



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Gestão empresarial no desporto:

Administração, Finanças, Marketing e Operações

Relatório de Estágio Profissionalizante realizado na Laborsano – Gestão e Serviços, Lda.

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto referente ao curso do 2.º ciclo (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho, e pelo Decreto-Lei n.º 230/2009, de 14 de setembro)

Orientador: Doutor Miguel Maia

Supervisora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

José Pedro Leite Esteves

Porto, outubro de 2016

Esteves, J. (2016). Gestão empresarial no desporto: Administração, Finanças, Marketing e Operações. Porto: J. Esteves. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: Gestão Administrativa e Financeira; Marketing; Gestão de Operações; Investigação; Planeamento Estratégico.

AGRADECIMENTOS

Início este capítulo pelas ilustres figuras com quem desenvolvi um vasto leque de competências e conhecimentos.

À Professora Doutora Maria José Carvalho, pela supervisão atenta e regular do meu processo de estágio. Devo a experiência vivida ao carinho e ao empenho demonstrado aquando da opção pela realização de um estágio profissionalizante.

Ao Mestre Miguel Jorge Maia, por ter aceitado o desafio de orientar este estágio e dedicar-lhe parte do seu tempo. Foi a pessoa que mais me cativou ao longo deste processo de aprendizagem, do qual resultou um desenvolvimento cognitivo e pessoal muito grande.

Quero deixar uma palavra de agradecimento aos que suportaram a outra face do percurso de estágio.

Aos meus pais, por suportarem os custos inerentes à realização do segundo ciclo de estudos no ensino superior, facultando as melhores condições para a sua conclusão. Obrigado por pelo incentivo e pelas lições de vida proporcionadas.

Ao meu irmão, apesar de ter acompanhado só o ano de realização do estágio, pelo companheirismo manifestado todos os dias. Não tens tarefa fácil nas mãos, só espero que tenhas critério e disciplina porque o sucesso aparecerá.

À minha noiva, pelos momentos relaxantes vividos ao teu lado e pela confiança depositada em mim. Obrigado por todo o carinho e por estares sempre ao meu lado.

À avó e restante família, pelo afeto e amizade característicos no nosso ambiente familiar.

Aos grandes amigos Rafa, Fábio e Pedro, pelos momentos que passamos e continuaremos a passar juntos.

Aos colegas de turma, pela companhia e pela aprendizagem realizada ao longo deste curso.

Deixo um agradecimento especial à professora Ana Maria Soares Ferreira pela preciosa colaboração neste processo.

Por último, e não menos importante, deixar uma palavra de agradecimento à Ovarense Basquetebol, pela colaboração na investigação do presente estágio, em especial ao Mestre João Candeias.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE QUADROS	XI
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XV
ABREVIATURAS	XVII
INTRODUÇÃO	19
ENQUADRAMENTO	25
1. <i>Enquadramento biográfico</i>	27
2. <i>Expetativas iniciais</i>	28
3. <i>Propósito do estágio profissionalizante</i>	30
ESTADO DA ARTE	41
1. <i>Revolução industrial</i>	43
2. <i>Empreendedorismo no desporto</i>	44
3. <i>Gestão do/no desporto</i>	47
4. <i>Gestão do desporto na perspetiva empresarial</i>	61
CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	65
1. Enquadramento jurídico – administrativo	67
1.1. <i>Conceção</i>	67
1.2. <i>Contrato social</i>	68
2. Estrutura orgânica	70
2.1. <i>Princípios estratégicos</i>	70
2.2. <i>Escritórios</i>	71
2.3. <i>Parcerias estratégicas</i>	74

2.4. Sistema de gestão da qualidade.....	75
2.5. Entidade formadora	77
3. Recursos tecnológicos.....	78
3.1. Repositórios.....	78
3.2. Correio eletrónico.....	79
3.3. Skype; Hangouts; Whatsapp.....	80
3.4. Segurança da Informação.....	80
4. Recursos humanos.....	81
4.1. Organograma atual.....	81
4.2. Ficha profissional dos gerentes	82
5. Atividade económica	84
5.1. Serviços.....	84
5.2. Clientes.....	88
5.3. Situação económica/financeira	92
6. Diagnóstico estratégico.....	95
6.1. Análise SWOT	95
6.2. Análise PESTEL	96
6.3. Análise 5 forças de Porter.....	99
6.4. Matriz BCG	100
6.5. Matriz Ansoff.....	101
DIEGESE PROFISSIONAL.....	105
I. Eixos estratégicos	107
II. Medidas operacionais	108
III. Atividades.....	109
1. Planeamento e monitorização.....	109
1.1. Plano de estágio	111

1.2. <i>Relatórios mensais</i>	112
A. <i>Gestão administrativa e financeira</i>	115
A1. <i>Gestão administrativa de sócios</i>	115
A2. <i>Gestão financeira e controlo de gestão</i>	120
A3. <i>Gestão financeira e controlo de gestão</i>	125
A4. <i>Diagnóstico estratégico</i>	126
B. <i>Gestão de marketing</i>	131
B1. <i>Estudo de mercado</i>	131
B2. <i>Gestão e dinamização de website</i>	132
C. <i>Gestão de operações</i>	137
C1. <i>Gestão de sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008</i> .	138
C2. <i>Gestão administrativa de recursos humanos</i>	138
C3. <i>Gestão e organização de eventos</i>	140
C4. <i>Estruturação operacional da Lideradrenalina - Desp. e Event., Lda.</i>	146
D. <i>Projetos de financiamento</i>	151
D1. <i>Estudos prévios</i>	151
D2. <i>Elaboração de candidatura 1</i>	152
E. <i>Investigação científica</i>	152
E1. <i>Investigação principal</i>	153
E2. <i>Artigos de opinião</i>	155
REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS	159
CONCLUSÃO	165
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
ANEXOS	CLXXXV
Anexo 1 – <i>Certidão Permanente Laborsano</i>	CLXXXVII
Anexo 2 – <i>Plano de atividades do estágio profissionalizante</i>	CLXXXVIII

Anexo 3 – Relatório mensal de atividades (final)	CLXXXIXVI
Anexo 4 – Plano metodológico APOGESD	CXCXXVII
Anexo 5 – Relatório final de atividades NEOMOVE 2015-2016.....	CXCI
Anexo 6 – Orçamento Previsional NEOMOVE 2015-2016	CXCII
Anexo 7 – Plano de atividades NEOMOVE 2015-2016	CXCIII
Anexo 8 – Manual do <i>rebranding</i> do ginásio Neomove.....	CXCIV
Anexo 9 – Formulário de candidatura “Estágio Emprego” do IEFP.....	CXCV
Anexo 10 – Infopack “Euro Youth Citizenship”	CXCVI
Anexo 11 – Dossier técnico LiderAdrenalina-Desp. e Eventos, Lda.	CXCVII
Anexo 12 – Plano Metodológico BSC	CXCVIII
Anexo 13 – Investigação Principal BSC.....	CXCIX
Anexo 14 – Plano Metodológico ARTIGOS	CC
Anexo 15 – Artigo de opinião “Barreiras ao Empreendedorismo no Desporto: Inovação no Associativismo”	CCI
Anexo 16 – Artigo de opinião “Os eventos desportivos como atividades complementares ou parte integrante da atividade de uma organização desportiva”	CCII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cronograma de atividades do estágio profissionalizante	40
Figura 2 – Linha cronológica	68
Figura 3 – Organograma Laborsano – Gestão e Serviços	70
Figura 4 – Mapa dos escritórios	71
Figura 5 – Recursos humanos atuais e setores de atuação	81
Figura 6 – Volume de vendas 2008 a 2015	93
Figura 7 – Resultado líquido 2008 a 2015	93
Figura 8 – Volume de vendas vs Resultado líquido 2008 a 2015	94
Figura 9 – Análise SWOT	96
Figura 10 – Análise 5 forças de Porter	99
Figura 11 – Matriz BCG	100
Figura 12 – Matriz Ansoff	102
Figura 13 – Distribuição em percentagem dos eixos estratégicos	107
Figura 14 – Distribuição em percentagem das medidas operacionais	109
Figura 15 – Registo semanal de atividade no Outlook	114
Figura 16 – Template formulário Google Docs	117
Figura 17 – Exemplo do gráfico circular utilizado na demonstração do volume de vendas no Relatório Final de Atividades	122
Figura 18 – Exemplo do gráfico de barras utilizado na demonstração da margem de contribuição no Relatório Final de Atividades	122
Figura 19 – Organograma inicial	128
Figura 20 – Organograma final	128

Figura 21 – Frontpage do website lideradrenalina.com.....	133
Figura 22 – Aspeto da página dos serviços prestados pela LiderAdrenalina	134
Figura 23 – Página de descrição do serviço de Gestão de Instalações Desportivas e Turísticas	134
Figura 24 – Página de contactos na lideradrenalina.com	135
Figura 25 – Planeamento da candidatura “Estágio Emprego”	139
Figura 26 – Logótipo do projeto “Euro Youth Citizenship”	141
Figura 27 – Lista de contactos do projeto “Euro Youth Citizenship”	142
Figura 28 – Lista de participantes do projeto “Euro Youth Citizenship”	142
Figura 29 – Cronograma de atividades do projeto “Euro Youth Citizenship”.	143
Figura 30 – Orçamento do projeto “Euro Youth Citizenship”	144
Figura 31 – Logótipo do evento “EcoFriendly”	145
Figura 32 – Nova estrutura operacional da Lideradrenalina	146
Figura 33 – Cronograma de atividades da investigação principal	154
Figura 34 – Cronograma de atividades dos artigos de opinião	156

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de objetivos Eixo/Medidas	33
Quadro 2 – Quadro de objetivos Medidas/Atividades	39
Quadro 3 – Localização e valências do escritório Braga	71
Quadro 4 – Localização e valências do escritório Porto	72
Quadro 5 – Localização e valências do escritório Aveiro	72
Quadro 6 – Localização e valências do escritório S. João da Madeira	73
Quadro 7 – Localização e valências do escritório Lisboa	73
Quadro 8 – Parcerias estratégicas: Formação de recursos humanos	74
Quadro 9 – Parcerias estratégicas: Serviços de formação	75
Quadro 10 – Enquadramento do público-alvo nos serviços	90
Quadro 11 – Rentabilidade (2012 a 2015)	95
Quadro 12 – Análise PESTEL	98
Quadro 13 – Características dos softwares de gestão de sócios	119

RESUMO

A gestão do desporto surge da necessidade de habilitar gestores para intervenção dentro do sistema desportivo nacional e internacional, nas múltiplas organizações desportivas ou criando os seus próprios projetos e negócios. Neste sentido, considera-se importante a realização de um estágio profissionalizante capaz de envolver o estudante na atmosfera do trabalho e confrontá-lo com o dia a dia das principais entidades trabalhadoras.

O presente estágio tem como objetivo estratégico a capacitação do estagiário para o empreendedorismo e para a criação de empresas na área do desporto, implementando as melhores práticas conhecidas e utilizando o método científico para a resolução de problemas de gestão. Assentes neste objetivo estratégico encontram-se três eixos estratégicos, sendo a gestão do desporto a principal componente do trabalho desenvolvido, e contempla o desenvolvimento das atividades de gestão propriamente ditas, nomeadamente gestão administrativa e financeira, gestão de marketing e gestão de operações. Incluem-se ainda dois eixos que se assumem como componentes específicos do trabalho desenvolvido, entre eles, a elaboração de projetos de financiamento e a investigação.

Assente na lógica do planeamento, estipularam-se medidas para os eixos anteriormente referidos. As medidas do estágio profissionalizante definem e direcionam as diversas atividades realizadas ao longo do processo de aprendizagem do estágio. A medida A compreende a “Gestão Administrativa e Financeira”, a medida B está associada à “Gestão de Marketing”, a medida C direcionada para a “Gestão de Operações”, a medida D abrange os “Projetos de Financiamento” e a medida E abarca o campo da “Investigação”.

A experiência vivida na empresa possibilitou a reflexão acerca dos métodos de gestão utilizados nas empresas e dos métodos utilizados nas organizações desportivas. Os modelos de gestão devem ser entendidos por todos os colaboradores e devem ser dominados por quem os implementa, neste caso, o gestor. Quando se define ou idealiza um modelo de gestão para uma

organização desportiva, devem ser considerados os recursos disponíveis e o ambiente externo, bem como os possíveis erros ou lacunas provenientes da sua implementação. Considera-se que o confronto entre o conhecimento científico e a aplicação das ferramentas no setor empresarial permite a reflexão aquando da implementação das mesmas no setor do desporto. Ao longo deste processo de capacitação do estagiário, é facilmente perceptível um forte investimento na investigação, facto importante nas empresas e nas organizações desportivas.

Palavras-chave: Gestão administrativa e financeira; Marketing; Gestão de operações; Investigação; Planeamento Estratégico.

ABSTRACT

The sports management arises from the need to enable managers to work within the sports system nationally and internationally, in the many sport organizations or creating their own projects and businesses. In this sense, it's important to undertake an internship career able to involve the student in the work atmosphere and confront him with the day to day of the main entities.

This internship has the learner training for entrepreneurship and enterprise creation in the sports area as strategic objective, implementing the best practices known and using the scientific method for the resolution of management problems. Based on this strategic objective are three strategic axes, being the sports management the main work element, and contemplates the development of activities for the management itself, namely the administrative and financial management, marketing management and operations management. You'll also find two axes that are as specific work components, among them, the projects preparation for funding and research.

Based on the planning logic, stipulated measures to the axes mentioned above. The measures of stage career define and direct the various activities carried out throughout the process of learning from the stage. The measure includes the "Administrative and Financial Management", measure B is associated with the "Marketing Management", the measure C directed to the "Operations Management", the measure D covers the "Projects for financing" and the measurement covers the field of "Research".

The lived experience within the company made a reflection about the management methods used in business and of the methods used in sports organizations. The management models should be understood by all employees and must be dominated by those who implement, in this case, the manager. When you define or idealize a management model for a sports organization, must be considered available resources and the external environment, as well as the possible errors or omissions arising from its implementation. It's the clash between scientific knowledge and the tools application in the corporate sector

allows the reflection upon the same implementation in sports sector. Throughout this learner training process, is easily perceived a strong investment in research, important fact in enterprises and in sports organizations.

Keywords: Administrative and financial management; Marketing; Operations management; Research; Strategic Planning.

ABREVIATURAS

BSC	- Balanced Scorecard
FADEUP	- Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
IEFP	- Instituto do Emprego e Formação Profissional
APOGESD	- Associação Portuguesa de Gestão de Desporto
SCOG	- Sociedade de Cuidados Obstétricos e Ginecológicos

INTRODUÇÃO

O Desporto assume características inigualáveis, fenómeno cuja explicação é para muitos um grande enigma. Contemporaneamente, o desenvolvimento deste fenómeno tem vindo a provocar alguma agitação, já que os conhecimentos e práticas comuns não satisfazem as necessidades, surgindo uma valorização do conhecimento empírico. Nasce, assim, a necessidade de desenvolver profissionais competentes com formação qualificada e especializada.

A Gestão do Desporto, segundo a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pretende transmitir conhecimentos e criar competências nos estudantes, de forma a habilitá-los enquanto gestores com capacidade de intervenção dentro do sistema desportivo nacional e internacional, nas múltiplas organizações desportivas ou criando os seus próprios projetos e negócios (Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2015). Para tal, considera-se importante a realização de um estágio profissionalizante capaz de envolver o estudante na atmosfera do trabalho e confrontá-lo com o dia a dia das principais entidades trabalhadoras.

Neste sentido, a realização do estágio profissionalizante é aceite pela empresa Laborsano, que desempenha um papel de orientação. A Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. tem várias representações ao longo de todo o país. Apresenta uma vasta oferta de serviços em diversas áreas de atuação, como o apoio à gestão e ao financiamento, ao empreendedorismo, ao marketing e à inovação, serviços em outsourcing, formação profissional, apoio à internacionalização e/ou exportação, candidaturas a incentivos comunitários, entre outros. Assim sendo, o estágio profissionalizante em questão direciona-se para o contacto com o mundo empresarial.

O estágio profissionalizante é supervisionado pela Professora Doutora Maria José Carvalho, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, e orientado pelo Mestre Miguel Maia, da Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. Tem como objetivo estratégico a capacitação do estagiário para o empreendedorismo e para a criação de empresas na área do desporto, implementando as melhores práticas conhecidas e utilizando o método científico para a resolução de problemas de gestão. Este objetivo estratégico encontra-se escalonado em três

eixos estratégicos, sendo a gestão do desporto a principal componente do trabalho a desenvolver, e contempla o desenvolvimento das atividades de gestão propriamente ditas, nomeadamente gestão administrativa e financeira, gestão de marketing e gestão de operações. Os restantes dois eixos assumem-se como componentes específicos do trabalho desenvolvido, entre eles, a elaboração de projetos de financiamento e a investigação.

A investigação científica nas empresas constitui um fator crítico de inovação. É, por isso, importante que o estagiário tenha a capacidade para a implementar nesse contexto organizacional, que não a universidade. Assim, o objetivo deste eixo visa a capacitação do estagiário para, quando confrontado com problemas de gestão, utilizar o método científico como metodologia mais adequada para a sua resolução.

Os eixos estratégicos encontram-se ainda escalonados em medidas operacionais, tendo o estagiário, como objeto de trabalho, os serviços de e para outras empresas e organizações. A medida A compreende a Gestão Administrativa e Financeira, tendo por objetivo dotar o estagiário com os conhecimentos necessários inerentes à principal atividade de suporte das empresas e organizações, já que é importante ter a noção das necessidades e tipologia do trabalho envolvido. A medida B está associada à Gestão de Marketing, dado que assume, cada vez mais, um papel essencial na sustentabilidade das organizações. Já não basta ter um bom produto, é necessário ter a capacidade para o comunicar e tornar atrativo para os clientes. A intenção não é abranger para todas as áreas e componentes do marketing, mas sim salientar as principais necessidades ao nível da comunicação empresarial e do produto. Na medida C, encontramos a Gestão de Operações, que considera as atividades principais de cada organização. Por serem as atividades *core* da empresa, a incorporação do estagiário é realizada de forma progressiva e acompanhada, para que a sua introdução não gere constrangimentos ao normal funcionamento da empresa. A medida D abrange os “Projetos de Financiamento”, onde o estagiário tem como desafio a elaboração de candidaturas ao financiamento, essencialmente ao nível dos programas para a juventude Erasmus+ e aos programas de financiamento do

IEFP. A quinta e última medida, a medida E, abarca o campo da Investigação. A componente de investigação tem como objetivo incorporar nas empresas e nos seus produtos o conhecimento científico que se produz nas universidades.

Dada a especificidade de um estágio, este trabalho permite desenvolver o conhecimento do estagiário e permite que o mesmo partilhe as aprendizagens com a comunidade científica. O processo de aprendizagem é fundamental para concluir o ciclo de estudos; além disso, as vivências proporcionadas capacitam o interveniente para a execução de tarefas de gestão em qualquer organização desportiva ou empresa da área do desporto. Competências como a utilização de ferramentas de gestão estratégica, gestão e controlo de atividades, estratégias de marketing e metodologias de pesquisa de informação contribuem para o sucesso do presente estágio profissionalizante.

O presente documento segue uma estrutura definida de acordo com uma leitura agradável, sequencial e clara. Inicia-se com a apresentação biográfica do estagiário, apresentando uma breve descrição do percurso e das sensações vividas. Neste mesmo capítulo, são apresentadas as expectativas iniciais para o presente estágio profissionalizante e a intenção da realização do mesmo, expondo o plano de estágio previamente elaborado. No capítulo seguinte, encontram-se olhares, opiniões e conceitos dos vários autores presentes na literatura especializada. A primeira temática alude à revolução industrial; posteriormente, são apresentados autores com intervenções no empreendedorismo do/no desporto; um terceiro ponto remete para o tema da gestão do/no desporto; e, por fim, são apresentadas algumas reflexões acerca da gestão do desporto na perspetiva empresarial.

Após uma revisão da literatura, há lugar para uma descrição detalhada da entidade acolhedora do estágio profissionalizante. Esta caracterização começa com um enquadramento jurídico-administrativo, onde se encontram descritas as fases de constituição da empresa, que vão desde a sua conceção até ao momento atual; de seguida, são apresentadas a estrutura orgânica, através de um organograma, a exposição dos princípios estratégicos, os escritórios, as parcerias estratégicas e as certificações da empresa. Continuando esta

caracterização, encontram-se também descritos os recursos tecnológicos e humanos da Laborsano, bem como a atividade económica, onde são analisados os serviços, os clientes e a atual situação económica/financeira da empresa. A caracterização termina com a realização de várias análises estratégicas, entre elas, a análise SWOT, PESTEL, 5 forças de Porter, a matriz BCG e a matriz Ansoff.

Imediatamente após a caracterização detalhada da entidade acolhedora, surge o capítulo da descrição das atividades. O capítulo segue a estrutura do plano de estágio, isto é, são apresentados os resultados obtidos nos diferentes eixos; depois, os resultados obtidos nas cinco medidas; e, por fim, são descritas as atividades realizadas ao longo deste processo de aprendizagem. Antes do capítulo da conclusão, apresenta-se um capítulo direcionado para a reflexão crítica e para as competências adquiridas. Após a apresentação das fontes bibliográficas utilizadas na realização deste documento, encontram-se os anexos numerados e sequencialmente organizados de acordo com o restante documento.

ENQUADRAMENTO

1. Enquadramento biográfico

O homem nasce com uma incrível capacidade de aprendizagem e inicia precocemente o seu crescimento intelectual, nunca o desprezando até ao seu desaparecimento físico. A via do ensino público mais teórico sempre acompanhou o estagiário, mas acredita que a via do ensino experiencial acrescentou mais conteúdo útil ao seu desenvolvimento.

Nada se faz sem antes errar, no entanto, ao longo da vida, o estagiário percebeu que os erros podem ser evitados ou antecipados. Decerto que o ensino secundário o conduziu a um aumento de responsabilidade e o capacitou para várias barreiras da vida, quer profissional quer social ou até mesmo pessoal, todavia não provocou um impacto superior ao verificado no campus. A decisão sobre a área de estudo em redor da qual poderia girar a sua vida não se revelou nada fácil. As incertezas quanto ao futuro, a vontade de agarrar projetos naquela área, viver constantemente com ela... foram vários os pensamentos antes da tomada de decisão.

Projetou-se para algo que conviveu consigo desde muito cedo, o desporto. Não tinha certezas relativamente ao que poderia encontrar, mas estava convicto de que a paixão pelo desporto desde sempre existira. Recém-entrado num novo mundo de conhecimento, a adaptação foi extraordinária e sentiu uma motivação muito grande em criar, captar e aperfeiçoar todo o saber transmitido pelos *mui nobres* professores da casa. À porta do término do primeiro ciclo de estudos em Ciências do Desporto, vivenciou um sentimento de saudade de todos os momentos vividos naquele seu percurso. Decidiu que não iria ficar por aqui e que deveria investir naquilo que seria o seu futuro profissional, motivado pelo culto da mente humana, desafiando-se para um novo caminho, um novo espaço, a Gestão Desportiva.

Assumi um compromisso perante a faculdade, a família e, acima de tudo, perante si mesmo: desde o início do segundo ciclo de estudos, o seu esforço seria totalmente canalizado para a realização e acreditação do grau de mestre em Gestão Desportiva.

As experiências foram muito positivas; foi possível adquirir várias ferramentas úteis ao dia a dia de um gestor desportivo e considera que os seus colegas de estudo se encontram num nível elevado de capacitação e muito preparados para a realização de excelentes trabalhos profissionais. É neste ponto que encontra o segredo para o sucesso de todos os intervenientes no ciclo de estudo em questão, a competitividade existente no alcance de melhores produções revela-se saudável e proporciona uma dinâmica incrível na inovação, na excelência e no desenvolvimento intelectual.

