alguma forma de medição do mesmo? E dos colaboradores, existe algum tipo de avaliação de desempenho? De que forma é feita essa avaliação? Quem define esse método de avaliação?