Considera ser independente, capaz de realizar qualquer tarefa com o máximo de excelência e dedicação, dotado de uma criatividade carregada de sonhos e de anseios. Nascido a 12 de março de 1993, proveniente de um pai tipicamente português e de uma mãe indecisa entre a nacionalidade portuguesa ou a brasileira (dilema forçado pelos meus avós), acabou por ser gerado em Vila Nova de Gaia, mais propriamente Vilar de Andorinho, mas transferido para um magnífico concelho repleto de recursos e mar à vista, Ovar. Reconhece ter tido felicidade na família que o criou, pois poderia não ter tido acesso a muitos dos privilégios que possui; no entanto, dedica vários momentos da vida ao auxílio dos entes mais próximos, essenciais ao seu medrio.

2. Expetativas iniciais

A entrada no segundo ciclo de estudos em Gestão Desportiva não foi ao acaso; os objetivos, bem como as vantagens e desvantagens desta opção, foram rigorosamente refletidos e planeados. Após terminar o primeiro ano da etapa que iria conferir o grau de mestre, não existia uma definição daquilo que seria o seu segundo e último ano de estudo. Numa tarde de extremo calor, em pleno verão, o gabinete de Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto encheu-se com duas pessoas, a Professora Maria José Carvalho e o estagiário. Dada a pronta disponibilidade da professora e a frontalidade que a caracteriza, nasceu um novo projeto, uma nova ambição. Um contacto ali, outro além e rapidamente a professora o colocou numa empresa com excelentes condições, um *know-how* invejável e de braços abertos para o receber durante

vários meses. Nesse momento, as expectativas eram elevadas, mas um sentimento de insegurança apoderou-se do estagiário, gerando um turbilhão de hesitações. De regresso a casa, aquela inquietação transformou-se em curiosidade e prontamente se isolou do mundo, auxiliado pelo seu fiel companheiro tecnológico, na procura da empresa que o iria receber. Com os avanços tecnológicos existentes, em menos de dois minutos teve o privilégio de conhecer, pensava ele, a entidade acolhedora do seu estágio. Aqueles grafismos, os termos técnicos elaborados, uma imensidão de serviços e apoios a empresas deixaram-no surpreendido, e a surpresa aumentou quando surgiram as entidades com as quais a empresa trabalhava. De novo as expectativas se elevaram, a ansiedade apoderou-se do seu ser e os dias nunca mais foram os mesmos.

Colocou as expectativas muito altas no que respeita à criação e gestão dos processos internos e externos de uma empresa/organização. Queria se apropriar de todas as ferramentas utilizadas na empresa e perceber de que forma é que ela pode ser orientada para alcançar o sucesso. Depois de amadurecer todas as suas ambições, era fundamental organizá-las e categorizá-las para fácil compreensão na definição de metas e objetivos do estágio. A vida espelha uma série de peripécias, casualidades e suposições. No emaranhado de caminhos a seguir ou dos possíveis trilhos em direção ao sucesso, nasce no homem uma preocupação profunda em atingir aquilo a que designamos por perfeição. Apoiando esta lógica de pensamento em Aristóteles, “foi, com efeito, pela admiração que os homens, assim hoje como no começo, foram levados a filosofar, sendo primeiramente abalados pelas dificuldades mais óbvias, e progredindo em seguida pouco a pouco até resolverem problemas maiores...” (Aristóteles, 1984). No decorrer do percurso académico, foram vários os indícios daquilo que poderia ser a sua vida profissional. Aproveitando este estágio, foi capaz de decidir qual o itinerário a seguir, tornando possível um desejo muito pessoal... ser hábil na criação e desenvolvimento de uma empresa no mundo do desporto. O segundo ciclo em Gestão do Desporto abriu portas ao conhecimento e permitiu consolidar alguns conceitos, o que resultou num desejo incontável de idealizar temáticas, eventos e formas de enfrentar as exigências do mercado.

Aponta primeiramente o espanto pessoal como uma vontade muito peculiar em criar uma empresa com projetos inovadores na área do desporto, possibilitando uma interação muito próxima com outras áreas científicas. Consequência deste desassossego, a criação do próprio emprego e a eventualidade de alocar recursos humanos jovens, qualificados e proativos na empresa constituem a principal motivação a nível profissional. No que respeita ao campo académico, a procura de ferramentas úteis para o bom funcionamento e gestão de uma empresa constitui um objetivo primário. Ainda neste âmbito, é importante compreender metodologias de sucesso e insucesso para a máxima capacitação na tomada de decisões. É desejável, no fim deste percurso minucioso de confrontação com a atividade empresarial, ser capaz de liderar uma equipa, desenvolver um negócio apto a reagir às dificuldades e promover a inovação nos diferentes campos de atuação. O estagiário sente uma vontade infinda de realizar este anseio e espera concretizar todas as suas ambições da melhor forma, para que possa sentir um orgulho enorme no final de todo o trajeto profissional.

3. Propósito do estágio profissionalizante

O planeamento é fundamental para qualquer ofício e o plano de estágio não foge à regra. Após reunião com o orientador do estágio, Miguel Maia, foram definidas metas, objetivos e procedimentos que estivessem de acordo com as vontades e sonhos do estagiário. Mais tarde, no dia 11 de setembro de 2015, o gabinete de Gestão Desportiva abriu novamente as portas e acolheu três pessoas focadas no futuro do seu estágio, a professora Maria José, o orientador Miguel Maia e o estagiário. As deliberações foram unânimes e consensuais, condensando os interesses de todas as partes envolvidas na realização do estágio profissionalizante. Desenvolveu-se assim o plano de estágio como instrumento orientador dos processos a levar a cabo ao longo da caminhada profissional. Define-se como objetivo estratégico a capacitação do estagiário para o empreendedorismo e criação de empresas, implementando as melhores práticas conhecidas e utilizando o método científico para a resolução de problemas de

gestão. Este objetivo estratégico encontra-se estruturado em três eixos estratégicos, a saber:

- GESTÃO DO DESPORTO (50%)

Constitui a principal componente de trabalho e considera o desenvolvimento das atividades de gestão propriamente ditas, nomeadamente a gestão administrativa e financeira, a gestão de marketing e a gestão de operações.

Estão estipulados, aproximadamente, três dias semanais a esta componente.

- PROJETOS DE FINANCIAMENTO (25%)

A elaboração de projetos de financiamento é uma componente específica do trabalho, uma vez que se pretende que constitua uma real experiência de atividade profissional. O estagiário desenvolve o trabalho em condições semelhantes aos restantes colaboradores da unidade de negócio que elabora candidaturas ao financiamento europeu, inclusivamente ao nível da remuneração. Nesta componente do estágio, o estagiário pode ser remunerado de forma totalmente variável e condicionada à aprovação dos projetos, segundo a seguinte tabela (em vigor na empresa e igual aos restantes colaboradores):

- Programa Erasmus+ KA1 ou KA3: 300€ por projeto.
- Programa Erasmus+ KA2: 800€ por projeto.
- Programa Estágios Emprego/ Contrato Emprego Inserção: a definir caso a caso.

Está estipulado, aproximadamente, um dia por semana a esta componente.

- INVESTIGAÇÃO (25%)

Considerando que, com o presente plano de estágio, é atribuído ao estagiário o grau de mestre por uma entidade de ensino superior, incluímos uma componente significativa de investigação. Esta componente, para além do objetivo referido, também tem como objetivo capacitar o estagiário para, quando confrontado com problemas de gestão, utilizar o método científico como metodologia mais adequada para a sua resolução. Paralelamente, como a investigação científica

nas empresas constitui um fator crítico de inovação, é importante que o estagiário tenha a capacidade para a implementar nesse contexto organizacional, que não a universidade.

Está estipulado, aproximadamente, um dia por semana a esta componente.

Os eixos estratégicos estão escalonados em medidas operacionais, em função das quais o estagiário tem como objeto de trabalho os serviços de e para outras empresas e organizações.

A medida A compreende a gestão administrativa e financeira, tendo por objetivo dotar o estagiário com os conhecimentos necessários inerentes à principal atividade de suporte das empresas e organizações. É importante ter a noção das necessidades e tipologia do trabalho envolvido. Enquanto atividade de suporte ao desenvolvimento dos produtos *core*, deve ser dimensionada à luz das reais necessidades de cada organização.

A medida B está associada à gestão de marketing, pois a gestão de marketing assume cada vez mais um papel essencial na sustentabilidade das organizações. Já não basta ter um bom produto, é necessário ter a capacidade para o comunicar e tornar atrativo para os clientes. Não se pretende com o presente estágio capacitar para todas as áreas e componentes do marketing, mas sim salientar as principais necessidades ao nível da comunicação empresarial e do produto.

Na medida C, encontramos a gestão de operações, que considera as atividades principais de cada organização. Por serem as atividades *core*, a incorporação do estagiário tem de ser realizada de forma progressiva e acompanhada, para que não crie constrangimentos ao normal funcionamento das empresas. É objetivo do presente estágio a participação do estagiário no maior número possível de atividades e com um elevado grau de envolvimento e responsabilidade.

A medida D abrange os projetos de financiamento, em que o estagiário tem como desafio a elaboração de candidaturas ao financiamento, essencialmente ao nível dos programas para a juventude Erasmus+ e aos programas de financiamento do IEFP. Esta é uma atividade a desenvolver de forma regular ao longo de todo

o estágio, cumprindo o objetivo de elaborar uma candidatura KA1 por mês e uma candidatura KA2 de dois em dois meses. As candidaturas aos sistemas de incentivo do IEFP são realizadas em função da adjudicação pelos clientes da empresa.

A quinta e última medida, a medida E, abarca o campo da investigação. A componente de investigação que se pretende implementar tem como objetivo incorporar nas empresas e nos seus produtos o conhecimento científico que se desenvolve nas universidades. Na prática, pretende-se promover a transferência tecnológica entre a universidade e as empresas. Esta componente está estruturada em uma investigação principal (estudo principal a realizar de forma contínua ao longo de todo o estágio) e vários estudos práticos (pequenos estudos, artigos de opinião técnica, artigos de revisão, estudos de vigilância e *report* tecnológico, etc.). Abaixo encontra-se o quadro de objetivos que confronta os eixos e as medidas, facilitando a sua compreensão.

Quadro 1 – Quadro de Objetivos Eixo/Medidas

	Eixo 1 Gestão do Desporto	Eixo 2 Projetos de Financiamento	Eixo 3 Investigação
Medida A Gestão Administrativa e Financeira	•••	••	••
Medida B Gestão de Marketing	•••	••	•
Medida C Gestão de Operações	••	••	•
Medida D Projetos de Financiamento	•	•••	•
Medida E Investigação	•	•	•••

Para as cinco medidas foram delineadas atividades, formando um plano de trabalho. Para a medida A – Gestão administrativa e financeira, que compreende um conjunto de ferramentas ou técnicas essenciais ao funcionamento de uma empresa ou entidade, tendo, por isso, um papel fundamental na concessão de crédito para clientes, no planeamento, na análise de investimentos, tentando identificar meios viáveis para a obtenção de recursos a fim de financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários e desperdícios, refletindo permanentemente sobre a melhor via para direcionar financeiramente a empresa, foram definidas três atividades:

- Atividade A1 – Gestão administrativa de sócios

Realizada na APOGESD – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DE DESPORTO com o objetivo de gerir administrativamente os sócios da associação. Para tal, é definida e implementada uma metodologia de gestão administrativa de associados e é realizada a atualização da base de dados de associados. Relativamente à metodologia de gestão, o estagiário define o processo de inscrição e registo documental, o processo de gestão documental referente aos associados, o procedimento de cobrança e faturação, finalizando com a elaboração dos documentos, registos e ferramentas de suporte à atividade. Estas tarefas são desenvolvidas durante os meses de setembro e de outubro do ano de 2015.

Depois de adquirido o conhecimento de todo o mecanismo da associação, o estagiário é confrontado com casos práticos, tendo que atuar na criação de uma base de dados de sócios, atualizando os dados dos associados, a sua renumeração e interagindo com a cobrança de quotas e faturação. Estas tarefas são desenvolvidas do mês de setembro ao mês de abril do ano de 2015/2016.

- Atividade A2 – Gestão financeira e controlo de gestão

Realizada na LIDERADRENALINA – DESPORTO E EVENTOS, UNIP. Lda., com o objetivo de realizar um controlo de gestão e trabalhar com o *BSC*. Para tal, é planeada a unidade de negócio da empresa, seguida do controlo de gestão

e acompanhamento financeiro e terminando com o *report* de execução financeira da unidade de negócio. Relativamente ao planeamento da unidade de negócio, o estagiário elabora o plano de atividades para o ano 2015/2016; simultaneamente, elabora o orçamento para o ano 2015/2016 e, por fim, interage com as ferramentas de gestão, através do *BSC*. Estas tarefas são desenvolvidas durante os meses de setembro e de outubro do ano de 2015. No que diz respeito ao controlo de gestão, é feito o registo e acompanhamento da execução física e financeira da empresa, isto é, um acompanhamento de toda a atividade financeira (custos, receitas, balanços, etc.) e da atividade da empresa, bem como a monitorização das ferramentas de gestão através do *BSC*. Conjuntamente, é realizado um *report* económico e financeiro do desempenho da empresa. Estas tarefas são desenvolvidas na segunda semana de cada mês, entre os meses de outubro de 2015 e abril do ano de 2016.

- Atividade A3 – Gestão financeira e controlo de gestão

Realizada na APOGESD – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DE DESPORTO, com o objetivo de proceder a um controlo de gestão e laborar com o *BSC*. Para tal, é programado o planeamento global da associação, aplicando um controlo de gestão e acompanhamento financeiro, para, no fim, realizar um *report* de execução financeira. Relativamente à programação do planeamento, o estagiário é confrontado com a operacionalização do plano de atividades em plano programação de curto prazo e tem de elaborar, à semelhança da atividade A2, ferramentas de gestão através do *BSC*. No que diz respeito ao controlo de gestão, é feito o registo e acompanhamento da execução física e financeira da empresa, tal qual realizado na atividade A2, mas num contexto distinto, bem como a gestão das ferramentas de gestão através do *BSC*. Em simultâneo, é realizado um *report* económico e financeiro do desempenho da empresa, nos mesmos moldes dos referidos anteriormente. Estas tarefas têm um acompanhamento trimestral, ou seja, outubro de 2015, janeiro e abril de 2016.

A medida B – Gestão de marketing assume que o marketing pressupõe um conjunto de métodos e de meios de que uma organização dispõe para promover,

de acordo com o seu público-alvo, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios desejos. Uma vez que é importante perceber de que forma o marketing influencia o desempenho de uma empresa ou organização, ao focalizar todos os meios nas necessidades e desejos dos consumidores, facilitando a distribuição por forma a entregar o máximo de valor ao cliente, estão definidas duas atividades:

- Atividade B1 – Estudo de mercado

Realizada na SCOG – SOCIEDADE DE CUIDADOS OBSTÉTRICOS-GINECOLÓGICOS, Lda., com o objetivo de elaborar um estudo de mercado da concorrência. Inicialmente, faz-se o levantamento dos concorrentes, dos preços praticados, das características dos produtos, dos mercados explorados, do poder, experiência e investimento, do poder da marca, dos meios tecnológicos e das estratégias. De seguida, é necessário calcular as quotas de mercado e elaborar uma lista que identifique todos os concorrentes com a devida caracterização individual. Por fim, é essencial perceber as causas de evolução de vendas e quota de mercado.

- Atividade B2 – Gestão e dinamização de redes sociais e site

Realizada na LIDERADRENALINA – DESPORTO E EVENTOS, UNIP. Lda., com o objetivo de desenvolver e gerir conteúdos de comunicação, utilizando as redes sociais e o site como ferramentas de promoção da empresa e dos serviços por ela prestados. Inicialmente, é feita uma análise das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa, seguindo-se uma reestruturação, ainda que prematura, das plataformas de comunicação. Regularmente, a dinamização das redes sociais e do site é da responsabilidade do estagiário.

A terceira medida, a medida C – Gestão de operações, tem por objetivo a definição e aplicação dos procedimentos necessários à transformação de materiais, informação e conhecimento em produtos e serviços, acrescentando-lhes valor, utilizando os recursos disponíveis num horizonte temporal predeterminado. Nesta medida, enquadram-se três atividades:

- Atividade C1 – Gestão do sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008

Realizada na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, Lda., com o objetivo de acompanhar a forma como é feita a gestão deste sistema certificado pela APCER, importantíssimo para o incremento de valor da empresa.

- Atividade C2 – Gestão administrativa de recursos humanos

Realizada na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, Lda., com o objetivo de acompanhar e auxiliar no recrutamento e seleção de recursos humanos. Esta seleção coloca, na maioria das vezes, dificuldades na decisão do recurso mais adequado para a empresa e é, por isso, importante perceber a dinâmica e a metodologia utilizadas no recrutamento.

- Atividade C3 – Gestão e organização de eventos

Realizada na AVEIRO VIVA – ASSOCIAÇÃO PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, com o objetivo de organizar, gerir e implementar intercâmbios juvenis europeus. Estes intercâmbios são promovidos pela Juventude em Ação e são financiados pelo programa Erasmus+.

Na medida D – Projetos de financiamento, a atividade é a própria medida. Um projeto de negócio é normalmente definido como um empreendimento colaborativo, envolvendo diretrizes estrategicamente refletidas, sendo cuidadosamente planeado, no sentido de alcançar um objetivo estabelecido. O contexto da gestão de projetos descreve o ambiente em que um projeto se desenrola, sendo o seu planeamento fundamental, já que o acompanhamento das atividades do dia a dia é necessário, mas não é o suficiente para o sucesso do projeto.

Realizada na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, Lda., com o objetivo de elaborar candidaturas a fundos de financiamento europeus.

Por fim, a medida E – Investigação científica, tem como objetivo a realização de estudos científicos, assentando na transferência entre o conhecimento científico e o conhecimento empírico que se reveste de grande importância uma vez que permite a uma empresa ser capaz de incrementar inovação.

É uma atividade escalonada em duas grandes partes. Promove-se a realização de um estudo mais elaborado sobre um tema aplicado no estágio, de modo a complementar um caso prático com uma análise literária. Esta investigação é realizada paralelamente e de forma contínua ao longo de todo o estágio. É interessante realizar, também, pequenos estudos, análises, artigos de opinião sobre temas atuais, por forma a desenvolver no estagiário competências de argumentação e análise documental. São elaborados pequenos artigos (no máximo de uma página), de forma pontual, ao longo de todo o estágio.

À semelhança do quadro anteriormente apresentado, o quadro que se segue (Quadro 2), reflete o grau de consecução dos objetivos das medidas pelas diversas atividades.

Quadro 2 – Quadro de Objetivos Medidas/Atividades

	Medida A Gestão Administrativa e Financeira	Medida B Gestão de Marketing	Medida C Gestão de Operações	Medida D Projetos de Financiamento	Medida E Investigação
Atividade A1 Gestão Administrativa de Sócios	•••	•••	••	•	•
Atividade A2 Gestão Financeira e Controlo de Gestão	•••	••	•••	••	•
Atividade A3 Gestão Financeira e Controlo de Gestão	•••	••	•••	••	•
Atividade B1 Estudo de Mercado	••	•••	•	••	••
Atividade B2 Gestão e Dinamização de Redes Sociais e Site	••	•••	•	••	•
Atividade C1 Gestão de Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008	••	••	•••	••	•
Atividade C2 Gestão Administrativa de Recursos Humanos	•••	•	•••	••	•
Atividade C3 Gestão e Organização de Eventos	••	••	•••	••	•
Atividade D1 Elaboração de Candidaturas	•	•	•	•••	••
Atividade E1 Estudo Principal	••	•	•	•	•••
Atividade E2 Pequenos Estudos / Artigos de Opinião	••	••	••	•	•••

Como término do plano de atividades para o estágio profissionalizante, é elaborado um cronograma, ainda que muito embrionário, baseado no gráfico de

Gantt. Como é perceptível no cronograma, figura 1, nem todas as atividades se encontram definidas temporalmente, dado que se torna impraticável planear atividades tão móveis para além de três meses.

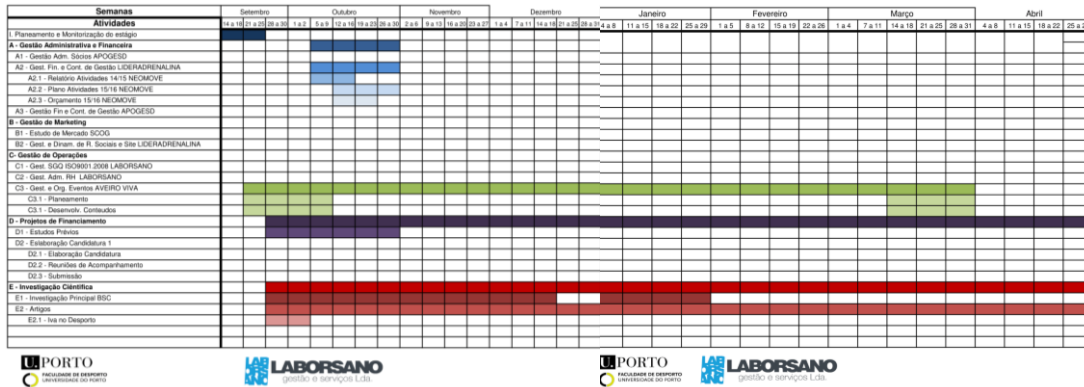


Figura 1 – Cronograma de atividades do estágio profissionalizante

ESTADO DA ARTE

1. *Revolução industrial*

A importância da mudança e perceber de que forma ocorreu é fundamental na reflexão sobre os processos inseridos neste trabalho, isto é, observar o meio e atuar para que ele se desenvolva.

A revolução industrial foi um grande marco na gestão empresarial e de negócios. Nenhuma das grandes invenções modernas teria sido utilizada se a mentalidade da era pré-capitalista não tivesse sido completamente demolida pelos economistas (Mises, 1949). Entre as causas desta mudança de mentalidade económica, Mokyr refere que o crescimento do conhecimento é um dos fatores centrais da mudança económica, e só por isso é demasiado importante para ser esquecido pelos historiadores da ciência (Mokyr, 2002). Também Mises faz alusão aos economistas e defende que as ideias dos economistas clássicos que removeram as verificações impostas pelas leis seculares, costumes e preconceitos sobre a melhoria tecnológica, libertou o génio de reconstrutores e inovadores de camisas de força das alianças, da tutela do governo, e de pressão social dos vários tipos. "Ele concluiu que a mentalidade da era pré-capitalista teria sido incapaz para uma Revolução industrial". A mudança fundamental recaiu sobre uma unidade intelectual capaz de esmagar todas as medidas regulamentares e liberar a mente inventiva. Foi o contexto para as origens do conhecimento irrestrito e para o nascimento da ciência moderna (Mises, 1949). Mokyr já havia referido o conhecimento como uma razão para a Revolução Industrial, no entanto acrescenta que a Revolução Industrial britânica foi caracterizada por um Estado relativamente fraco, uma esfera privada relativamente grande e uma sociedade aberta em que as pessoas podiam exercer a livre escolha (Mokyr, 2009). Peck resume as razões para tal mudança através de vários autores, reforçando a ideia da evolução do conhecimento. Através de Mokyr e McCloskey, como Mises, Hayek e Karl Popper, a história do período associado à Revolução Industrial britânica foi o culminar natural de mentes iluminadas, livres para prosseguir os seus objetivos dentro de um mercado competitivo. Isso criou o que Popper designou por '*Open Society*'; Mokyr, 'Iluminismo industrial'; e McCloskey, 'Dignidade burguesa', situação

tornada possível por uma sociedade que era mais livre e mais aberta do que as suas concorrentes (Peck, 2010). Antes deste mercado competitivo, Kuznets refere que existia um número considerável de associações de voluntários muito mais eficiente do que qualquer órgão centralizado, em particular quando observados os custos de acesso, ao que Simon Kuznets denominou por 'conhecimento útil' (Kuznets, 1965).

A evolução tecnológica e outras que começaram em meados do século XX culminaram, nas duas últimas décadas em uma situação semelhante: melhorar rapidamente a produtividade, criação de excesso de capacidade e, conseqüentemente, a exigência de saída (Jensen, 1993). Juntamente com a descoberta da tecnologia de embalagens de consumo de alta velocidade, estas inovações deram origem aos sistemas de produção e distribuição em massa do final do século XIX e início do XX (Chandler & Alfred, 1990). Jensen resume a Revolução Industrial como uma mudança para a produção de capital intensivo, o rápido crescimento da produtividade e dos padrões de vida, a formação de grandes hierarquias corporativas, o excesso de capacidade, e, finalmente, o encerramento de instalações (Jensen, 1993).

2. Empreendedorismo no desporto

A abordagem à temática do empreendedorismo faz todo o sentido quando se reflete acerca da gestão empresarial e do desporto. Na verdade, o empreendedorismo encontra-se difuso em todas as áreas científicas, pelo que a abordagem a este tema é um ótimo ponto de partida.

Em plena década de 40, um fenómeno concetualmente inexplicável inicia uma vaga de popularização capaz de inquietar as mais brilhantes mentes cismáticas até então. Schumpeter assume-se como o inventor de um conceito complexo e, em 1965, através de um trabalho prolífero, formula uma das primeiras definições de empreendedorismo. Segundo ele, consideram-se empreendedores os indivíduos que exploram oportunidades de mercado através da inovação organizacional ou técnica (Schumpeter, 1965).

Seguiram-se várias tentativas de conceptualização deste fenómeno, o que deu lugar a algumas definições que se contradizem ou não que não correspondem à essência do fenómeno em questão. Destaco a definição de Miller e Friesen, que consideram que o empreendedorismo é estimulado pelo ambiente, por aspetos estruturais e pela tomada de decisão (Miller & Friesen, 1978). Ao longo do tempo, o número de autores que aceitaram o desafio de conceptualizar o conceito de empreendedorismo foi aumentando progressivamente. Por exemplo para Gartner, o empreendedorismo deve ser considerado como um fenómeno interdisciplinar e/ou de essência multidisciplinar que ainda está numa fase pouco desenvolvida como campo de investigação (Gartner, 1985). Já no início da década de 90, Stevenson e Jarillo definem o empreendedorismo como um processo através do qual os empresários olham para as oportunidades sem considerar os recursos por eles controlados (Stevenson & Jarillo, 1990). O reconhecimento dessas oportunidades estende-se à exploração do ambiente externo para diferentes mercados, existindo dificuldades nos métodos de trabalho, às necessidades não satisfeitas e ao novo produto/serviço (Sandberg, 1991). Wenekers e Thurik adaptaram o conceito apresentado por Schumpeter em 1965 e definiram o espírito empresarial como a "capacidade e disposição de indivíduos, por conta própria, em equipa, dentro e fora das organizações existentes, de perceber e criar novas oportunidades económicas" (Wenekers & Thurik, 1999). Fillion defende que o empreendedorismo se encontra desenvolvido e distribuído por várias áreas, forçando as organizações e sociedades a procurar novas estratégias (Fillion, 1999). O empreendedorismo oferece orientação para as empresas que querem aumentar seu desempenho geral (Wolcott e Lippitz, 2007). Para vários autores, a maioria das definições de empreendedorismo incluem três funções principais que os empresários assumem, que pretendem descobrir e responder às necessidades não satisfeitas, assumindo riscos com a incerteza, a reputação emocional e financeira de risco e a criação de redes aptas a realizar mudanças (Schneider et al., 2007). Uma das razões para o crescente interesse na educação para o empreendedorismo é o seu impacto no crescimento económico e no emprego (Audretsch et al., 2011).

Na lógica da procura de algo novo e diferente, Bolton e Thompson definiram um empreendedor como alguém que habitualmente cria e inova (Bolton & Thompson, 2000). Shane e Venkataraman (2000) definem empreendedorismo como o processo de descobrir, avaliar e explorar oportunidades para criar produtos e serviços futuros. Para Spencer et al., empreendedores são empresários que melhoram a competitividade de uma economia e criam nova riqueza (Spencer et al., 2008). A grande maioria dos empreendedores lançam novos projetos depois de ter trabalhado noutras empresas (Sørensen & Fassiotta, 2011).

O empreendedorismo pode ser visto como uma ferramenta que as organizações devem desenvolver continuamente (Dess et al., 2008). Lerner e Haber esclarecem que é estimulado pela cultura, pelo capital humano, pela legislação e pelas redes de contacto criadas com as diferentes partes interessadas e com o apoio de instituições do Estado (Lerner & Haber, 2001). Então, a inovação é uma parte essencial do espírito empresarial (Hitt et al., 2001) e a promoção do empreendedorismo é necessária para uma economia saudável, sustentando a prosperidade económica através da criação de emprego (Henry et al., 2003). Esta promoção pode ser feita de várias formas e com vários objetivos estratégicos, alavancada por alianças estratégicas que permitirão uma partilha de recursos com objetivos em comum. Wilson e Hynes referem que qualquer parceria é baseada em necessidades e recursos dos parceiros, em áreas onde os recursos próprios são menos sólidos (Wilson & Hynes, 2008). As parcerias, mesmo no desporto, destinam-se a estimular a capacidade de cada uma das empresas para que possam unir recursos e tornarem-se ambas mais poderosas no mercado (Bucklin e Sengupta, 1993).

Negócios e desporto estão implicitamente ligados. É importante para a organização desportiva ser considerada como parte da indústria desportiva, uma vez que será mais fácil responder aos desafios da globalização, criar novas oportunidades de negócio e tirar proveito do relacionamento em megaeventos desportivos, atletas e agências desportivas governamentais (Aminuddin & Pariah, 2008). Nasce, por consequência, a ideia de que uma organização desportiva tem de ser considerada como uma empresa, uma indústria. Mas será

que uma entidade desportiva é apenas e só uma indústria? Como Ratten aponta, o desporto enquanto indústria está entre as maiores e afeta o mundo de outras indústrias, incluindo a da educação, que têm um enfoque integral sobre o empreendedorismo. O empreendedorismo no desporto é promovido por empresários individuais que alavancam as oportunidades que surgem das redes de contactos e da otimização dos recursos, identificando onde são mais eficazes (Ratten, 2011). Na visão de Hardy, o empreendedorismo fornece uma maneira única de ver o desporto e, por isso, mais pesquisas devem explorar o desporto a partir de uma perspectiva empreendedora (Hardy, 1986). A lógica do empreendedorismo no Desporto é influenciada pelo facto de que, no desporto e na recreação, as oportunidades são proporcionadas por uma economia mista de públicos, não apenas por setores lucrativos e comerciais (Hoye et al., 2012).

O Desporto tem incentivado a inovação nas abordagens promocionais, tais como nas vendas online (Mullin et al., 2007). Uma amostra de empreendedorismo no desporto é a posição do desporto profissional, incluindo o desenvolvimento e design de sites, a tecnologia, o e-commerce, a gestão, o atendimento ao cliente, o acesso à informação, as bases de dados de marketing e o desenvolvimento de produtos (Santomier, 2002). No entanto, o mesmo autor reconhece que as existências de muitas oportunidades de empreendedorismo no desporto têm conduzido a problemas e ameaças no desenvolvimento desse empreendedorismo. De facto, as rápidas mudanças na indústria do desporto criam espaço para as oportunidades que, no entanto, são seguidas de barreiras e desafios para o empreendedorismo (Santomier, 2002).

3. Gestão do/no desporto

Constituindo-se como o principal tópico deste trabalho, a gestão do/no desporto abrange um largo número de conceitos e temáticas. A grande percentagem de trabalho neste processo de estágio recaiu precisamente sobre este tópico, pelo que é extremamente importante a revisão do seu estado da arte, em particular no que diz respeito às questões de liderança, ao papel do gestor no desporto, à gestão no desporto e às ferramentas de gestão estratégica, entre outras.

Desde o século XIX que os cientistas têm procurado identificar as características de um líder. A pesquisa precoce no âmbito da liderança pode ser atribuída a uma série de filósofos ocidentais europeus, como, por exemplo, Carlyle, enraizados num contexto cultural fortemente individualista, que analisou as características dos líderes (Carlyle, 1907). A mudança significativa nas pesquisas de liderança surgiu, mais tarde, com o estudo de Burns. A conceitualização original da teoria da liderança transacional/ transformacional oferecia uma perspectiva diferente para bolsas de estudo sobre liderança, ancorada na análise de tendências de interação e percepção traço-situacional (Burns, 1978). Anos mais tarde, Chelladurai realizou a primeira revisão da literatura acerca de liderança no desporto, focando-se no campo da performance desportiva (Chelladurai, 1990). Recentemente, a pesquisa sobre liderança na gestão do desporto encaminha-se para além da investigação da influência dos estilos de liderança isolados, considerando outros fatores contextuais que podem afetar estilos de liderança, tomadas de decisão e processos (Yammarino, 2013). Em 2014, Swanson e Kent conduziram um estudo com especialistas da área de investigação dos líderes no desporto, em que demonstraram a importância de possuir conhecimentos adequados à posição de líder no desporto para que este tenha maior credibilidade (Swanson & Kent, 2014). De facto, a gestão do desporto requer seriedade nos processos e enorme disponibilidade do líder; no entanto, pode ser muito gratificante se os recursos humanos da organização sentirem que pertencem ao projeto (Watt, 2003).

A propósito da liderança, são considerados vários fatores; contudo, um tema emergente no âmbito da gestão do desporto é a 'liderança servidora'. Este modo de liderança foi concebido por Greenleaf como um modo de vida; o líder tem "o sentimento natural que se quer servir, servir em primeiro lugar" (Greenleaf, 1977, p.7). Tem evoluído como um paradigma e, recentemente, como uma teoria de liderança emergente, em que o foco do líder está no desenvolvimento de clientes, ao invés do alcance dos objetivos organizacionais (embora estes sejam considerados importantes). O cliente deve ser considerado em primeiro lugar, o que, conseqüentemente, conduzirá a uma melhor eficácia organizacional (Parris & Welty Peachey, 2013).

Bartoluci, um dos autores importantes da Croácia no domínio da gestão do desporto, propõe uma definição para a mesma: "Gestão no desporto pode ser definida como um processo de organização e gestão do desporto ou organização desportiva, alcançando outras metas com o uso racional de recursos limitados" (Bartoluci, 1994). De acordo com a mesma lógica, gestão desportiva é um ramo distinto das ciências do desporto, pois cumpre o requisito básico de ter o próprio campo de pesquisa, usando métodos científicos para investigar os objetivos e alcançar "verdades teóricas gerais", explicando profundamente com a investigação, por forma a emitir sentenças reais que ajudem na prática (Lairon, 2003). Assim, a gestão do desporto surgiu como uma necessidade para o desenvolvimento do segmento organizacional, visando a melhoria da eficiência e eficácia das atividades com orientação para os objetivos e resultados, na estimulação do pessoal, a fim de obter bons desempenhos, reduzindo os custos e promovendo os 3Es - economia, eficiência e eficácia. (Androniceanu, 2008). A profissionalização da gestão do desporto tem duplo significado: por um lado, em relação à profissão de base, por outro lado, o nível de conhecimento no campo das ciências de gestão e o nível das habilidades necessárias para a sua aplicação (Purcarea et al., 2000).

A gestão do desporto em centros desportivos torna-se uma função indispensável para a organização e desenvolvimento do plano de atividades físicas e desportivas da mesma (Mestre & Gomez, 2005). Para o desempenho desta função é fundamental uma panóplia de características e habilidades, potenciando a atividade da organização desportiva. Assim, o gestor deve ser a pessoa que molda o sistema de valores e normas; ele deve ser o modelo de pensamento, ação e sentimento com quem todos na organização concordam, que entendem e para o qual convergem num esforço comum para cumprir a missão e respetivo progresso (Dumbrava, 2001).

No mesmo sentido, relativamente às competências, Pedersen et al. (2011) desenvolveram setores de competência para os gestores de clubes desportivos, fornecendo uma visão geral das expectativas do setor do desporto. O setor de competência central inclui competências tais como marketing e vendas, correspondência, comunicação em público, relações com a comunidade e

manutenção de registos. Por outro lado, um nível de escolaridade mais elevado dos gestores do desporto envolve mais conhecimento sobre liderança, planeamento de recursos humanos e atividades, planos de manutenção, etc., melhorando assim a qualidade das instalações e dos programas desportivos (Case & Branch, 2003). Portanto, um novo aspeto da gestão encontra-se em formação – a gestão como a síntese de competências que apresentam valores, conhecimentos e competências e que têm de ser comprovadas através de uma cooperação administrativa bem-sucedida (Verle & Markić, 2012).

As organizações desportivas não são simplesmente um produto de uma determinada tecnologia, são projetadas e executadas por pessoas que compartilham valores diferentes, com diferentes experiências e perceções (Hotz, 1994), mas que confluem para o objetivo comum da organização.

Parks, Quarterman e Thibault utilizam três modelos diferentes para descrever a indústria do desporto, partilhando a mesma conceção de competição desportiva como um processo de produção complementar, em diferentes graus, por serviços adicionais (Parks et al., 2011). Pode-se argumentar que o escrutínio que as organizações desportivas enfrentam atualmente é ainda mais legitimado, dado o impacto económico e social significativo que o desporto tem sobre a saúde de muitas nações (Delaney & Fahey, 2005). Com isto, as performances combinadas dos indivíduos que laboram juntos podem ter um impacto significativo na capacidade de qualquer organização e na obtenção desses objetivos (Van Emmerik, 2008). A importância da gestão de recursos humanos também se deve ao conjunto de funções inter-relacionadas e processos que visam atrair, socializar, motivar e reter os funcionários da organização. Este aspeto é considerado como um dos investimentos mais importantes na organização, com resultados são cada vez mais notórios (Manolescu, 2001).

De facto, as organizações desportivas atuam à semelhança de qualquer outra entidade empresarial e, para isso, necessitam de operar nas diversas áreas organizacionais. No marketing desportivo, os clientes não são só os participantes ou os espectadores de um dado desporto, mas também os membros, funcionários e voluntários que trabalham em organizações desportivas, em

clubes desportivos comerciais, franquias de desporto profissional e de organizações políticas de desporto (Mawson, 1993). Como resposta às limitações cada vez mais evidentes das abordagens tradicionais de marketing e gestão, Vargo e Lusch sugeriram uma nova perspetiva. Embora acreditem numa perspetiva semelhante ao proposto pela 'Lógica serviço-dominante', que poderia ser aplicada para obter uma melhor compreensão dos problemas de gestão do desporto, reconhecem que os mercados de desporto têm características específicas e necessitam de especial atenção, pois incluem a concorrência (simultaneidade de cooperação e competição) como princípio básico, a participação de voluntários na criação de serviços, a importância das emoções, como a maior lealdade dos sócios para com o clube favorito, e a mistura de lucro e organizações sem fins lucrativos. Na mesma área, Sullivan argumenta que a satisfação do cliente de desporto relativamente aos serviços desportivos é o objetivo fundamental das atividades de marketing no desporto. De acordo com este ponto de vista, o fornecimento aos clientes de produtos ou serviços desportivos é considerado a essência do marketing no desporto (Sullivan, 2004). Já Pozzi refere que uma das vantagens do marketing desportivo como media está no facto de a maior parte das mensagens, durante a transmissão de um evento, chegar a um telespectador cativo, num momento de relaxamento e, portanto, mais receptivo a essas mensagens, ao mesmo tempo que evita os intervalos comerciais e a provável troca de canal pelo telespectador (Pozzi, 1998).

Outra área de extrema importância nas organizações é a gestão financeira, que é o centro do sistema global de gestão de uma pequena empresa (Meredith, 1986), uma vez que a ineficácia e a ineficiência da conduta financeira apresentam efeitos prejudiciais na longevidade e no desempenho de uma PME. Butt, Hunjra e Rahman defendem que a condução de estratégias financeiras formuladas pelos proprietários e/ou gestores das organizações é um conceito que pode apresentar variações entre os diferentes contextos, como as práticas financeiras mais comuns ou mais estratégicas na gestão financeira das PME podem diferir duma definição para outra, dependendo da evolução do contexto do setor de atividade (Butt et al., 2010). A gestão estratégica é "um conjunto de

decisões e ações de gestão que determina o desempenho de longo prazo da organização." (Wheelen e Hunger, 2010). Wilson defende que a gestão estratégica cria "um sentido mais claro da visão estratégica para a empresa, foco mais nítido sobre o que é estrategicamente importante" e "uma melhor compreensão de um ambiente em rápida mutação" (Wilson, 1994). Na mesma ótica, Zimmerer e Scarborough descrevem a gestão estratégica em pequenas empresas como "o processo de desenvolvimento de um plano de ação para orientar a organização, a forma como labora para realizar a visão, missão, metas e objetivos." (Zimmerer e Scarborough, 2005, p.65). Apesar de ser moroso este processo, é fundamental "encorajar o empresário ou pequeno empresário para avaliar e articular uma visão, garantindo a verificação e análise da organização e do seu ambiente, facilitando a descoberta de novas oportunidades e pontos fortes, guiando a reestruturação da organização, guiando os processos de tomada de decisão, dentro da empresa, proporcionando um ponto de partida para a especificação dos objetivos, agindo como uma língua comum para as partes interessadas da organização" (Wickham, 2006). Por fim, Salazar, Soto e Mosqueda defendem que a gestão estratégica financeira consiste em "estratégias financeiras que são objetivos, padrões ou alternativas destinadas a melhorar e otimizar a gestão financeira, a fim de alcançar resultados corporativos", sendo que a estratégia financeira "representa um caminho para alcançar e manter a competitividade das organizações e posicionar a entidade numa elite" (Salazar et al., 2012).

A gestão de operações baseia-se em teorias de campos relacionados, incluindo finanças, gestão da ciência, comportamento organizacional, marketing e estratégia (Schroeder, 2007). As organizações carecem, também, de pesquisa e conhecimento de novas tendências para desenvolverem programas inovadores capazes de se diferenciarem do mercado. A ciência e a tecnologia têm progredido rapidamente no desporto e são instrumentos aptos a permitir vantagem competitiva aos atletas (Liu e Ding, 2000). Na mesma lógica, Damanpour e Schneider afirmam que a inovação é vista como uma competência organizacional importante dada a contribuição para a eficácia organizacional, a sobrevivência organizacional e a vantagem competitiva (Damanpour e

Schneider, 2006). A inovação é dependente da aquisição, da capacidade de resposta, da transformação, da utilização e partilha de conhecimentos a partir de fontes internas e externas à organização (Sanz et al., 2011). No entanto, a aplicação ou a adoção da tecnologia no desporto é, também, altamente dependente da capacidade de uma organização desportiva para apoiar uma inovação que, muitas vezes, é influenciada pela estrutura da organização económica, por exemplo, pela disponibilidade de fundos, pelo patrocínio e pela administração (Erdmann, 2008). No estudo de Ride et al., é perceptível a importância da realização de uma avaliação fácil de necessidade e de análise para a inovação tecnológica no desporto (Ride et al., 2013). No entanto, as organizações mais débeis devem inovar para enfrentar as pressões do empreendedorismo e das organizações e para sobreviver e operar nos ambientes desafiadores em que se encontram (Dart, 2004).

Os processos de criação de valor não produtivos, como as atividades de resolução de problemas e de intermediação, estão têm sido quase inteiramente negligenciados (Stabell & Fjeldstad, 1998). A gestão de desempenho evoluiu para se tornar um processo bem estabelecido que está incorporado nas culturas de muitas entidades públicas e privadas e tem sido um ponto de interesse para a pesquisa académica desde meados da década de 1990, até mesmo com uma série de revistas dedicando edições especiais ao assunto (Ferlie & Steane, 2002). A gestão de desempenho e a medição de desempenho foram diferenciadas por Radnor e Barnes: a medição do desempenho tem por objetivo a quantificação, quantitativa ou qualitativamente, a entrada, saída ou nível de atividade de um evento ou processo. Já a gestão de desempenho é a ação, com base em medidas de desempenho e relatórios, que resulta em melhorias no comportamento, motivação e processos, promovendo a inovação (Radnor & Barnes, 2007). Na mesma lógica, Fryer, Antony e Ogden sugerem que os sistemas de medição de desempenho são um componente integral da abordagem geral da gestão de desempenho, sendo integrados, unificados, fluidos e geradores da informação desejada pela administração (Fryer et al., 2009). Uma abordagem de sucesso de gestão de desempenho consiste numa ferramenta ou sistema que alinha todos os processos organizacionais com os

objetivos estratégicos existentes na organização (Franco & Bourne, 2003). Relativamente ao desempenho da organização a nível estratégico, Bayle e Robinson sugerem que o desempenho depende de três princípios: o sistema de administração, a qualidade da rede da organização (filiações e órgãos de apoio) e o posicionamento da organização no desporto onde atua (Bayle & Robinson, 2007). Burdus descreve vários planos de desenvolvimento organizacional, entre eles, a utilização de métodos e técnicas específicos para a gestão moderna, adaptados ao contexto específico; a implementação de mudanças no comportamento das pessoas, como orientação primordial da gestão organizacional; e a identificação dos indicadores de gestão organizacional adequados à mudança e ao desenvolvimento, implementando estratégias eficientes (Burdus, 2005).

Mintzberg defende que o plano estratégico de qualquer organização deve ser trabalhado, exigindo "uma síntese natural do futuro, presente e passado" (Mintzberg, 1987, p.75). Diferentes métodos e algoritmos têm sido apresentados para apoiar a tomada de decisão. A este respeito, uma das orientações mais utilizadas para medir a sustentabilidade de um sistema recai sobre os critérios e indicadores de aproximação (Pasqualini et al., 2011). As organizações devem aproveitar a disponibilidade de ferramentas para se fortalecerem internamente, potenciando os recursos humanos de grande capacidade de resposta, nomeadamente, através da inovação, da flexibilidade e da aptidão e poder de adaptação (Pereira, 2013). Estes sistemas dizem respeito à integração de informações espacialmente referenciadas, num ambiente de tomada de decisão, a fim de influenciar positivamente o desempenho dos indicadores de decisão (Maniezzo et al., 1998).

Consequentemente, a análise SWOT é um instrumento geralmente usado para analisar dois ambientes, a fim de alcançar uma abordagem sistemática e servir de suporte para a tomada de decisão (Kangas et al., 2003). A análise SWOT foi originalmente desenvolvida como uma ferramenta de planeamento estratégico para negócios, contudo, hoje em dia, é também aplicada com sucesso como um método de planeamento participativo, uma vez que incentiva a discussão entre os membros do grupo interdisciplinar (Pickton & Wright, 1998). Danca descreve

o bom funcionamento da análise SWOT como um modelo simples que fornece orientação e serve como base para o desenvolvimento de planos de marketing, realizando e avaliando os pontos fortes de uma organização (o que uma organização pode fazer) e as suas fraquezas (o que uma organização não pode fazer), além das oportunidades (potencial de condições favoráveis para uma dada organização) e das ameaças (potenciais condições desfavoráveis para dada organização) (Danca, 2006). A simplicidade do processo de elaboração da análise SWOT permite a realização de vários planos estratégicos essenciais ao estabelecimento de normas de gestão numa organização. A matriz SWOT é considerada como um quadro conceptual para a análise do sistema que fornece a possibilidade de analisar fatores, obstáculos, ameaças, aspetos vulneráveis, oportunidades, questões, e situações do ambiente externo, bem como pontos fortes e fracos da estratégia concebida (Srivastava, 2005). Por outras palavras, o método de análise SWOT é um modelo sintético e aplicável que identifica sistematicamente cada fator de força, fraqueza, oportunidade e ameaça, refletindo as estratégias apropriadas relativas à situação atual verificada (Razmi et al, 2008). Os resultados provenientes da análise SWOT comportam-se como referenciais que auxiliam a tomada de decisão em atividades de gestão, sendo necessária uma estreita reflexão sobre os resultados obtidos.

Como anteriormente referido, a análise SWOT é um instrumento comumente usado como ferramenta de planeamento estratégico. No entanto, e como em qualquer outra ferramenta, a sua frequente aplicação inadequada leva a outputs extensos sem qualquer sentido ou proveito. Ainda assim, na linha de pensamento de Hill e Westbrook, o processo de desenvolvimento de estratégias tardias não está relacionado com os resultados obtidos da análise SWOT (Hill & Westbrook, 1997). São várias as críticas encontradas na literatura, como, por exemplo, as de Menon et al., que encontraram uma relação negativa entre a análise do ambiente e o desempenho do mercado numa amostra de empresas Fortune 1000 que operam em ambientes estáveis (Menon et al., 1999). Muitos outros autores não aconselham a realização de análises SWOT, julgando-a negativamente como ferramenta de planeamento estratégico.

Ao invés da análise SWOT, que identifica as questões em categorias generalizadas de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, há questões de análise política (P) económica (E), social (S), tecnológica (T), jurídica (L) e ambiental (E) constituem uma análise estratégica eficiente (Basu, 2004). Por exemplo, Vorthmann alega que a SWOT serve para reconhecer fatores internos e externos, positivos e negativos, de um sistema, mas que é necessária a utilização do modelo PESTEL para qualquer outra análise desses fatores (Vorthmann, 2008). Estas duas análises estabelecem uma sinergia capaz de identificar fatores fulcrais para o desenvolvimento estratégico de qualquer organização, seja ela no setor do desporto ou em qualquer outro setor de atividade. O rumo das organizações passa por um processo de análise e tomada de decisão de fatores estratégicos de desenvolvimento que permitem às organizações prever possíveis tendências e ajustar a sua atividade para obtenção de resultados positivos a médio e longo prazo. Com a análise dos vários fatores da PESTEL, as organizações desportivas podem idealizar estratégias de desenvolvimento capazes de resistir às constantes mudanças e otimizar a sua atividade em função de determinadas tendências, ainda que não obtenham resultados no imediato.

Porter desenvolveu um modelo capaz de apresentar a posição da indústria no momento. As cinco forças exploradas neste modelo são o poder do fornecedor, o poder de compra, as barreiras colocadas a novas entradas, a ameaça de substituição e o grau de rivalidade (Porter, 1997). Mais tarde, Porter lamenta a falta de medidas quantitativas usadas em aplicações típicas do quadro de cinco forças e a operacionalização da análise numa série de listas qualitativas. No entanto, de maior interesse para Porter, como enfatizou em 2008 aquando da atualização das cinco forças, é o potencial de usar a estrutura de cinco forças para entender subentendidos estratégicos essenciais à evolução da organização dentro de determinado setor (Porter, 2008). Acerca desta ferramenta, Porter havia enfatizado que a força coletiva das cinco forças determina o potencial de lucro final da organização (Porter, 1980). Detalhando as forças do modelo, analisamos o poder de fornecedores, a capacidade de poder de negociação e o poder de controlo dos recursos. Os fornecedores estão mais abertos à formação

de parcerias estratégicas. Outra força do modelo, o poder de compra, analisa os compradores como agentes capazes de ameaçar a indústria, uma vez que tanto solicitam baixos preços como podem exigir melhor qualidade, aumentando os custos associados à sua produção. Os fatores mais significativos do poder de compra são o tamanho e a concentração de clientes. Relativamente às barreiras impostas a novas entradas, a ameaça de potenciais entradas é refletida de acordo com as barreiras colocadas à entrada e a resposta das empresas do setor através de novos operadores. A quarta força, denominada como ameaça de produtos substitutos, representa a rentabilidade pela qual o setor gere as proporções relativas de preço/desempenho dos diferentes tipos de produtos/serviços, atendendo às necessidades básicas dos clientes e ao valor pelo qual estão dispostos a pagar (Karagiannopoulos et al., 2005). Por fim, o grau de rivalidade é fundamental para a estrutura competitiva do setor, para as exigências do setor e sua capacidade para lhes dar resposta e ainda para a diferenciação entre as empresas, sendo essencial para aumentar as barreiras de saída (Akcagun & Dal, 2013). Foram apontadas algumas críticas ao modelo de Porter. Coyne e Subramaniam afirmaram que as três premissas que estão na base das cinco forças são duvidosas, já que os compradores, os concorrentes e os fornecedores são independentes e não interagem. Acrescentam ainda que a fonte de valor é a vantagem estrutural (criação de barreiras à entrada) e que a incerteza é baixa, permitindo que os participantes planeiem e respondam ao comportamento competitivo do mercado (Coyne & Subramaniam, 1996). Ainda assim, o modelo tem sido implementado por inúmeros profissionais com o intuito de analisar dado setor.

O modelo amplamente conhecido por analisar a estratégia corporativa do Boston Consulting Group (BCG) designa a dimensão vertical da matriz BCG por "crescimento do mercado". Para a maioria dos produtos, as taxas de crescimento correspondem a certas fases do ciclo de vida. A distinção dos conceitos de cada fase é tipicamente atribuída a características que vão além da taxa de crescimento, como, por exemplo, as taxas de retenção de clientes e a natureza da competição (Henderson, 1979). A distinção entre a estratégia de nível corporativo e a estratégia ao nível de negócios é identificada nesta matriz (Hofer

& Schendel, 1978). A matriz BCG define 10 por cento de crescimento real do mercado como o ponto de distinção entre o crescimento alto e baixo mercado. A referida matriz vê a quota de mercado em termos de proporção da participação detida pela empresa em relação à participação detida pela sua principal concorrente. A razão de 1,0 indica maior quota de mercado e, ao mesmo tempo, é considerada a linha divisória entre alta e baixa participação. Afirma também que a proporção de 1,5 é necessária para reivindicar e explorar a verdadeira posição dominante num mercado (Hedley, 1977). A matriz combina a participação relativa do mercado com o crescimento do mesmo, dividida em quatro quadrantes. Cada quadrante possui uma característica distinta e direciona o produto. A imagem transmitida pela matriz BCG é semelhante a um animal feroz capturando os próprios recursos ou a um cão combalido roubando os cachorros-quentes para o piquenique (Seeger, 1984). Os produtos inseridos neste quadrante são componentes que devemos alienar, dado que a sua continuidade não trará qualquer benefício. O autor define o quadrante da 'Vaca Leiteira' como um elemento de negócios que permite dominar o mercado; no entanto, esse mesmo mercado não se encontra em crescimento. Como o crescimento não é observado neste quadrante, os conselhos dos consultores recaem sobre a operação do negócio como um produtor de fluxo de caixa. A administração deve rejeitar pedidos de novos recursos que se encontrem no mesmo quadrante e focar a sua atividade na extração do máximo retorno possível. O quadrante das 'Estrelas' é constituído pelas unidades de negócio com as principais ações de mercados em crescimento. Estas são as unidades que necessitam de recursos e investimentos a fim de explorar as suas oportunidades. São unidades procuradas por pessoas ambiciosas, agressivas, que anseiam a emoção e desafios do crescimento. É nas estrelas que as pessoas cintilam reputação de carreira e se tornam reconhecidas como vencedoras. Por último, Seeger faz alusão ao quadrante que não tem nenhum conflito, o 'Ponto de Interrogação'. Refere que esta unidade se caracteriza por um participante não-dominante num mercado em crescimento, exigindo uma reflexão sobre as estratégias de gestão (Seeger, 1984).

Ansoff, o “pai” da gestão estratégica, desenvolveu uma ferramenta de planeamento estratégico ideal, implementada nas décadas de 60 e de 70, em grandes empresas americanas e difundida no mundo académico por Ackoff, Steiner, entre outros. Na verdade, o pai da estratégia corporativa tornou-se praticamente o campeão do planeamento estratégico aos olhos dos analistas, particularmente Mintzberg (Mintzberg, 1994). Desenvolveu uma estrutura capaz de gerar orientações estratégicas alternativas para determinada organização, considerando as opções de produto/mercado. Dividida em quatro quadrantes, considera pontos como a ‘Penetração de Mercado’, o ‘Desenvolvimento de Produtos’, o ‘Desenvolvimento de Mercado’ e a ‘Diversificação’. A necessidade de compreender a génese destas designações é fundamental no preenchimento da matriz, colocando os dados nos locais estratégicos. Igor Ansoff esclarece os quatro pontos e menciona que a ‘Penetração de Mercado’ se centra na venda dos produtos ou serviços para os mercados existentes com o objetivo de aumentar a quota de mercado; já o ‘Desenvolvimento de Produtos’ procura o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para mercados existentes. No ‘Desenvolvimento de Mercado’, coloca-se o foco no desenvolvimento de novos mercados ou segmentos de mercado para produtos ou serviços da empresa. Atendendo aos ciclos de vida, a ‘Diversificação’ aloca todos os recursos ao desenvolvimento de novos produtos para vender em novos mercados (Ansoff, 1965). As opções geram objetivos de crescimento corporativos de apoio que, para este modelo, são consideradas uma prioridade (Ansoff, 1957).

O planeamento estratégico tem um âmbito abrangente e une a estratégia à execução operacional (Kaplan & Norton, 2008a). Identificada a relevância do planeamento estratégico, surgiram várias ferramentas na tentativa de otimizar esse processo. Com o aumento da popularidade, o Balanced Scorecard (BSC) evoluiu de um simples sistema de medição de desempenho para um sistema de gestão estratégica. Os seus autores destacaram o seu carácter normativo, defendendo que o BSC permite que as organizações elucidem e traduzam a visão e estratégia em resultados mensuráveis; comuniquem e interliguem objetivos estratégicos e medidas; planeiem, de forma a estabelecer metas, e alinhem iniciativas estratégicas; aperfeiçoem o feedback estratégico e a

aprendizagem (Kaplan & Norton, 1996). Permite, igualmente, que uma organização confronte as metas de desempenho de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo, através de uma combinação de medidas financeiras e não financeiras (Kaplan & Norton, 2001). É uma ferramenta de fácil implementação e acessível a qualquer responsável pela organização desportiva, explanada por João Russo num dos seus livros de Balanced Scorecard (Russo, 2006). Ao identificar objetivos e selecionar medidas e metas nas respetivas perspetivas, o BSC espelha a estratégia da organização através de relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 2008b). O desempenho depende de configurações organizacionais e da turbulência ambiental, revelando como a prática de gestão amadurece, nomeadamente, quando convenientemente adaptada (Chenhall, 2003; Ansari et al, 2010). A literatura sobre o BSC não sugere um procedimento de implementação com sucesso; no entanto, oferece uma diretriz. Kaplan e Norton (2008a) formulam seis etapas: 1) desenvolver a estratégia, 2) planear a estratégia, 3) alinhar a organização, 4) operações do plano, 5) monitorizar e aprender, 6) avaliação e adaptação. Niven recomenda um processo de duas fases, que consiste em 16 passos. O que diferencia as diretrizes é a vontade dos autores em optar por elaborar várias fases, subdividindo-as em etapas adicionais (Niven, 2011). Lawson, Desroches e Hatch argumentam que 62% das grandes organizações no mundo utilizam as práticas de Balanced Scorecard (Lawson et al., 2008). De acordo com uma recente pesquisa internacional da Bain & Company, entre 1208 executivos de diversos países e tipos de organização, o BSC é a quinta prática de gestão contemporânea com mais frequência entre organizações: aproximadamente 20% dos entrevistados usam o BSC e o nível médio de satisfação varia em torno de '4', numa escala de Likert de 5 pontos (Rigby, 2013). No entanto, existem barreiras à utilização da ferramenta Balanced Scorecard, como nos elucida Northcott e Taulapapa, apontando algumas das principais razões pelas quais as organizações optam por não a implementar: são sistemas de informação inadequados, a resistência organizacional à mudança e um apoio insuficiente de ao BSC por parte dos gestores mais experientes (Northcott & Taulapapa, 2012).

Barki e Pinsonneault destacam que o sucesso do processo de implementação depende de fatores de sucesso e de barreiras (Barki & Pinsonneault, 2005).

4. Gestão do desporto na perspectiva empresarial

A observação da situação atual das empresas, no desporto ou não, merece destaque neste capítulo. Os processos de gestão de uma empresa podem fortalecer modelos de gestão aplicados na gestão do desporto, considerando interessante o confronto entre estes dois ambientes.

A ascensão das corporações modernas não se limitou a expandir o bolo económico. O sistema jurídico, que facilitou a sua origem, permitiu que os indivíduos acumulassem riqueza. A liberdade económica provou ser um aliado necessário da liberdade pessoal, pelo que os dois têm, quase sempre, marchado lado a lado (Micklethwait & Wooldridge, 2005). Os autores vão mais longe e referem que “a organização mais importante no mundo é a empresa: a base da prosperidade do Ocidente e a esperança para o futuro do resto do mundo” (Micklethwait & Wooldridge, 2005). O sucesso das empresas varia entre as perspetivas de vários autores, não existindo um único indicador avaliativo. Peters e Waterman conceberam um conceito gráfico que designaram por “modelo de átomo”. Na década de oitenta, o modelo foi considerado pioneiro, especialmente pela interpretação “pêndulo” dos fatores de sucesso. O modelo avalia fatores como a cultura, os funcionários, as habilidades, os processos, a estrutura, a estratégia e os sistemas (Peters & Waterman, 2006). O conceito “7S”, proposto por McKinsey, também apresenta uma série de fatores avaliativos. Uma empresa de negócios bem-sucedida é influenciada por sete fatores internos interdependentes, a estratégia, a estrutura, o sistema de gestão, o pessoal, os valores partilhados, o estilo de gestão e as habilidades (Peters & Waterman, 2004). Na mesma lógica, em função dos extensos estudos dos fatores de sucesso como os de Peters e Waterman, o conceito de Kurt Nagel é, de igual forma, delimitado por fatores básicos. Nagel aponta seis fatores, a estratégia, a organização, os empregados, os sistemas de gestão, os sistemas de informação e a proximidade com o cliente (Nagel, 1986). Kae H. Chung complementa os

conceitos e alia os fatores a taxas de sucesso. Defende que o sucesso ou o fracasso são determinados por fatores cruciais da taxa de sucesso: a estratégia da empresa, os recursos humanos e o sistema de operação (Chung, 1986).

A tecnologia tem vindo a assumir, cada vez mais, um papel relacional com os sistemas de operações. Tracey et al. sugerem que as organizações devem formular planos estratégicos sólidos com o uso da tecnologia em processos de fabrico, na necessidade de ser bem-sucedido perante um ambiente globalmente competitivo e em rápida mutação (Tracy et al., 1999). Esta tecnologia acarreta custos inerentes à sua implementação, como Shank e Govindarajan reconhecem. Para os autores, a gestão estratégica de custos resulta da combinação de três temas subjacentes, a análise da cadeia de valor, um conjunto de atividades de criação de valor que vão desde a escolha da origem de matérias-primas até à entrega do produto aos consumidores; a análise de posicionamento estratégico, envolvendo a escolha do modo como a empresa irá competir, seja por redução de custos (custo liderança) seja por melhores produtos (diferenciação); e a análise de custos, envolvendo fatores complexos que determinam os custos da empresa (Shank & Govindarajan, 1997).

Os planos estratégicos não devem ser aplicados única e exclusivamente num setor ou atividade, "a gestão estratégica é um processo contínuo que avalia e controla os negócios e as atividades em que a empresa está envolvida, avalia os seus concorrentes e define metas e estratégias para responder a todos os concorrentes existentes e potenciais; e, em seguida, reavalia cada estratégia anualmente ou trimestralmente para determinar como foi implementada e se conseguiu ou necessita ser substituída por uma nova estratégia, respondendo às novas circunstâncias, a nova tecnologia, novos concorrentes, novo ambiente económico, novo fator social, financeiro ou esfera política" (Lamb, 1984). O fator de mudança constante no ambiente concorrencial das empresas ou organizações é analisado por Haeckel, que defende que as organizações devem adaptar-se de forma sistemática às exigências imprevisíveis das grandes mudanças, sendo que só as organizações concebidas e geridas de acordo com um sistema adaptativo são capazes de se moldar a essas mudanças (Haeckel, 1999).

Um dos recursos indispensáveis às organizações são as pessoas, pois "sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível, para a organização, alcançar os objetivos por ela definidos" (Milkovich & Boudreau, 1998). Os recursos humanos constituem uma fonte valiosa na atividade organizacional, como demonstra uma pesquisa recente, que mostra que os empregados altamente produtivos são mais raros e difíceis de encontrar do que se pensava inicialmente (O'Boyle & Aguinis, 2012). Caplan e Landekich enfatizaram que existe uma verdadeira necessidade de informação fiável e completa que pode ser usada para melhorar e avaliar a gestão dos recursos humanos (Caplan & Landekich, 1974).

O reconhecimento do ambiente externo é extremamente importante para o desenvolvimento de qualquer atividade, as constantes mudanças e os desafios propostos pelo mercado alertam os entes envolvidos na estratégia da organização. Suikki et al. propõem que o ambiente de negócios turbulento de hoje, caracterizado pela incerteza e pela incapacidade de prever o futuro, é extremamente desafiador e, portanto, exige o desenvolvimento de novas competências (Suikki et al., 2006). A capacitação organizacional pode ser motivada, não apenas por mudanças tecnológicas, mas também por alterações nas práticas organizacionais e tecnológicas de gestão. Por exemplo, é muito menos importante para as pessoas encontrarem-se num local para trabalharem em conjunto e de forma eficaz. As pessoas são mais eficientes em unidades organizacionais empreendedoras que colaboram através da tecnologia (Jensen, 1993).

CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

O presente tópico pretende retratar a vida e a evolução da empresa Laborsano - Gestão e Serviços, Lda. O conhecimento específico de uma empresa envolve informações exclusivas do know-how ou da própria companhia que apoia as atividades internas dessa estrutura. Este conhecimento abrange uma certa habilidade operacional ou tecnologia na atividade, a experiência dos funcionários ou especialização, e know-how organizacional ou mecanismos de resolução de problemas (Berdrow e Lane, 2003). Uma visão estratégica é fundamental para o desenvolvimento da atividade de uma empresa, possibilitando o crescimento e melhoria da performance de todos os setores. A caracterização conta com um enquadramento jurídico – administrativo, uma estrutura orgânica da empresa, a explanação dos recursos tecnológicos e humanos existentes, a atividade económica e finda com um diagnóstico estratégico baseado em análises e aplicação de matrizes gráficas. O objetivo principal é enquadrar estrategicamente a empresa, possibilitando uma análise geral entre a atividade inicial e a atividade atual da entidade.

1. Enquadramento jurídico – administrativo

1.1. Conceção

A empresa HEALTH CORPORATION LABORSANO, Lda. foi constituída através da ferramenta Empresa On-line do Ministério da Justiça como sociedade por quotas, no ano de 2008. Os documentos respeitantes a esta constituição encontram-se depositados na Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial de São João da Madeira. Alojaram a sua sede em Aveiro, na Travessa das Andorinhas, nº 8, Mataduços, 3800-287 Aveiro, na freguesia de Esgueira. Iniciaram a sua atividade com um capital no valor de cinco mil euros (5.000,00€), não existindo prazo de duração do(s) mandato(s). Definiram como objeto social a prestação de serviços de consultoria, excluindo a jurídica, elaboração de projetos, formação, promoção, implementação e monitorização no âmbito de exercício físico e saúde, bem como prestação de serviços às empresas nestas áreas; atividades de investigação aplicada e desenvolvimento com vista à

inovação no processamento de dados estatísticos; promoção e organização de eventos desportivos; fabrico e comercialização de material e equipamento desportivo e de tecnologia de saúde.

1.2. Contrato social

Contextualizando a importância de um contrato social temos de regredir até o século XVI onde vários filósofos debatiam e refletiam sobre o estado de natureza e os contratos. Thomas Hobbes defende em Leviathan que pode porventura ser pensado, que nunca houve um momento, ou condição de guerra como esta. Que tipo de vida lá seria se não houvesse energia comum a temer, pelo modo de vida que os homens têm formalmente vivido sob um governo pacífico, vista a degenerar numa guerra civil (Hobbes, 1651). O contrato social é usado como um meio de demonstrar o valor de um governo, os motivos da obrigação e autoridade política sobre uma área geográfica específica, obrigando os cidadãos a respeitar e obedecer o Estado, em troca de estabilidade e segurança que só um sistema de dominação política pode proporcionar (LawTeacher, 2009).

A figura 2 espelha uma linha de tempo com as principais alterações jurídicas ao Contrato de Sociedade.

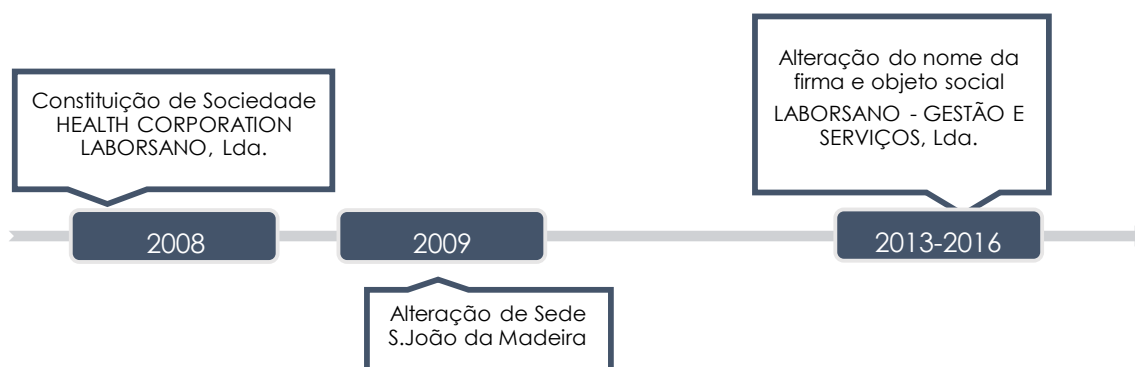


Figura 2 - Linha cronológica do percurso da empresa

No dia 15 de maio de 2008 foi constituída a sociedade e designados os membros de Órgãos Sociais da HEALTH CORPORATION LABORSANO, Lda. O titular Miguel Jorge Machado Simões Maia porta uma quota de 2.500€ e o titular Marco André Ferreira Monteiro porta outra quota de 2.500€, perfazendo o total do capital. A gerência ficou ao cargo de Miguel Jorge Machado Simões Maia. Em 2009 é transferida a sede da firma, transpondo os seus serviços centrais para São João da Madeira. Alojaram-se no Centro Empresarial e Tecnológico, na rua dos Fundões, nº 151, 3700-121 S. João da Madeira, do distrito de Aveiro. O contrato de sociedade sofreu várias alterações até então, sendo que a designação atual da empresa foi alterada a 27 de maio de 2013, mantendo a sua natureza jurídica, mas modificando o nome da firma para LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, Lda. O objeto também foi alterado e ficou estabelecido como prestação de serviços de consultoria (excluindo a jurídica), gestão, orientação e assistência operacional a empresas e organismos; gestão de instalações desportivas e culturais, sociais e científicos; formação profissional nas áreas atrás mencionadas, nomeadamente em gestão, marketing e desporto. A Certidão Permanente encontra-se em anexo para maior detalhe (Anexo 1).

2. Estrutura orgânica

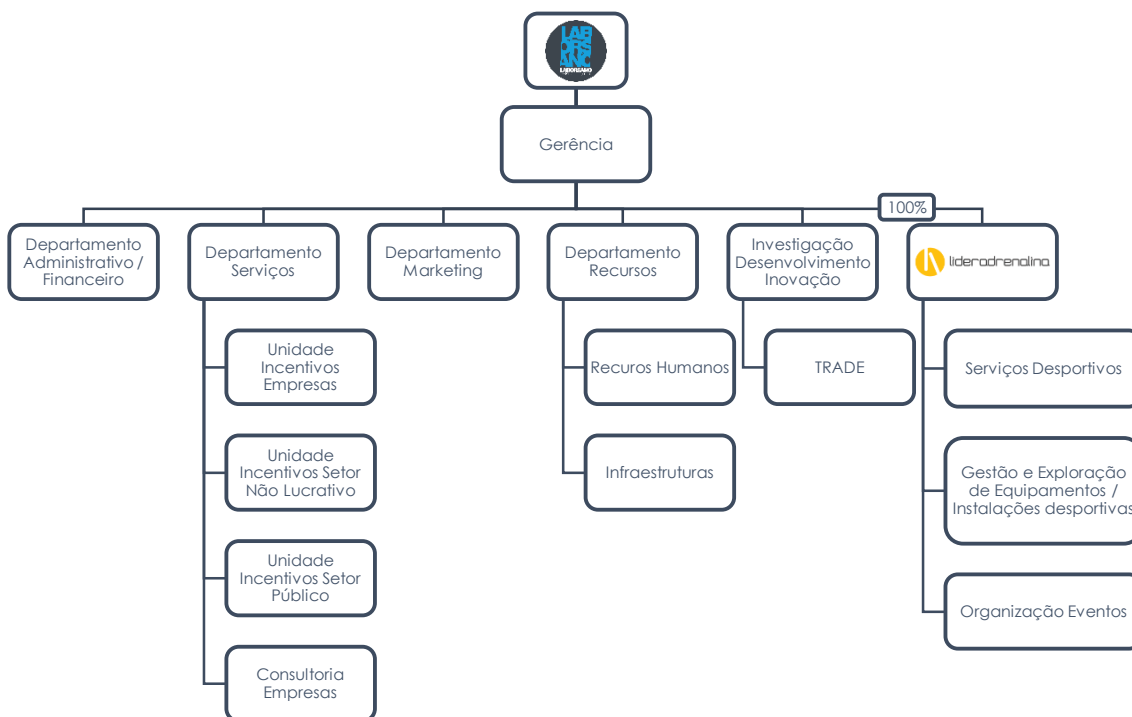


Figura 3 – Organograma Laborsano – Gestã e Serviços, Lda.

2.1. Princípios estratégicos

Missão - Conceber soluço es inovadoras de valor acrescentado para os nossos clientes, privilegiando a competitividade e o crescimento.

Visão - Ser uma empresa global, com respeito pelas pessoas e pelo ambiente, íntegra e socialmente responsável, procurando a liderança em todos as áreas e mercados onde intervm, através de conceitos diferenciadores e soluço es inovadoras com valor acrescentado para os clientes.

2.2. Escritórios



A empresa conta com 5 escritórios dispersos por todo o território de Portugal Continental, entre eles, Braga, Porto, Aveiro, São João da Madeira e Lisboa. Abaixo seguem os quadros com descrição detalhada dos escritórios bem como a as valências do labor nas mesmas.

Nota: Para melhor compreensão da estrutura dos serviços atentamos a duas máximas:

- > A ação comercial e a prestação de serviços ao cliente são executadas em todos os escritórios;
- > A produção e o centro de competências é descentralizado.

Figura 4 - Mapa dos escritórios

Quadro 3 – Localização e valências do escritório Braga

Braga

Centro de Negócios Ideia Atlântico, Lugar dos Rebanhos, Tenões, 4719-005 Braga.

+351 912 400 605

braga@laborsano.com

Valências

Consultoria a empresas de média e grande dimensão, com especial ênfase ao nível da reestruturação e otimização da componente financeira.

Quadro 4 – Localização e valências do escritório Porto

Porto	Edifício Brasília, Praça Mouzinho de Albuquerque, nº 113 – 5º, 4100-359 Porto, junto à rotunda da Boavista
	+351 223 211 508
	porto@laborsano.com

Valências

Neste escritório operam a Unidade de Setor Público e a Consultoria a Empresas. Na Unidade de Setor Público são levados a cabo serviços inseridos no programa POSEUR – Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos e serviços do programa POISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego. Relativamente à Consultoria a Empresas, são prestados serviços de apoio económico e financeiro e apoio ao financiamento bancário.

Quadro 5 – Localização e valências do escritório Aveiro

Aveiro	Junto à estação da Comboios de Portugal, na rua de Viseu, nº31, 1º andar, sala 1, 3800-279 Aveiro
	+351 912 360 039
	aveiro@laborsano.com

Valências

Neste gabinete encontra-se a Unidade de Incentivos ao Setor Não Lucrativo e a Organização de Eventos. A Unidade de Incentivos ao Setor Não Lucrativo baseia os seus serviços no programa ERASMUS+, lançado pela União Europeia para as áreas da educação, formação, juventude e desporto. A Organização de Eventos faz parte de uma lista de serviços da firma LIDERADRENALINA – DESPORTO E EVENTOS, UNIP. Lda. à qual a LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, Lda. possui 100% das ações.

Quadro 6 – Localização e valências do escritório S. João da Madeira

S. João da Madeira	SANJOTEC, Rua Fundões, nº 151, 3700-121 São João Madeira
	+351 256 001 919
	geral@laborsano.com
<hr/>	
<u>Valências</u>	
Escritório eleito como sede da firma.	
<hr/>	

Quadro 7 – Localização e valências do escritório Lisboa

Lisboa	LEAP Center – Espaço Amoreiras, Rua Dom João V, nº 24, 1.03, S.10, 1250-091 Lisboa
	+351 210 415 946
	lisboa@laborsano.com
<hr/>	
<u>Valências</u>	
<p>Aqui laboram a Unidade de Incentivos a Empresas e o Comércio Internacional. Na Unidade de Incentivos a Empresas são vários os programas aplicados, entre eles, o Portugal 2020, o Horizonte 2020 – Programa Quadro Comunitário de Investigação e Inovação, programas do IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, o IBF – Investimentos/Benefícios Fiscais, o PDR2020 – Programa de Desenvolvimento Rural e o JESSICA Holding Fund Portugal. A unidade de Comércio Internacional encontra-se em fase de implementação. Ainda estão em marcha testes de viabilidade do negócio. Pretende servir o cliente com um serviço de <i>TRADE</i>, isto é, troca de bens ou serviços internacionais.</p>	
<hr/>	

2.3. Parcerias estratégicas

Parcerias estratégicas referem-se a qualquer relacionamento entre empresas que envolve contribuições partilhadas, propriedade e controle. As partes funcionam melhor quando cada participante procura aumentar as suas capacidades existentes com os recursos do outro, criando uma sinergia que permite às organizações entregar uma oferta única que não poderia fornecer por conta própria. Em suma, as empresas permitem acesso a novos recursos que as torna mais competitivas (Harbison & Pekar, 1998).

A Laborsano possui parcerias ao nível da formação de Recursos Humanos e ao nível da Formação Profissional. Nos quadros que se seguem são demonstradas as características destas parcerias estratégicas.

- Formação recursos humanos:

Quadro 8 – Parcerias estratégicas: Formação recursos humanos

Entidades	Localização / Objetivos Gerais	Áreas de Atuação	Responsabilidade das Partes
CESAE (AEP)	Porto Serviços e Apoio às Empresas	Formação e Desenvolvimento	LABORSANO: Recursos Humanos CESAE (AEP): Formação
FADEUP	Porto Serviços Ensino Superior	Formação e Desenvolvimento	LABORSANO: Acolhe estágios FADEUP: Formação
Fundação Juventude	Porto Realizar ou apoiar iniciativas destinadas a promover a integração dos jovens na vida ativa e profissional	Formação e Desenvolvimento	LABORSANO: Acolhe estágios Fund. Juv.: Formação
ISMAI	Maia – Porto Serviços Ensino Superior	Formação e Desenvolvimento	LABORSANO: Acolhe estágios ISMAI: Formação
Universidade Lusófona	Lisboa e Porto Serviços Ensino Superior	Formação e Desenvolvimento	LABORSANO: Acolhe estágios Univ. Lusófona: Formação

- Serviços de formação:

Quadro 9 – Parcerias estratégicas: Serviços de formação

Entidades	Localização / Objetivos Gerais	Áreas de Atuação	Responsabilidade das Partes
CM Vila Real	Vila Real Serviço à comunidade local	Apoio ao município	LABORSANO: Formação Profissional CM Vila Real: Recursos Humanos Qualificados
CM Gaia	Vila Nova de Gaia Serviço à comunidade local	Apoio ao município	LABORSANO: Formação Profissional CM Gaia: Recursos Humanos Qualificados
CM Vila Franca Xira	Vila Franca de Xira Serviço à comunidade local	Apoio ao município	LABORSANO: Formação Profissional CM Vila Franca: Recursos Humanos Qualificados
CM Óbidos	Óbidos Serviço à comunidade local	Apoio ao município	LABORSANO: Formação Profissional CM Óbidos: Recursos Humanos Qualificados
CM Viseu	Viseu Serviço à comunidade local	Apoio ao município	LABORSANO: Formação Profissional CM Viseu: Recursos Humanos Qualificados
CM Maia	Maia Serviço à comunidade local	Apoio ao município	LABORSANO: Formação Profissional CM Maia: Recursos Humanos Qualificados

2.4. Sistema de gestão da qualidade

A edição de 2008 da NP EN ISO 9001 não introduziu, retirou ou alterou os requisitos definidos na edição de 2000, tendo apenas introduzido clarificações. Para melhor compreender a natureza e extensão da revisão efetuada em 2008, recorreremos à edição anterior. A publicação da NP EN ISO 9001:2000 constituiu-se como uma revisão profunda da norma e teve um grande impacto na maioria das organizações que utilizavam este referencial. Houve uma mudança de enfoque pela adoção de uma abordagem por processos e pela adoção do ciclo de melhoria contínua: planear, executar, verificar e atuar, baseando-se nos oito princípios da qualidade. A linguagem foi simplificada para ir ao encontro das expectativas dos seus utilizadores. Consequentemente, a clássica ênfase na demonstração da conformidade através da documentação de todas as

atividades foi passada para segundo plano e relativizada no contexto da obtenção dos resultados. Esta alteração da norma implicou necessidades de atualização de competências através da formação para os utilizadores da norma e revisões substanciais dos sistemas de gestão da qualidade. A especificação de projeto recomendou que o “impacto” potencial de qualquer alteração fosse classificado da seguinte forma:

- > “Impacto elevado”
 - Exige alterações profundas a documentos ou a criação de novos documentos;
 - Obriga a grandes alterações aos processos;
 - Implica a necessidade de auditorias de transição durante um período definido;
 - Exige formação extensiva.
- > “Médio impacto”
 - Exige alterações mínimas a documentos;
 - Obriga a alterações mínimas a processos;
 - Permite a transição durante o ciclo de certificação existente da Organização certificada;
 - Exige formação mínima.
- > “Reduzido impacto”
 - Não exige alterações à documentação;
 - Não obriga a alterações aos processos;
 - Não tem efeito sobre a certificação corrente;
 - Não exige formação adicional.

Quanto ao “benefício” potencial das alterações para os utilizadores, a recomendação foi que este devia ser classificado da seguinte forma:

- > “Elevado benefício”
 - Retira ambiguidade aos requisitos;
 - Aumenta consideravelmente a compatibilidade com a ISO 14001;
 - Melhora a consistência com a família de normas ISO 9000;

- Resulta em melhorias significativas na facilidade de tradução.
- > “Médio benefício”
 - Fornece maior clareza do que a edição em vigor;
 - Melhora a compatibilidade com a ISO 14001;
 - Melhora a consistência com a família de normas ISO 9000;
 - Resulta em pequenas melhorias na facilidade de tradução.
- > “Reduzido benefício”
 - Não melhora a clareza;
 - Não tem impacto na compatibilidade com a ISO 14001;
 - Não afeta a consistência com a família de normas ISO 9000;
 - Não resulta em qualquer melhoria na facilidade de tradução.

Com a publicação da NP EN ISO 9001:2008, a ISO e o IAF acordaram um plano de implementação para assegurar uma migração suave da NP EN ISO 9001:2000 para a certificação acreditada de acordo com a NP EN ISO 9001:2008, após consulta com grupos internacionais, que representam organismos de certificação e utilizadores dos serviços de certificação ISO 9001 (ISO/tC 176/SC 2/N 835) (APCER, 2010).

Em 2011, a Laborsano, obteve a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade, cumprindo os requisitos do referencial NP EN ISO 9001:2008, emitido pela APCER. Acreditação que mantém ativa até à data (Certificado n.º 2011/CEP.3892).

2.5. Entidade formadora

A certificação de entidades formadoras está consagrada na Resolução do Conselho de Ministros nº 173/2007, de 7 de novembro, que aprova a Reforma da Formação Profissional e, no Decreto-Lei nº 396/2007, de 31 de dezembro que estabelece o Sistema Nacional de Qualificações. A Portaria nº 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada pela Portaria nº 208/2013, 26 de junho, regula o sistema de certificação inserida na política de qualidade dos serviços das entidades formadoras, gerido pela Direcção-Geral do Emprego e das

Relações de Trabalho e o regime supletivo de certificação regulada por legislação setorial, gerido por diversas entidades setoriais. O sistema de certificação de entidades formadoras, a par de outros mecanismos, é um dos garantes da qualidade do Sistema Nacional de Qualificações em Portugal, através do reconhecimento de práticas pedagógicas adequadas no desenvolvimento de atividades formativas por parte das entidades formadora e através de auditorias que permitem um acompanhamento regular da atividade das entidades formadoras. (Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, 2015)

Em 2013, a Laborsano, foi certificada como entidade formadora pela DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, no âmbito do disposto na Portaria n.º 851/2010, de 6 de setembro, alterada e republicada pela Portaria n.º 208/2013, de 26 de junho (Certificado n.º 0668/2013).

3. Recursos tecnológicos

Neste capítulo, todos os recursos tecnológicos apresentados, são abordados enquanto ferramentas de gestão.

3.1. Repositórios

Inicialmente é fundamental definir o conceito de repositório por forma a tornar compreensível a aplicabilidade desta ferramenta na empresa. Apoiado no Digital Repositories JISC, um repositório digital é aquele onde conteúdos digitais e/ou recursos estão armazenados e podem ser pesquisados e recuperados para uso posterior. Um repositório suporta mecanismos de importação, exportação, identificação, armazenamento e recuperação de recursos digitais (JISC, 2005). Foram identificadas quatro características, por Heery e Anderson, diferenciadoras dos repositórios: os conteúdos são depositados num repositório, quer pelo autor, proprietário ou por terceiro; A arquitetura do repositório gere tanto conteúdo como meta dados; O repositório oferece um conjunto de serviços básicos mínimos, como colocar, encontrar, pesquisar e controlo de acesso; O

repositório deve ser sustentável e fiável, bem enquadrado e bem gerido (Heery & Anderson, 2005).

Enquanto ferramenta de gestão, um repositório deve permitir a mecanização de procedimentos, mostrar informações e dados importantes sobre a evolução dos colaboradores numa empresa, armazenar dados e determinadas avaliações para o acompanhamento e tomada de decisão no rumo a seguir. Deve ser de fácil acesso e, na melhor das situações, online.

O Tortoise SVN é uma ferramenta para o Windows que permite um controlo de versão de qualquer tipo de documento. Estes controlos são essenciais para não existir perda de informação, no caso de existir algum problema com o fornecimento de energia, do próprio computador, etc. Este software permite guardar, transportar e modificar ficheiros armazenados em arquivo, por qualquer elemento e em qualquer lugar. O Tortoise pode ser utilizado como software de gestão, visto que a segurança de informação e os documentos sincronizados com todos os colaboradores são uma mais-valia para rápidos processos de trabalho. À semelhança existe o Dropbox, que apesar de ser uma ferramenta de armazenamento, permite, tal como o Tortoise, a sincronização de ficheiros e a segurança dos mesmos. O Dropbox pode ser utilizado online, não necessita de estar instalado no Windows, com avisos de alteração de ficheiros, modificações de versões, por quem foi alterado e quando foi alterado. São duas ferramentas muito importantes na partilha e armazenamento de documentos, que origina rápidos processos de transmissão de informação entre colaboradores.

3.2. Correio eletrónico

Atualmente o Outlook apresenta-se como uma ferramenta muito desenvolvida. Para além do envio e receção de emails, permite definir tarefas e alertas para as mesmas, possui um calendário que funciona como uma agenda eletrónica e permite armazenar contatos de email e telefónico na mesma ficha de contato. Podemos considerar uma ferramenta de gestão, dado que a troca de emails é, hoje em dia, uma via de contato rápida e acessível, aliada a capacidades extra

que a ferramenta de correio eletrónico possibilita, auxiliando a organização de ações.

3.3. Skype; Hangouts; Whatsapp

As aplicações de comunicação via internet têm evoluído de tal forma que, atualmente, existe um vasto número de aplicações com esta finalidade. A evolução tecnológica nas empresas é fundamental e as ferramentas de comunicação são um meio de rápida transmissão de ideias e informações. O Skype aliou comunicação escrita, vocal e visual, que permitiu aos colaboradores reunirem em tempo real e em locais distintos, poupando tempo e dinheiro em deslocamentos. O Hangouts e o Whatsapp são ferramentas de comunicação escrita, simples e acessíveis a qualquer dispositivo móvel. Com estas ferramentas, o colaborador tem, em tempo real, alertas de alguém que tenta comunicar com ele e imediatamente pode resolver o problema. Estas ferramentas podem ser vistas como ferramentas de gestão através das razões anteriormente referidas (fácil comunicação, em tempo real e possibilidade de realizar reuniões virtuais).

3.4. *Segurança da Informação*

Para compreensão da importância de assegurar que a informação de uma organização não se perde é necessário concetualizar a temática. Segundo Pipkin, é o processo de proteger a propriedade intelectual de uma organização (Pipkin, 2000). Apoiando esta definição, McDermott e Geer, acrescentam que a segurança da informação é uma disciplina de gestão de risco, cujo trabalho é gerenciar o custo do risco de informações para o negócio (McDermott & Geer, 2001). Recentemente, Cherdantseva e Hilton, apresentaram uma definição onde refletiam que a segurança da informação é uma área multidisciplinar de estudo e de atividade profissional que se preocupa com o desenvolvimento e implementação de mecanismos de todos os tipos disponíveis de segurança

(técnica, organizacional, humano-orientado e legal), a fim de manter a informação em todos os seus locais (dentro e fora do perímetro da organização) e, conseqüentemente, sistemas de informação, onde as informações são criadas, processadas, armazenadas, transmitidas e destruídas, livre de ameaças (Cherdantseva & Hilton, 2013).

4. Recursos humanos

4.1. Organograma atual

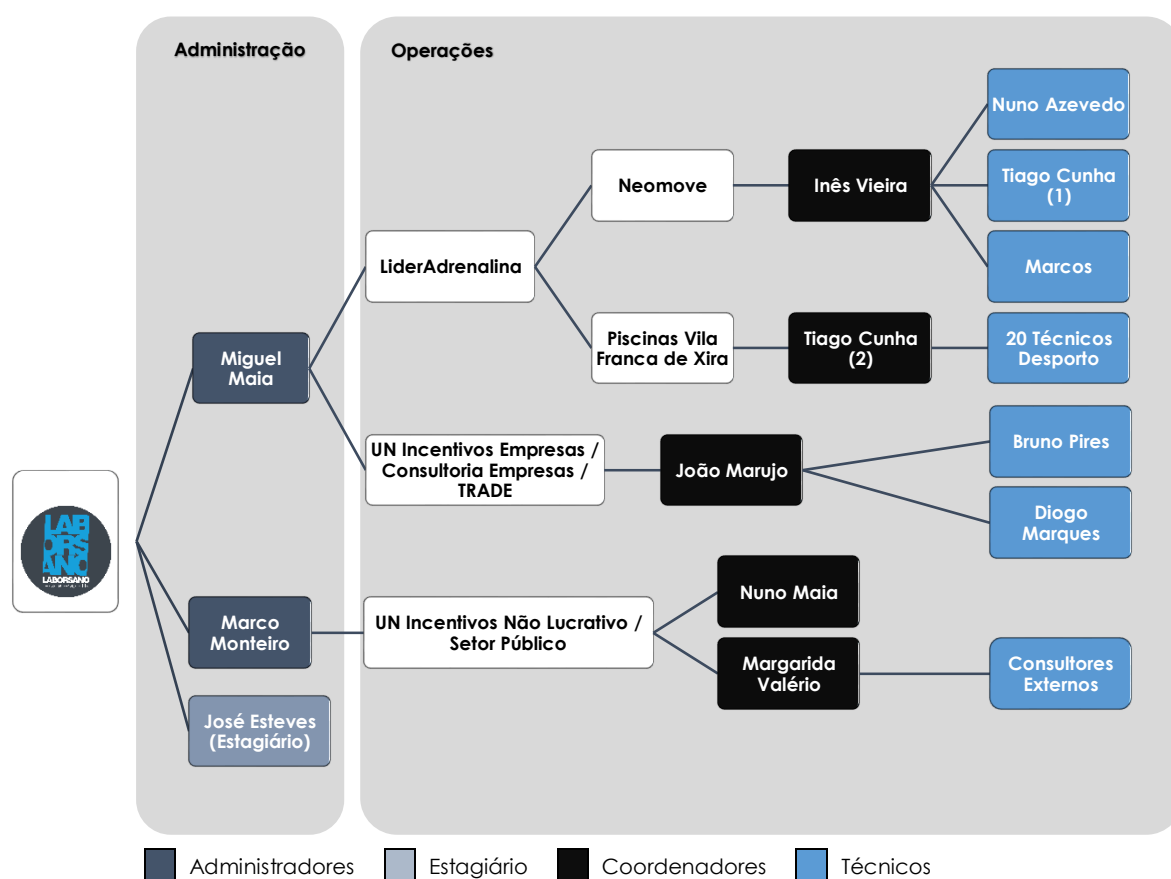


Figura 5 – Recursos humanos atuais e setores de atuação

4.2. Ficha profissional dos gerentes

Miguel Jorge Machado Simões Maia é um dos gerentes da Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. Com residência na Rua Académico Futebol Clube, 191, 3º Esq.º 4200 – 602 no Porto e portador do Número de Identificação Fiscal 217875491, tem um vasto currículo aliado à gestão, estratégia empresarial e desporto.

A nível académico, a sua formação passou primeiramente pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro onde realizou a sua licenciatura em Educação Física e Desporto. Não satisfeito com o grau de licenciado, Miguel Maia avança para o mestrado em Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. De seguida, investe num curso geral de gestão com formação contínua em Ciências Empresariais administrada pela EGP-UPBS (University of Porto Business School). Atualmente é doutorando em gestão no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

A nível profissional, iniciou o seu trabalho, em 1998, numa empresa de animação turística designada por KZB – Kayaks Zona Branca, Lda., localizada em Braga, como sócio gerente. Esta atividade prolongou-se até ao ano de 2000. A setembro de 2001 assume o estatuto de Docente Colaborador na UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, e mantém-se nesta função cerca de seis anos e seis meses. Neste cargo desempenhou funções na licenciatura em educação física e desporto [Animação, Desporto, Recreação e Lazer (3º ano) e Desporto de Aventura e Lazer (3º e 4º ano)] e na licenciatura em recreação, lazer e turismo [Turismo de Aventura (2º ano), Metodologia de Atividades ao Ar Livre (3º ano) e Atividades de Natureza (3º ano)]. Entretanto, assumiu o papel de professor de Educação Física na Escola Secundária EB 2/3 Emídio Garcia em Bragança, onde lecionou o ano letivo 2002/2003. É em 2008 que Miguel Maia ambiciona a criação da sua empresa e é em setembro desse mesmo ano que assume o cargo de diretor financeiro e operações da Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. No mês seguinte, ou seja, em outubro, é solicitada a sua participação na APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto com o cargo de Vogal da

Direção. Cumpre o mandato de outubro 2008 – dezembro 2011 e renova as suas funções para o mandato de janeiro 2012 – abril 2014. No ano de 2010 assume o cargo de Diretor Financeiro da SCOG – Sociedade de Cuidados Obstétricos e Ginecológicos, Lda., em 2013 assume o mesmo cargo na LiderAdrenalina – Desporto e Eventos, Unip. Lda. e em 2014 acumula mais um cargo de Diretor Financeiro na CGIC, Lda. (Gestão de Investimentos e Negócios Comerciais). Mais recentemente adotou a função de investigador, apoiado pela Fundação Português da Ciência e Tecnologia e do Fundo Social Europeu, através da atribuição de uma Bolsa de Doutoramento em Empresa (BDE).

Assume-se como detalhista, com foco na produtividade e no lucro. Leal, comprometido, pró-ativo e com facilidade na aprendizagem. Domina o idioma português e o inglês.

Marco André Ferreira Monteiro é também gerente da Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. Com residência na Travessa das Andorinhas, nº8, Mataduchos, Esgueira 3800 – 287 em Aveiro e portador do Número de Identificação Fiscal 207059853, tem um vasto currículo aliado ao ensino, ao desporto e ao marketing.

A nível académico, formou-se na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro onde completou os ciclos de estudo até ao doutoramento. Em 1997 iniciou a sua licenciatura em Ciências do Desporto, em 2005 segue o mestrado em Desporto e no período de 2007 a 2011 conclui a sua formação com o doutoramento em Estudos do Desporto.

A nível profissional, iniciou a sua carreira como professor de Educação Física na Escola EB 2/3 e Secundária de Alijó onde lecionou o ano 2002/2003. No ano seguinte foi transferido para a Escola EB 2/3 e Secundária de Óbidos onde lecionou apenas um ano também. Em 2004 deslocou-se para a Escola Secundária do Fundão, em 2005 para a Escola Secundária de Felgueiras, em 2006 para a Escola EB 2/3 e Secundária de Aguiar da Beira onde realizou apenas um ano letivo nas instituições de ensino. Em maio de 2008, em conjunto com o seu sócio Miguel Maia, constitui-se CEO da Laborsano – Gestão e Serviços, Lda., possuindo uma quota de metade do capital da empresa.

Entretanto, neste mesmo ano, assume a função de investigador na Fundação para a Ciência e Tecnologia até findar o seu ciclo de estudos.

Domina o idioma português, inglês e espanhol e assume uma forte orientação para os resultados. Possui competências na área da gestão de eventos, no marketing desportivo, gestão do desporto e em estratégias de marketing.

5. Atividade económica

5.1. Serviços

A Laborsano é uma empresa multidisciplinar que apresenta uma vasta gama de serviços a qualquer tipo de organização. Podemos segmentar os diversos serviços em oito grandes áreas:

- Apoio ao empreendedorismo

Assessorando a criação de empresas, a elaboração de planos de negócio e prestando apoio ao empreendedorismo tecnológico e social.

Na criação de empresas e associações o apoio é realizado com base na análise da viabilidade da ideia, prestando apoio no desenvolvimento do plano de negócio inicial, definição dos melhores atributos para a criação da empresa (pacto social, capital social, forma jurídica, entre outros) e apoio na constituição jurídica da empresa, bem como todo o apoio e registo de constituição de associações.

Relativamente ao serviço de apoio ao empreendedorismo tecnológico e empreendedorismo social, existem dois segmentos:

- > Pacote de serviços de apoio e acompanhamento na implementação de novos negócios e/ou de ideias de empreendedores em áreas de alto valor acrescentado (inovação e de base tecnológica e criativa), nomeadamente acesso a capital semente, acesso a incubação empresarial e programas de aceleração de negócios;

- > Serviços de apoio ao empreendedorismo social, nomeadamente ao nível da angariação de recursos para a sustentabilidade, a conceção e avaliação de projetos e avaliação de impactos na sociedade.

- Serviços em outsourcing

Gestão integral de instalações turísticas, desportivas e culturais, gestão técnica de recursos humanos e implementação, organização e gestão de projetos e eventos.

- Apoio à inovação

Através de transferência tecnológica, isto é, intermediação entre a investigação e o mercado, enquanto processo estruturado e sistematizado de criação de valor. No mesmo sentido, constituímos um parceiro ativo na constituição de consórcios de cooperação entre empresas, e entre estas com as entidades do sistema científico e tecnológico.

No que diz respeito ao registo de marcas e gestão da propriedade industrial, são prestados serviços de apoio à identificação da viabilidade do registo de marcas, ao registo de marcas e de gestão da propriedade industrial.

- Formação profissional

Elaboração de planos e dossiers de formação.

- Apoio ao marketing

Elaboração de estudos de mercado com avaliação do impacto de campanhas, estudo da concorrência, avaliação da satisfação dos clientes e estudo de qualidade do produto. Também são realizados planos de marketing e implementas soluções de marketing e comunicação, com acompanhamento

integral (Comunicação e força de venda, auditoria de marketing no comércio e local de venda, promoção de vendas e elaboração de mensagens).

- Candidaturas a incentivos comunitários

Elaboração de candidaturas a sistemas de incentivo financeiros e fiscais, nacionais e comunitários, acompanhamento das candidaturas, análise de viabilidade de investimentos, elaboração de estudos económico-financeiros e organização de pedidos de reembolso dos incentivos. Estes serviços recaem sobre os principais sistemas de incentivos: PORTUGAL2020, candidaturas ao sistema de incentivos PDR2020, candidaturas a estágios do IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional e candidaturas ao *JESSICA HOLDING FUND Portugal*.

- Apoio à gestão e ao financiamento

Elaboração de planos de negócio, estudos económicos e financeiros, implementação e gestão de sistemas de gestão e assessoria no acesso a financiamento bancário.

Na elaboração de planos de negócio assume-se uma abordagem sistémica que visa a elaboração de um documento que materialize toda a informação sobre o conceito do negócio, a sua implementação, venda e resultados esperados. Constitui-se como uma ferramenta essencial para captar fundos e investimentos para o projeto, obter financiamento e definir e alinhar estrategicamente a empresa.

Para a análise económica e financeira realiza-se um estudo de viabilidade económica e financeira. Este estudo é fundamental para testar a viabilidade de um projeto de investimento ou negócio, para estimar a estrutura de custos e recursos necessários, analisar riscos e cenários alternativos e maximizar o potencial de retorno. Aplica-se a projetos relativos à criação de novas empresas

ou a projetos/negócios que pretendam avaliar o seu desempenho e/ou avaliar o impacto de um eventual projeto de investimento a realizar.

A gestão de sistemas de gestão recai sobre a implementação e manutenção de Sistemas de Gestão, segundo referenciais normativos (dos quais destacamos NP EN ISO 9001), o apoio no processo de certificação junto da entidade certificadora, a implementação e manutenção de Sistemas de Gestão Integrados Qualidade, Ambiente e Segurança e a realização de Auditorias a Sistemas de Gestão da Qualidade.

- Apoio à exportação/internacionalização

Serviços consulares (vistos), serviços aduaneiros (alfândegas), elaborando planos de internacionalização e auxiliando com serviços de tradução técnica e especializada. Os serviços de apoio à exportação são principalmente para os mercados russos, polaco e moçambicano, com a intervenção de parceiros locais nos mercados.

Nos serviços aduaneiros, são prestados serviços de apoio à importação e exportação junto das alfândegas portuguesas, incluindo toda a logística de envio e receção de mercadoria, isto é, desembargo aduaneiro de mercadorias provenientes ou com destino a países extracomunitários, elaboração e gestão de processos para aperfeiçoamento ativo/passivo, incluindo a sua execução, controle e apuramento, regime aduaneiro que permite a importação/exportação temporária de mercadorias. Este tipo de regime é indicado para material e equipamentos que necessitem de reparação ou se destinem a ser utilizados em feiras/exposições tendo, posteriormente, de voltar ao país de origem findo o prazo definido para a sua importação/exportação temporária. São também postos em prática procedimentos simplificados de importação/exportação, indicados para mercadorias perecíveis e/ou cujo desalfandegamento seja considerado urgente (carece da Direção Geral das Alfândegas). A elaboração de despachos aduaneiros relativos à entrada de mercadorias em entrepostos, habitualmente utilizados em mercadorias, em grupagem, que se destinam a

diferentes entidades, fazem parte da panóplia de serviços nesta área prestados. Todas as empresas podem solicitar, à Laborsano, um serviço de consultoria ao nível da legislação aduaneira, comércio internacional e aduaneiro.

Nos serviços de consultoria e tratamento de vistos consulares encontram-se integrados serviços de organização e formalização processual de todos os tipos de vistos, autenticação de documentos no Ministério dos Negócios Estrangeiros e Consulados, e reconhecimentos de assinaturas. São levados em conta procedimentos legais para o cumprimento das obrigações legais junto dos organismos oficiais dos países estrangeiros, entre eles, o Registo Nacional de estrangeiros – RNE, a emissão/ renovação/ substituição da Carteira de Identidade de Estrangeiros – CIE, a Certidão de Antecedentes Criminais, a transformação de visto temporário em permanente, a prorrogação de visto de turismo ou negócios e o substabelecimento de registo. São responsáveis simultaneamente pelo acompanhamento e gestão de estrangeiros com apoio na calendarização e gestão das viagens de colaboradores, responsáveis pela logística na área de seguros e viagens em parceria com empresas credenciadas nos diferentes ramos, estabelecimento de um sistema de alerta da situação de cada colaborador e identificação de medidas a executar perante cada situação concreta de colaborador e país.

A Laborsano elabora, ainda, planos de internacionalização e presta serviços de tradução técnica e especializada para todas as línguas da comunidade europeia, russo e mandarim.

5.2. Clientes

Na prestação de serviços é essencial perceber qual a direção das valias da instituição, isto é, os meus serviços estão direcionados a quem? O produto que ofereço vai de encontro às necessidades de quem me procura? Em resposta a estas questões, apresentamos, abaixo, um quadro síntese dos serviços prestados pela Laborsano identificando os potenciais clientes. Esta análise é

essencial para definir qual o serviço a realizar e para quem o posso realizar. Na próxima página, o quadro 10 apresenta esta análise de uma forma esquemática.

Quadro 10 – Enquadramento do público-alvo nos serviços

SERVIÇOS	EMPRESAS ENI Start-ups PME Não PME	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA Câmaras Municipais Juntas de Freguesias Comunidades Intermunicipais	SETOR NÃO LUCRATIVO Universidades IPSS Associações Escolas Bombeiros
APOIO À GESTÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA	•	•	•
Constituição de associações			•
Criação de empresas	•		
Candidatura a incentivos	•	•	•
Elaboração planos negócio	•	•	•
Apoio ao empreendedorismo	•		•
Estudos económicos e financeiros	•	•	•
Implementação sistemas de gestão	•		•
APOIO AO MARKETING	•	•	•
Estudos de mercado	•	•	•
Planos de marketing	•	•	•
Implementação soluções marketing	•	•	•
APOIO À INOVAÇÃO	•		•
Transferência tecnológica	•		•
Registo de marcas e gestão da propriedade industrial	•		
APOIO À EXPORTAÇÃO	•		•
Apoio à exportação	•		
Apoio junto das alfândegas	•		
Planos de internacionalização	•		
Serviços de tradução técnica	•		•
SERVIÇOS EM OUTSOURCING	•	•	•
Gestão de recursos humanos	•	•	
Gestão de projetos e eventos	•	•	•
Gestão de instalações		•	
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	•	•	•
Elaboração de planos de formação	•	•	•

Atualmente, apresentados por ordem alfabética, a Laborsano possui como principais clientes:

- Na administração pública:
 - > CM Bombarral
 - > CM Cascais
 - > CM Castelo de Paiva
 - > CM Gaia
 - > CM Murtosa
 - > CM São João da Madeira
 - > CM Sever do Vouga
 - > CM Vila Franca de Xira
 - > CM Vila Nova de Famalicão

- No setor não lucrativo:
 - > (UNIV.) IESFAFE – Instituto de Estudos Superiores de Fafe
 - > (UNIV.) IPB – Instituto Politécnico de Bragança
 - > (UNIV.) UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
 - > AGAXEDE – Asociación Galega de Xestores Deportivos
 - > APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto
 - > Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de São João da Madeira
 - > GRUFC – Guimarães Rugby Union Football Club
 - > PORTUSPARK - Rede de Parques de Ciência e Tecnologia e Incubadoras
 - > Psientífica – Associação para a Promoção e Desenvolvimento Social
 - > Sanjotec – Associação Científica e Tecnológica
 - > Zona Livre – Associação Cultural

- No setor empresarial:
 - > Belouratours – Travel and Golfe, Lda. (agência de viagem e turismo)
 - > DeMiParaSi – Programação Cultural, Lda. (cultura)
 - > Dolcefarniente – Turismo e Eventos, Lda. (turismo)
 - > Global Sport, Lda. (desporto)
 - > Kioma, Lda. (cosméticos)
 - > LiderAdrenalina – Desporto e Eventos, Unip., Lda. (desporto)
 - > LineUp, Lda. (organização de eventos)
 - > Nifty, Lda. (moda)
 - > SCOG – Sociedade de Cuidados Obstétricos-Ginecológicos, Lda. (saúde)
 - > SGEB – Sociedade Gestora de Equipamentos de Braga S.A. (finanças)
 - > Spawn Studios, Lda. (entretenimento digital)
 - > Yesterday & tomorrow, Lda. (moda)

5.3. Situação económica/financeira

Neste ponto são expostas duas medidas da situação económica/financeira, volume de vendas e resultado líquido, no espaço de tempo entre o ano 2008 e o presente ano, 2015. De modo a facilitar a compreensão das temáticas, define-se volume de vendas, de acordo com Stickney e Weil, como o reconhecimento de receita, não quando uma empresa produz bens ou quando recebe encomendas, mas apenas quando tiver concluído a venda de prestação de bens ou serviços (Stickney & Weil, 2007). Relativamente ao resultado líquido, Stickney e Weil referem o Resultado Líquido é o excesso de todas as receitas e ganhos por período superior a todas as despesas e perdas do período (Stickney & Weil, 2007).

Numa visão macro, no período de tempo de 2008 a 2015, a Laborsano foi capaz de produzir 1 723.660,81€, o equivalente a 215.457,60€ em média por ano, com um desvio padrão de 119.475,84€ e um coeficiente de variação de 57%, pelos

vários serviços prestados. Na figura que se segue, demonstramos os valores anuais do volume de vendas alcançado.

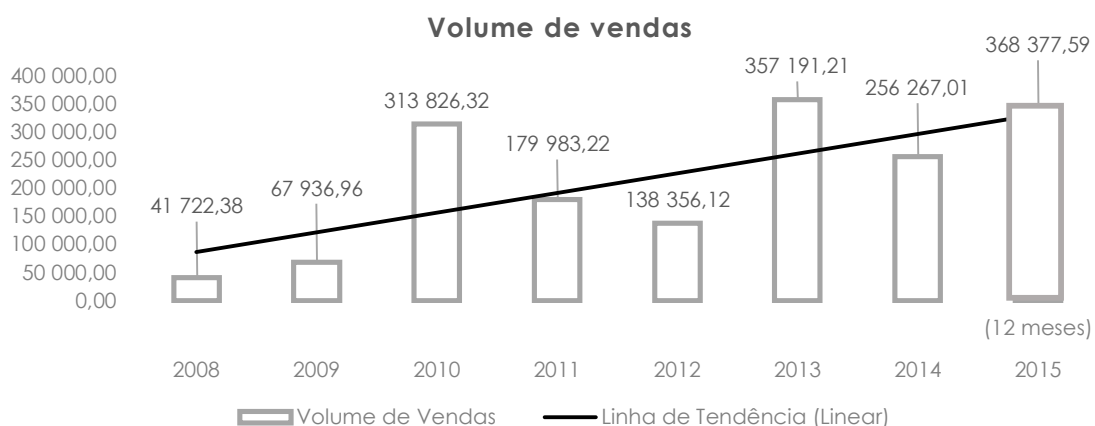


Figura 6 – Volume de vendas 2008 a 2015

Na mesma lógica, o resultado líquido arrecadado pela empresa nesse período foi de -88.932,52€, que reflete em média um valor de -12.704,65€ anual.

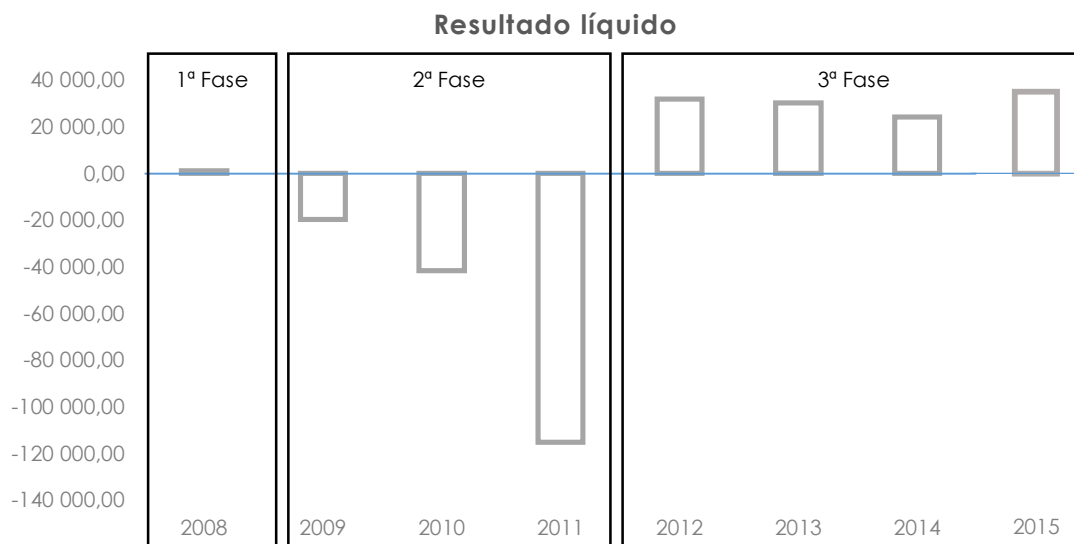


Figura 7 – Resultado líquido 2008 a 2015

Na figura acima, estão identificadas três fases distintas na vida da Laborsano. A primeira fase faz alusão ao início de atividade, dado que a prestação de serviço apenas se iniciou em setembro, pelo que são registados apenas quatro meses

de atividade no ano de 2008. Na segunda fase vê-se, claramente, o investimento implementado para a inovação e desenvolvimento da empresa. Em 2011 terminam com os investimentos e, em 2012, iniciam a terceira fase que reflete a atividade pura da empresa.

Em suma, confrontamos os valores dos volumes de vendas anuais com o resultado líquido desses períodos e verificamos, progressivamente, um aumento positivo dos valores. A figura 8 apresenta os valores anuais dos dois indicadores acima referenciados.

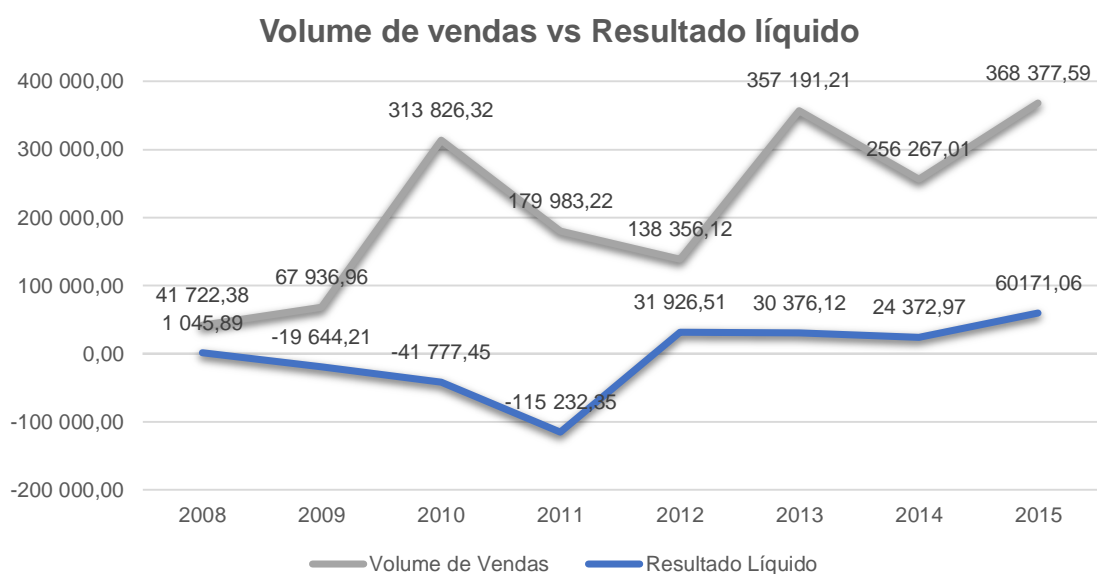


Figura 8 – Volume de vendas vs Resultado líquido 2008 a 2015

Com o confronto de dados, nasce a curiosidade de perceber qual a rentabilidade da empresa e se existe. Neste caso, para o cálculo da rentabilidade apenas são usados os valores apresentados na terceira fase, dado que a primeira fase é insignificante para este cálculo e a segunda fase faz alusão ao investimento realizado. Assim, do ano de 2012 até ao ano de 2015, a Laborsano obteve os seguintes valores de rentabilidade:

Quadro 11 – Rentabilidade (2012 a 2015)

	2012	2013	2014	2015
Rentabilidade	23%	9%	10%	16%

De acordo com o quadro 11, verificamos que no ano de 2012 a empresa apresentou um valor mais rentável do que os anos seguintes, no entanto os valores são positivos e aumentam tendencialmente.

6. Diagnóstico estratégico

6.1. Análise SWOT

Ao classificar as questões SWOT temos 6 categorias de planeamento, segundo Humphrey, pode-se delinear prioridades a curto e longo prazo. Esta abordagem capta a convenção coletiva e compromisso daqueles que acabaram por ter de fazer o trabalho de acordo com os objetivos. Esta análise pode ser feita facilmente, uma vez que cada questão é examinada separadamente, numa única página. Como Robert Stewart mencionou na época que o desenvolveu - "SWOT identifica todas as reivindicações sobre a atenção da administração" (Humphrey, 2005). A matriz SWOT é uma importante ferramenta de harmonização que ajuda os gestores a desenvolver quatro tipos de estratégias: Estratégias SO (pontos fortes, oportunidades), estratégias WO (pontos fracos, oportunidades), estratégias ST (pontos fortes, ameaças) e estratégias WT (pontos fracos, ameaças) (David, 2011).

Nesta lógica, é desenvolvida uma matriz SWOT para a Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. A figura 9 representa esquematicamente esta análise.



Figura 9 – Análise SWOT

6.2. Análise PESTEL

Foram várias as modificações realizadas à original análise PEST, quando se adicionou a análise legal e posteriormente a análise ambiental. Uma análise PESTEL é uma ferramenta ou *framework* para os *marketers*, podendo se usada para analisar e investigar o ambiente de marketing externo de uma empresa. Os resultados permitem tomar uma decisão mais facilmente. São analisados 6 tipos de influências ambientais, entre eles a política, económica, social, tecnológica, ambiental e jurídica. Os ambientes não devem ser encarados como fatores independentes, muito pelo contrário, eles são todos interdependentes. Por exemplo, os avanços tecnológicos podem afetar a economia em diferentes mercados (Makos, 2015).

A análise PESTEL faz sentido no estudo de um serviço e não de uma empresa com vários serviços, como é o caso da Laborsano. Como tal, é mais lógico desenvolver um quadro alusivo a todos os serviços individualmente. O quadro que se segue combina as análises políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais com os vários serviços prestados pela Laborsano.

Quadro 12 – Análise PESTEL

LEGAL	AMBIENTAL	TECNOLOGICA	SOCIAL	ECONOMICA	POLITICA	
<p>- A legislação europeia anti discriminação, constituída pelas diretivas da União Europeia relativas à não-discriminação e pelo artigo 14.º da Convenção Europeia dos Direitos do Homem e o seu Protocolo n.º 12, que proíbe a discriminação numa diversidade de contextos e com base em diversos motivos, entre eles o emprego, o acesso ao sistema previdencial e a formas de segurança social, acesso ao fornecimento de bens e serviços, incluindo a habitação e o acesso à justiça.</p> <p>- A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, a promoção e defesa da concorrência (práticas colusivas, abuso de posição dominante, abuso de dependência económica).</p> <p>- A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o Código do Trabalho.</p> <p>- Na lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, foi estabelecido o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho.</p>	<p>Como os serviços prestados não incluem produção de materiais através de matérias-primas, não se aplica esta análise.</p>	<p>- As despesas em atividades de I&D tem vindo a diminuir, pelo que o valor mais recente aponta para os 0,6% do PIB nas empresas (PORDATA).</p> <p>- De acordo com a DEEGC, os recursos humanos utilizados para o I&D pelas empresas assumem os 3,2%.</p> <p>- A Marketeer.pt aponta como tendências: Marketeers com lado tecnológico, agilidade na media sociais, cada vez mais focado na particularização, um novo foco na comunicação interna, economia e marketing lado a lado na resolução de problemas de larga escala.</p> <p>- Vastos programas e fundos de financiamento até 2020.</p> <p>- Segundo a Portugal Outsourcing, modelos de outsourcing e soluções ainda estão abaixo da média da EU, no entanto revelam que é uma forte oportunidade de negócio.</p> <p>- Verifica-se um aumento progressivo da exportação de produtos de Média-Baixa-Tecnologia e de produtos de Média-Alta-Tecnologia.</p>	<p>- O saldo migratório tem vindo a diminuir desde 2011, registando um valor de 57,3% (PORDATA).</p> <p>- A apreciação sobre o emprego do INE apresenta um valor negativo de 2,7%.</p>	<p>- Segundo a Deloitte, aproximadamente 30% das empresas revela que as medidas contidas no OE 2015 terão um impacto positivo na sua empresa.</p> <p>- De acordo com a Global-rates a taxa de inflação em Portugal é de 0,69%.</p> <p>- Segundo o INE a economia portuguesa cresceu 1,6%.</p> <p>- De acordo com o Banco de Portugal e o Banco Central Europeu a taxa de juro bancária para depósitos situa-se nos 0,33% e para empréstimos nos 3,99%.</p> <p>- A apreciação sobre os preços de venda face ao mês anterior apresentados pelo INE revelam que os preços baixam 2,2%.</p>	<p>- De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, a taxa de IRC aplicável aos primeiros € 15 000 de matéria coletável é de 17%, aplicando-se a taxa de 21% ao excedente.</p> <p>- Nos termos do art.º 18.º IVA (CIVA) a taxa de imposto é de 23%.</p> <p>- Nos termos do art.º 22.º do Selo (CIS), as taxas do imposto são constantes e tabeladas.</p>	<p>APOIO À GESTÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA</p> <p>APOIO AO MARKETING</p> <p>APOIO À INOVAÇÃO</p> <p>SERVIÇOS EM OUTSOURCING</p> <p>APOIO À EXPORTAÇÃO</p> <p>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</p>

6.3. Análise 5 forças de Porter

As cinco forças administram a estrutura de lucro de uma empresa, pois determinam como o valor económico por ela criada é repartido. A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou, por outro lado, encontrar uma posição num setor onde essas forças são mais fracas (Porter, 2008). Coyne e Subramaniam fazem referência às 5 forças como, em primeiro lugar, uma indústria é constituída por um conjunto de compradores, vendedores independentes, substitutos e concorrentes que interagem no comprimento do braço. Em segundo lugar, a riqueza reverterá às empresas que podem erguer barreiras contra concorrentes e potenciais concorrentes, por outras palavras, a vantagem estrutural é a fonte de valor. Em terceiro lugar, a incerteza é baixa o suficiente para permitir-lhe fazer previsões precisas sobre o comportamento dos participantes e escolher uma estratégia nesse sentido (Coyne & Subramaniam, 1996). A análise encontra-se representada na figura 10.

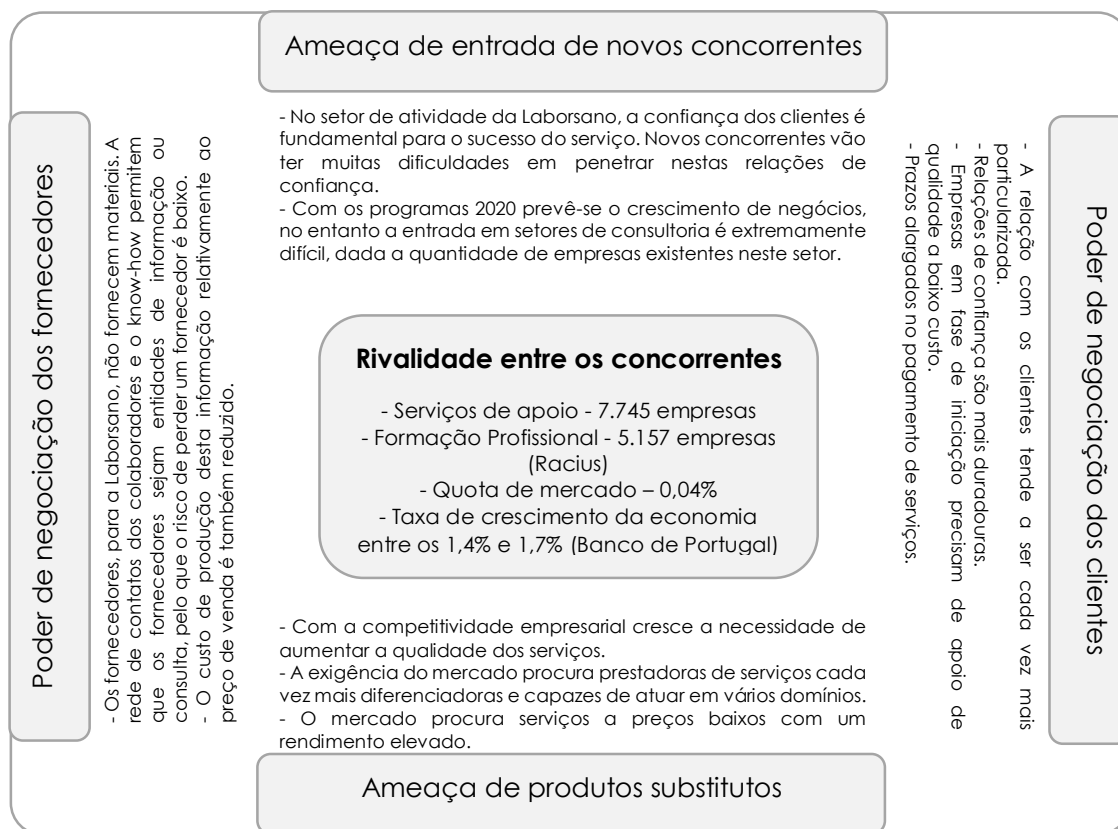


Figura 10 – Análise 5 forças de Porter

6.4. Matriz BCG

Para uma empresa ser bem-sucedida, deve ter uma carteira de produtos com taxas de crescimento diferentes e diferentes quotas de mercado. A composição da carteira é uma função do equilíbrio entre os fluxos de caixa (Henderson, 1970). A matriz BCG pode ser analisada sobre dois pontos de vista, de acordo com uma análise concorrencial ou de acordo com a estratégia da empresa. Para este documento, terá lugar uma análise estratégica dos serviços prestados pela empresa. No entanto, antes de iniciar a análise, é necessário compreender como funciona esta ferramenta. De acordo com Lindon et al., “o modelo BCG avalia o interesse dos domínios de atividade de uma empresa com base em dois critérios objetivos: a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa.” Através dos dois critérios referidos, a ferramenta BCG permite localizar os serviços da empresa numa só matriz (Lindon et al., 1999). Abaixo, encontram-se representadas as atividades da Laborsano numa matriz BCG.

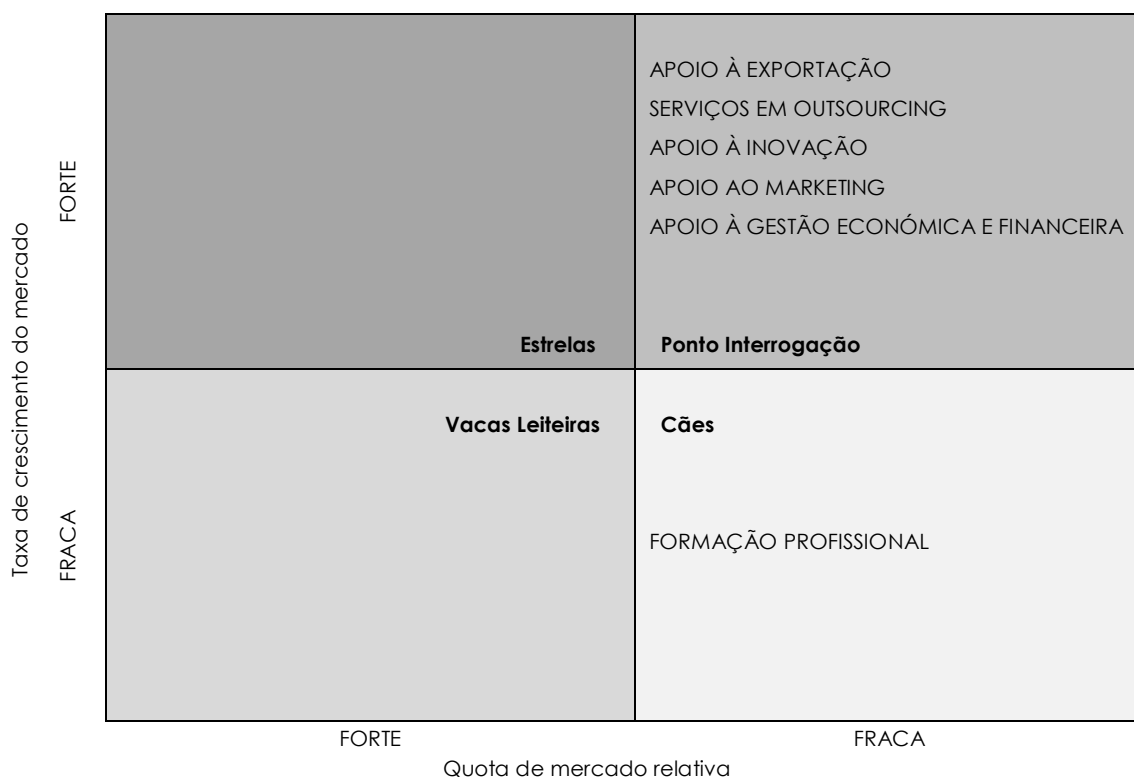


Figura 11 – Matriz BCG

Para compreender a análise é necessário definir os quadrantes:

- > Estrelas – As atividades aqui situadas são, para a empresa, as mais promissoras. Esta situação provoca, na maioria dos casos, grandes investimentos em contrapartida de um rápido crescimento.
- > Ponto Interrogação – Este quadrante caracteriza-se por elevados crescimentos do mercado, no entanto a fraca quota vai implicar a redução da competitividade ou exigir elevados investimentos para a empresa.
- > Vacas Leiteiras – Para a empresa, este é o quadrante que permite maior rendibilidade a curto prazo. Os lucros são altos, embora o crescimento do mercado seja reduzido. Os baixos investimentos nestas atividades permitem que a empresa financie outras atividades de crescimento ou diversificação.
- > Cães – As atividades menos interessantes para a empresa. O baixo crescimento de mercado e a baixa quota de mercado tornam estas atividades dispensáveis para uma empresa. Sinal de alerta para a mudança!

6.5. *Matriz Ansoff*

Seguindo a definição proposta pelo site AnsoffMatrix, a Matriz de Ansoff, também conhecida como a matriz de produtos e crescimento de mercado, é uma ferramenta de planeamento na área de marketing que geralmente ajuda determinada empresa a clarificar qual o crescimento do produto e mercado. Geralmente, a matriz é construída sobre a novidade dos produtos ou se já existem e se o mercado é novo ou não (AnsoffMatrix, 2015). A matriz relaciona quatro pontos estratégicos, dois para o Mercado e dois para o Produto.

Igor Ansoff esclarece os quatro pontos da seguinte forma:

- > Penetração de Mercado – Centra-se na venda dos seus produtos ou serviços para os mercados existentes com o objetivo aumentar a quota de mercado.

- > Desenvolvimento de Produtos – Procura o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para mercados existentes.
- > Desenvolvimento de Mercado – Foco no desenvolvimento de novos mercados ou segmentos de mercado para produtos ou serviços existentes da empresa.
- > Diversificação – Aloca todos os seus recursos para o desenvolvimento de novos produtos para vender em novos mercados (Ansoff, 1965).

Na figura 12 encontra-se a matriz Ansoff para os serviços prestados pela Laborsano.



Figura 12 – Matriz Ansoff

Na interpretação da matriz, apoiado em Ansoff, podemos distinguir vários riscos nas determinadas categorias. No quadrante ‘Penetração de Mercado’ o risco é baixo, no entanto a empresa não se pode descuidar e deve manter ou aumentar a quota de mercado do seu produto, dominar mercados em crescimento, expulsar concorrentes e aumentar o consumo dos clientes. O seguinte quadrante

na escala de risco é o 'Desenvolvimento de Mercado' com risco moderado. Aqui devem desenvolver novas dimensões do produto ou embalagem, estabelecer novos mercados geográficos, novos canais de distribuição e promover um novo segmento de mercado com preços diferentes. O 'Desenvolvimento de Produtos' caracteriza-se por um risco médio, sendo que nasce a preocupação da empresa em reforçar a pesquisa e desenvolvimento do produto ou serviço, exige uma avaliação das necessidades dos clientes e requer uma clarificação do caminho a seguir para a extensão da marca. Por fim, o quadrante que requer maior atenção é o 'Diversificação', apresentando um risco elevado e necessidade de grandes investimentos. Neste cresce a necessidade de uma avaliação honesta dos riscos, procura de capital e vontade de investir, estabelecer expectativas claras de ganhos potenciais e equilibrar o risco versus a recompensa (Ansoff, 1965).

DIEGESE PROFISSIONAL

I. Eixos estratégicos

Estipulados ainda antes do início do estágio profissionalizante, os três eixos estratégicos assumem-se como pilares na estrutura laboral do estagiário. Um dos eixos, gestão do desporto, contempla, segundo o plano inicial de estágio, 50% da atividade desenvolvida pelo estagiário. Contudo, o estagiário realizou 66% de atividade neste eixo, pelo que se situou acima do expectável. As atividades inseridas nas medidas A, B e C, gestão administrativa e financeira, gestão de marketing e gestão de operações, respetivamente, encontram-se alojadas neste eixo.

Os restantes dois eixos partilham a segunda parte do plano de trabalho de estágio, equivalendo a 25% por eixo. Na verdade, o eixo de projetos de financiamento correspondeu a 2% da atividade total de estágio, verificando-se que não atingiu o desejável. Neste eixo, enquadram-se as atividades da medida D, projetos de financiamento, que se revelaram incompatíveis com o período de realização do estágio. Por fim, no terceiro eixo, que corresponde a 25% da atividade expectável do estagiário, as atividades desenvolvidas atingiram 32%, superando a percentagem desejável para o presente estágio profissionalizante. Este eixo engloba as atividades desenvolvidas na medida E – Investigação. De seguida, encontram-se representadas, graficamente, as percentagens atingidas nos diferentes eixos.

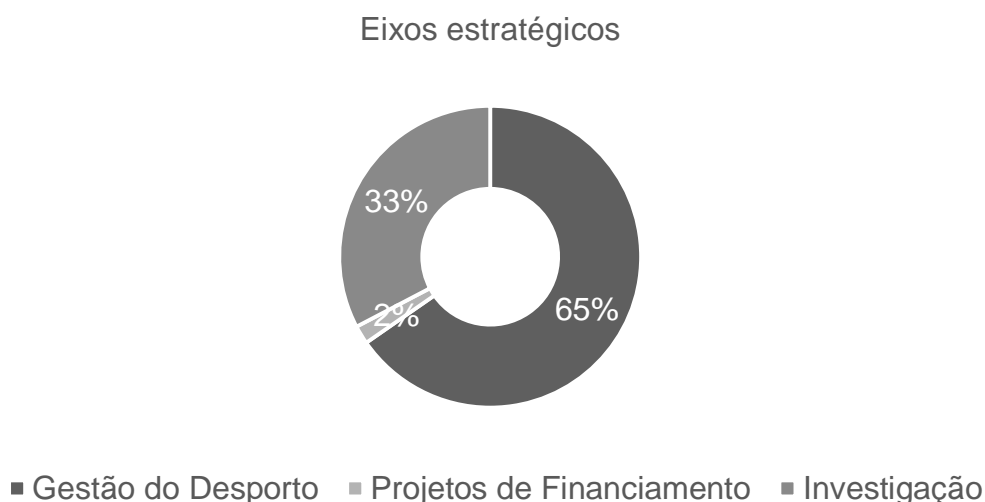


Figura 13 – Distribuição, em percentagem, dos eixos estratégicos

II. Medidas operacionais

Após a definição dos pilares do estágio profissionalizante, nasce a necessidade de especificar quais as medidas orientadoras das atividades a desenvolver. Tal como o nome subentende, as medidas estipuladas têm por objetivo racionalizar as operações do estágio, constituindo-se como a diretriz para o estabelecimento das atividades a realizar.

Assim sendo, foram inicialmente acordadas cinco medidas operacionais, entre elas a gestão administrativa e financeira, gestão de marketing, gestão de operações, projetos de financiamento e investigação científica, assumindo-se como medidas A, B, C, D e E, respetivamente. As medidas A, B e C, enquadram-se no eixo da gestão do desporto e contemplam as atividades de gestão numa organização desportiva ou em qualquer outra entidade. Estes processos são essenciais para compreender como a organização está a ser gerida ou de que forma pode melhorar/otimizar o seu desempenho. A medida A representou um total de 100 horas, correspondentes a 23% das horas totais de estágio. Na mesma lógica, a medida B ocupou 68,5 horas da atividade total do estágio, que corresponderam a 15%. A medida C preencheu 127 horas de atividade, o equivalente a 28% das atividades desenvolvidas. A medida D, projetos de financiamento, recai sobre o programa “Erasmus+”, desenvolvido pela Comissão Europeia, nomeadamente os intercâmbios juvenis e programas de educação e formação de jovens. Nesta medida, o objetivo prende-se com a elaboração de candidaturas aos fundos do programa europeu, tornando-se essencial ao gestor desportivo como ferramenta de gestão de projetos. Nesta medida, foram despendidas 8,5 horas, o que fez 2% da atividade total. Como última medida foi estabelecida a investigação científica, dado que o estágio provém de um ciclo de estudos e objetiva a obtenção do grau de mestre ao estudante. As investigações pretendem cultivar o interesse e alertar o estagiário para a importância da inovação e desenvolvimento de qualquer tipo de organização, através do conhecimento e aplicação do método científico. Todas as medidas foram idealizadas e cumpridas de acordo com o objetivo principal e a vontade do estagiário em reforçar as suas capacidades de gestão e desenvolvimento de

uma organização desportiva. Foram dedicadas 141 horas de atividade, correspondendo a 33% do desempenho total. Em seguida, encontra-se um gráfico idêntico ao dos eixos estratégicos com a percentagem de horas dedicadas a cada medida.

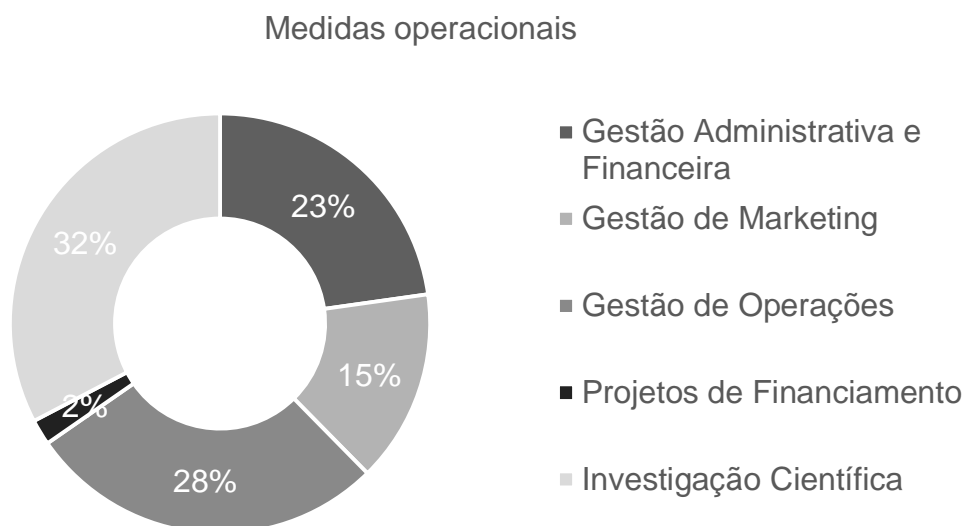


Figura 14 – Distribuição, em percentagem, das medidas operacionais

Em suma, verifica-se que os resultados obtidos foram ao encontro das expectativas iniciais, cumprindo com sucesso as atividades previstas no plano de estágio, à exceção da elaboração de projetos de financiamento, que não foram possíveis de realizar, dada a incompatibilidade entre o espaço temporal do estágio e os prazos a cumprir pela empresa.

III. Atividades

1. Planeamento e monitorização

O ponto de partida para qualquer tipo de atividade deve ser o planeamento e, como tal, estruturamos um ponto para o funcionamento e controlo do estágio profissionalizante. Este ponto não se insere em nenhum eixo ou medida; no

entanto, complementa todas as partes, visando o bom funcionamento das atividades.

O planeamento e acompanhamento de qualquer processo é fundamental para o bom funcionamento de uma estrutura, até mesmo em estruturas pouco desenvolvidas, como é o caso de certas entidades desportivas. Qualquer organização desportiva deve contemplar, agregado à sua estrutura de recursos, um plano de atividades que reflita como será o ano desportivo daquele clube. Sem este planeamento, torna-se difícil orientar qualquer estrutura e o clube andarà à deriva, idealizando processos dia após dia. Estes documentos não são elaborados ao acaso e devem seguir uma lógica estratégica definida pelos membros da associação, podendo e devendo ser alterados ou melhorados sem que deturpem os objetivos estratégicos da organização desportiva. Não há um modelo estruturado para a elaboração destes documentos; logo, qualquer entidade pode realizar o seu plano e utilizar as ferramentas que possui ou domina, sem comprometer a viabilidade do mesmo.

Ainda antes do seu início, desenvolveu-se um plano, ainda que primário, do estágio profissionalizante a realizar na Laborsano. O plano surge na sequência de uma reunião entre o estagiário e o orientador, na qual foram discutidos pontos fulcrais de interesse para ambas as partes, por forma a estruturar um ciclo atrativo. Mais tarde, levou-se a cabo uma outra reunião com os três intervenientes deste estágio, a professora Maria José, o orientador Miguel Maia e o estagiário José Esteves. Neste encontro, discutiu-se os pontos estruturais do plano de estágio elaborado na reunião a dois, aperfeiçoando e limando aquilo que seria a “receita” para um estágio profissionalizante de sucesso. Surge, assim, um plano de estágio que obedece a objetivos estratégicos bem definidos, apesar de ter sofrido alterações no decorrer das atividades do estágio, que mantem uma identidade e visa alcançar mais e melhores resultados na aprendizagem do estagiário.

1.1. Plano de estágio

O plano de atividades, elaborado no início do ciclo de estágio, foi sofrendo alterações ao longo do período laboral. Como já havia sido referido neste documento, os planos podem e devem ser ajustados sem que firam os objetivos estratégicos definidos inicialmente e, neste caso, alterado para melhorar a performance e a aprendizagem do estagiário. O plano de estágio revela-se uma mais-valia para o processo de controlo e avaliação das atividades, situando espacial e temporalmente as diversas tarefas, nunca sobrecarregando o aprendiz e definindo prazos e metas a cumprir. O plano de atividades original foi alterado, como já referido, pelo que se apresenta o “documento guia” final de todo o estágio profissionalizante no anexo 2. Nesta fase, apresenta-se, objetivamente, as alterações efetuadas, sem mencionar os aspetos que se mantiveram intactos ao longo do processo.

Na medida A, são várias as alterações... a atividade A3 foi excluída e, em substituição, acrescentada a atividade A4 – Diagnóstico estratégico. Esta alteração deveu-se à tomada de consciência de desenvolver uma caracterização extensa da organização acolhedora do estágio. O diagnóstico realizado assemelha-se a um plano de negócio, que assume extrema relevância na estratégia definida por qualquer tipo de organização. Assim, e porque constitui uma repetição de processos da atividade A2, a atividade A3 é eliminada por completo. A alteração foi unânime, visando a otimização do estagiário, bem como a aprendizagem de processos estratégicos essenciais para a definição de qualquer organização.

Na medida E, são delineados temas de pesquisa, sendo que a investigação principal se baseia no modelo *Balanced Scorecard* e os artigos de opinião são ensaios nos campos do empreendedorismo, dos eventos desportivos e das organizações desportivas. A investigação principal contou com a elaboração de um modelo BSC aplicado à Ovarense Basquetebol, tentando situar e definir claramente a estratégia da organização desportiva em questão. Os pequenos artigos vão ao encontro das temáticas abordadas na revisão da literatura, facilitando a compreensão e pesquisa dos temas, além de fomentar a

argumentação e a crítica do estudante. São abordados temas de interesse para a gestão do desporto, unanimemente aprovados pelos intervenientes do estágio profissionalizante.

Todas as medidas sofreram alguns ajustes temporais, nada atípico, dada a imprevisibilidade das atividades e a necessidade de compatibilização com as normais funções da empresa.

A elaboração do plano de estágio permite maior autonomia no desempenho individual das atividades, permitindo a tomada de consciência das tarefas que competiam ao estagiário e dos prazos para as realizar, facilitando a organização laboral e temporal. Reconhece-se a elevada importância de elaborar um documento previsional de atividades numa dada organização, tornando a entidade mais sólida, bem estruturada e autónoma, o que acelera os processos internos. Uma organização consciente das tarefas, nunca contradizendo os objetivos estratégicos definidos pela organização, e um planeamento ajustado aos recursos disponíveis constituem uma forte alavanca no desenvolvimento organizacional dos processos internos e externos, gerando um aumento da capacidade de produção de uma associação. Os planos são passíveis de serem ajustáveis ao longo dos processos, o que constitui uma ferramenta de monitorização importante. Logicamente, não se considera, única e exclusivamente, que o plano de atividades serve de indicador de planeamento e controlo dos processos; assume-se como um indicador, mas deve agregar outros mecanismos válidos para planear e monitorizar qualquer sistema.

1.2. Relatórios mensais

Uma outra ferramenta de planeamento e monitorização são os relatórios, que podem ser anuais, mensais, semanais e até mesmo diários. Qualquer estrutura organizacional deve albergar na sua rotina a elaboração de qualquer tipo de relatório, pois traduz o que foi realizado num espaço de tempo determinado. A explanação periódica das atividades permite ao responsável pela organização

analisar e traçar o rumo ideal para a expansão e para o desenvolvimento da estrutura, identificando possíveis lacunas existentes nos diversos sistemas.

Para o presente estágio profissionalizante, são realizados relatórios mensais das atividades realizadas. Os primeiros dois meses são retratados num único relatório, devido ao curto espaço temporal determinado pelo início do estágio, não se justificando a elaboração de relatórios mensais individuais. Os relatórios refletem a atividade realizada nos vários meses do ciclo de aprendizagem, apresentam uma estrutura simples, de fácil leitura, e reportam as principais tarefas realizadas em cada medida do plano de estágio. No fim de cada relatório, é apresentado um gráfico relativo ao número total de horas despendido no exercício de funções e todos os relatórios complementam o anterior, isto é, em cada relatório mensal estão presentes os dados dos meses anteriores e os dados do mês em questão. Para distinção dos dados do período, foi utilizada a cor azul, permitindo ao analista ter a noção do todo e proceder a uma comparação entre os valores anteriores e os valores do período. Desta forma, no final do ciclo de aprendizagem, existe um único relatório de atividades, que, apesar de ser mensal, engloba todos os períodos de trabalho. Esse relatório final encontra-se no anexo 3 e encontra-se em conformidade com o mecanismo anteriormente mencionado.

A realização destes relatórios não se revela fácil se não existisse uma ferramenta capaz de registar as atividades diariamente. O registo é concebido com base na duração e no teor da atividade, inserido na ferramenta “calendário” do Outlook. Este programa não é considerado um programa de gestão estratégica, no entanto, e neste caso prático, quando aplicado para fins de planeamento e monitorização da atividade pessoal, torna-se numa ferramenta excecional de comunicação e de organização pessoal. Na figura 15, encontra-se um exemplo do registo semanal na ferramenta Outlook.

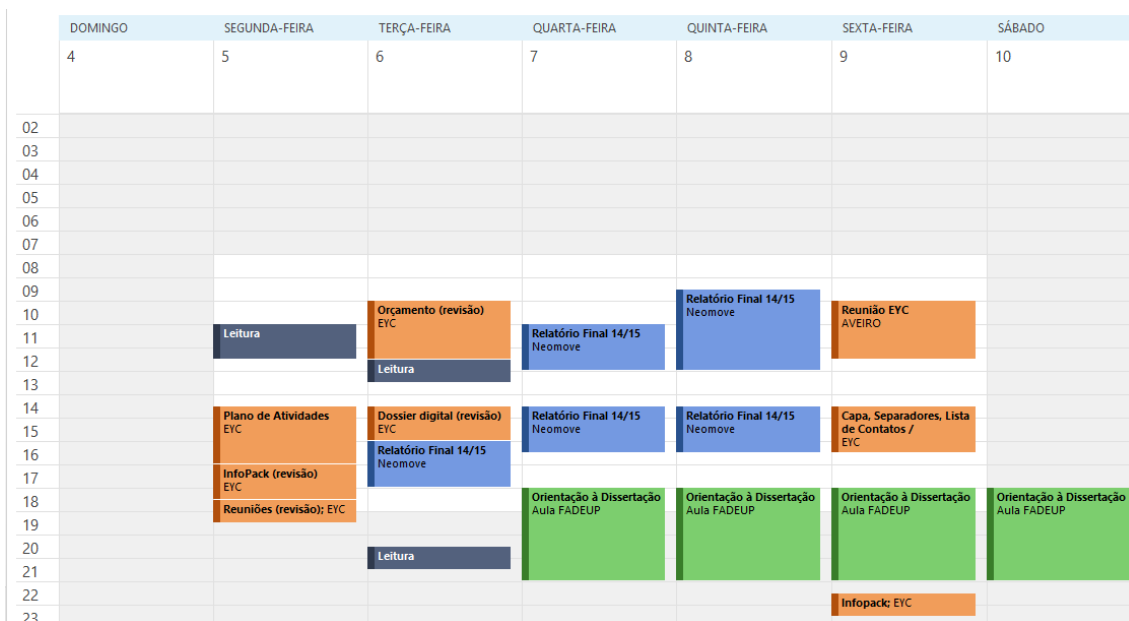


Figura 15 – Registo semanal de atividade no Outlook

Embora certas ferramentas não sejam destinadas a determinadas funções, quando aplicadas com um determinado objetivo, podem resolver diversos problemas organizacionais. O exemplo apresentado é um ótimo ponto de partida e considera-se uma ferramenta de organização pessoal muito importante e eficaz na função de gestor desportivo.

A organização e a rentabilidade do tempo são aspetos fundamentais no desempenho de funções de um gestor desportivo e, quando bem harmonizados, potenciam uma panóplia de resultados brilhantes. Na figura, observa-se que cada tarefa está destacada por uma cor pré-determinada e exclusiva para aquela atividade, contém uma descrição da tarefa e menciona qual a finalidade da mesma. A vista semanal permite esta visão ampla, facilitando o ajuste dos processos outrora planeados, e previne a sobreposição de tarefas que surjam inesperadamente. Além disso, permite a temporização da tarefa, aspeto fundamental na adequação do tempo diário às necessidades pessoais.

A. Gestão administrativa e financeira

Esta medida conta com três grandes atividades, desenvolvidas em três diferentes entidades. De seguida, são espelhadas individualmente as atividades, assim como os processos que lhes estão agregados, identificando problemas e vantagens da sua realização. A gestão administrativa e financeira de uma organização tem um papel fundamental na representação e no rumo da mesma, resultando numa demonstração concisa e detalhada dos processos internos. Considera-se esta medida como o livro da existência de dada organização, mencionando qual o estado atual e a história outrora vivenciada.

A1. Gestão administrativa de sócios

A APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão de Desporto, acolheu esta atividade de braços abertos, visto que era de extrema necessidade a reorganização e reestruturação dos processos administrativos dos associados. A associação conta com um largo número de associados. Ainda que os dados não sejam fiáveis, estima-se que os números andarão na casa dos mil e trezentos. No entanto, verifica-se a quase inexistência de regularização de quotas, assim como a ausência de comunicação entre os associados e a associação, por longos períodos de tempo. São estas premissas que orientam o processo desta atividade.

Inicialmente, são analisados os dados da associação, os sócios inscritos, a distribuição de géneros, as faixas etárias envolvidas, a previsão económica e financeira, a troca de correspondência e a regularização das quotas. O perfil dos associados consta de uma análise superficial, apenas refletindo os dados solicitados e a sua utilidade para a associação. Todos estes dados foram apresentados, através de um documento em formato Excel, claros e de fácil análise. A ferramenta Excel inserida no pacote Microsoft Office é largamente utilizada em associações, organizações desportivas e até mesmo em grandes empresas. É uma ferramenta multifuncional que permite facilmente digitar dados e organizá-los em ilustrações muito próprias, atrativas e de análise fácil. No

entanto, dada a dimensão da APOGESD, considera-se o desenvolvimento dos processos internos e a potencialidade de alocar caches monetários interessantes para desenvolver um plano metodológico ousado, visando a inovação e a simplificação dos processos administrativos de sócios.

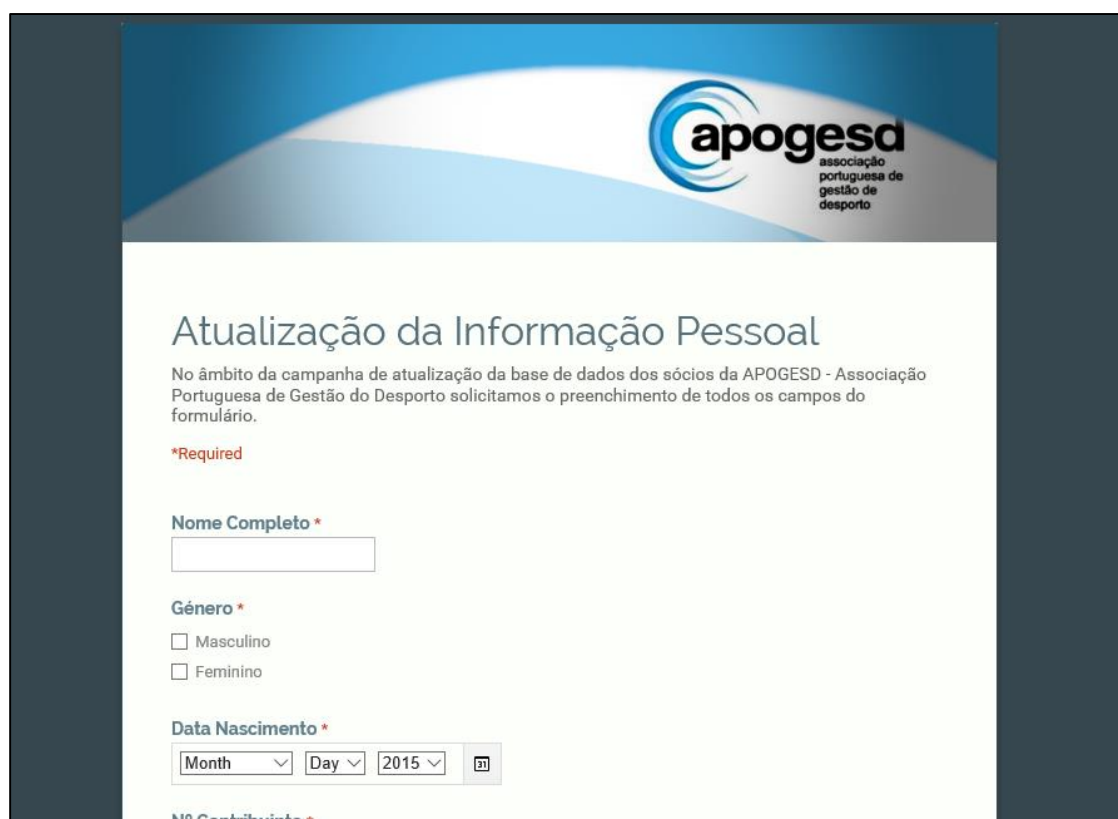
Como o planeamento encontra-se sempre presente ao longo deste estágio, esta atividade não é exceção. É produzido um plano metodológico, presente no anexo 4, para a reestruturação e reorganização dos processos de seleção e atualização dos associados da APOGESD.

Assim, é estruturado um documento que reflete claramente os objetivos estratégicos da ação, os procedimentos a utilizar e os benefícios previstos. Define-se como objetivo central o desenvolvimento e melhoramento das ferramentas de gestão de associados, escalonando, posteriormente, este objetivo em objetivos estratégicos, a atualização dos dados, a conceção de uma nova base de dados e a cobrança de quotas. Partiu-se do princípio que era necessária a criação e desenvolvimento de uma nova e moderna base de dados, que fosse simples e permitisse executar todos os processos inerentes ao associativismo. A cobrança de quotas foi, também, um objetivo importante nesta tarefa de reestruturação. Nos procedimentos, encontram-se associados os objetivos estratégicos como forma de explanar quais os mecanismos a ser utilizados e que cumpriam o objetivo em questão.

Para cumprir o objetivo da atualização dos dados, é utilizada a correspondência como ferramenta de ligação entre a associação e o associado. A correspondência pode ser realizada através do correio eletrónico ou do contacto telefónico, sendo que, na eventualidade de não obter resposta através de qualquer um dos recursos, a inscrição do sócio é anulada, mas não excluída da base de dados.

Para a realização desta correspondência, é elaborado um texto base para utilização na comunicação com os sócios, proporcionando a igualdade no tratamento pessoal e evitando possíveis erros ortográficos. Os textos solicitam o preenchimento de um formulário, elaborado no Google Docs, por forma a atualizar os dados de associado, ou solicitam o cancelamento da inscrição

enquanto sócio. Utilizou-se o formulário do Google Docs como instrumento de atualização de dados porque proporciona uma rápida e simples digitação de dados, pode ser preenchido online, oferece estatísticas dos dados preenchidos pelos associados e é facilmente partilhado. Mais uma vez, a utilização de métodos digitais e o serviço online permitem obter uma resposta em poucos instantes, facilitando os processos de atualização das bases de dados, e possibilitam a consulta imediata do formulário. A inovação espelhada neste simples processo de recolha de dados atinge o objetivo central do plano elaborado. Na figura subsequentemente, observa-se o *template* utilizado no formulário Google Docs.



The image shows a Google Docs form template with a blue header containing the APOGESD logo and the text "associação portuguesa de gestão de desporto". The main title is "Atualização da Informação Pessoal". Below the title is a paragraph explaining the purpose of the form. A red asterisk indicates required fields. The form includes a text input for "Nome Completo", radio buttons for "Género" (Masculino and Feminino), and a date picker for "Data Nascimento" (Month, Day, and Year). The "Nº Contribuinte" field is partially visible at the bottom.

Figura 16 – Template do formulário Google Docs

Antes de enviar o formulário aos associados para preenchimento, são realizadas várias tentativas para testar a sua funcionalidade. É importante, em qualquer

procedimento, se possível, realizar testes de verificação para que seja possível detetar qualquer tipo de erro ou alguma anomalia inesperada.

O segundo objetivo estratégico visa conceber uma nova base de dados para os associados da APOGESD. Para isso, é realizada uma pesquisa online em busca de serviços disponíveis para o efeito, idealizando encontrar um bom sistema a baixo custo. Ao longo da pesquisa, percebe-se que os programas sem custos para a associação não preenchem os requisitos mínimos de segurança da informação e não permitem a atualização da base de dados em qualquer ponto de acesso. Resolve-se, assim, focar a procura em sistemas credíveis que possibilitem a realização de múltiplas tarefas, como, por exemplo, a regularização de quotas, a emissão de recibos ou faturas, as cópias de segurança, entre outras. É elaborado um quadro síntese com o nome do sistema, o seu custo e a localização online do mesmo. A par desse quadro, estrutura-se um outro quadro que reflete de uma forma muito clara as características dos diferentes softwares, permitindo uma rápida comparação. Abaixo, é apresentado esse quadro como referência para qualquer processo semelhante, ao qual se pode adaptar a estrutura.

Quadro 13 – Características dos softwares de gestão de sócios

Funcionalidades	SOFTGAB	ASSOCIAPRO	GOSOCIOS	SOFTWARE GLOBAL	RICARTE	QUOTAGEST
Gestão de Quotas	√	√	√	√	√	√
Contas Correntes	√	√	√	√	√	√
Emissão de Recibos	√	√	√	√	√	√
Registo de Movimentos Bancários		√			√	
Relatórios Contas	√	√		√	√	√
Mapas financeiros	√	√			√	√
Mailings, Mensagens	√	√				√
Área de Sócio		√	√	√		
Atividades/Eventos	√	√	√			
Gestão Online			√			√
Safft-Pt					√	

■ Em desenvolvimento

Por fim, o terceiro objetivo estratégico foca a cobrança de quotas aos inscritos. Uma das dificuldades detetadas na análise dos dados fornecidos consiste no baixo número de quotas regularizadas, afetando a associação a nível monetário. Considera-se importante assegurar o pagamento da respetiva quota porque permite o encaixe de valores monetários capazes de alavancar o desenvolvimento e a inovação da associação. Os valores amealhados não devem ser utilizados para colmatar lacunas financeiras, pois, nesse caso, incorre-se em dois erros; deve-se identificar os lapsos e melhorar os processos por forma a corrigir o desempenho desse sistema. O valor das quotas deve ser utilizado para investir em processos de evolução, melhorando a prestação de serviços e, conseqüentemente, as regalias para quem se associa. Numa visão evolutiva, todos os fundos recolhidos são aplicados em mecanismos de inovação e desenvolvimento, aumentando o valor da associação. Para a solicitação da

regularização da quota, é idealizado um texto com o valor da quota de associado e o respetivo método de pagamento, posteriormente enviado através do correio eletrónico.

Como elemento fundamental de um plano, o cronograma de atividades deve ser preparado e deve refletir os prazos para a realização das diversas tarefas. Não fugindo à regra, concebe-se um cronograma baseado no modelo de Gantt capaz de elucidar quais as tarefas e em que período devem ser realizadas. Estas previsões devem ser analisadas e ponderadas de acordo com a disponibilidade de recursos, com a época, com a probabilidade de resposta dos fatores externos, entre muitos outros indicadores. Constata-se que qualquer cronograma deve possuir um período intercalar sem atividade, de modo a prevenir eventuais atrasos detetados em processos anteriores.

São identificados diversos benefícios na aplicação do plano proposto, entre eles, o aumento do número de associados com quotas regularizadas. Com esta atualização dos dados, a associação, beneficia de meios de contacto mais rápidos, podendo aumentar a sua capacidade de resolução de eventuais problemas ou dúvidas. A regularização de quotas permite angariar mais fundos para investir no desenvolvimento e inovação da associação, contribuindo para a eficácia e prestígio da mesma. Com isto, o know-how aliado à Associação Portuguesa de Gestão do Desporto aumenta, pelo que usufrui de um impacto positivo na adesão de novos associados.

A2. Gestão financeira e controlo de gestão

A LIDERADRENALINA – Desporto e Eventos, Unip., Lda. presta uma série de serviços desportivos a entidades públicas e privadas. Possui a exploração de um ginásio na Murtosa, distrito de Aveiro, inserido no complexo das Piscinas Municipais, após ter vencido o concurso promovido pela autarquia local. É nessa unidade de negócio que se centram as atividades de gestão financeira e controlo de gestão.

A primeira tarefa coincidiu com a análise de relatórios mensais elaborados por outra estagiária, referentes ao ano desportivo 2014-2015, sendo que o mês de setembro coincidiu com o início deste estágio. Dado este cruzamento de oportunidades, é confiada, ao estagiário, a realização do relatório final de atividades do ano desportivo mencionado. Considera-se que, no início, e ao escutar todas as tarefas projetadas pelo orientador de estágio, fica-se extremamente assustado e com a sensação de incapacidade na possibilidade de dar resposta ao atribuído. Após várias horas de reflexão e de análise dos relatórios fornecidos, é perceptível que o desafio pode ser enfrentado com vários períodos de reflexão e está ao alcance das capacidades do estagiário. Para a elaboração do documento, é colocada a hipótese de acrescentar e melhorar os procedimentos anteriormente utilizados, o que se torna mais atrativo e se aproxima dos seus métodos de trabalho. Começamos por idealizar uma estrutura limpa, capaz de suavizar a análise do documento, incluindo quatro pontos fulcrais:

- Desempenho económico e financeiro;
- Desempenho clientes/mercado;
- Desempenho operações;
- Desempenho pessoas e inovação.

No desempenho económico e financeiro, é dividida a estrutura de custos, da margem de contribuição e do volume de vendas, isto é, reflete-se os valores alcançados individualmente em cada indicador. É acrescentado outro ponto isolado para a demonstração de resultados, visando a clarificação na análise e objetivando uma análise mais precisa e rápida. Ilustram-se os valores alcançados mensalmente nos diferentes tipos de serviços, através de gráficos circulares com o valor atingido, em euros, e a percentagem no volume de vendas mensal, como demonstra a figura 17.

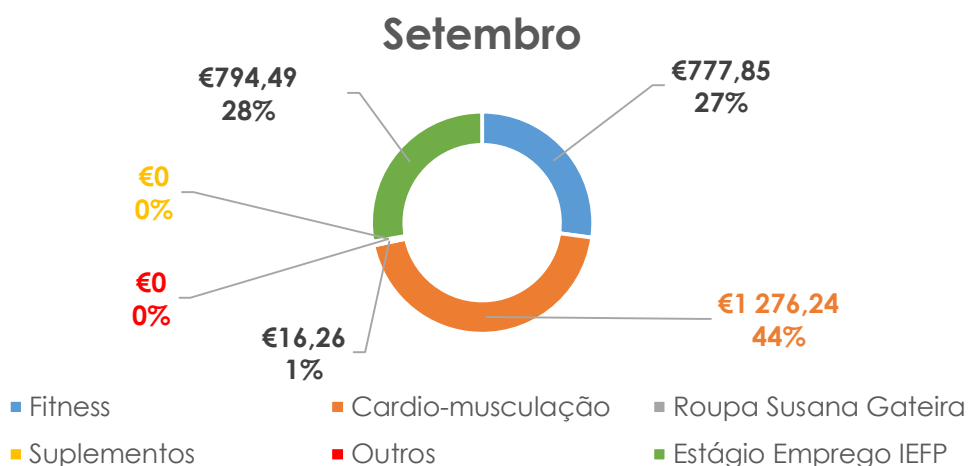


Figura 17 – Exemplo do gráfico circular utilizado na demonstração do volume de vendas no Relatório Final de Atividades

Realiza-se, igualmente, uma ilustração para as contribuições mensais dos serviços prestados, apresentando gráficos de barras com os valores esperados, os valores atingidos e o correspondente desvio, como revela a figura 18.

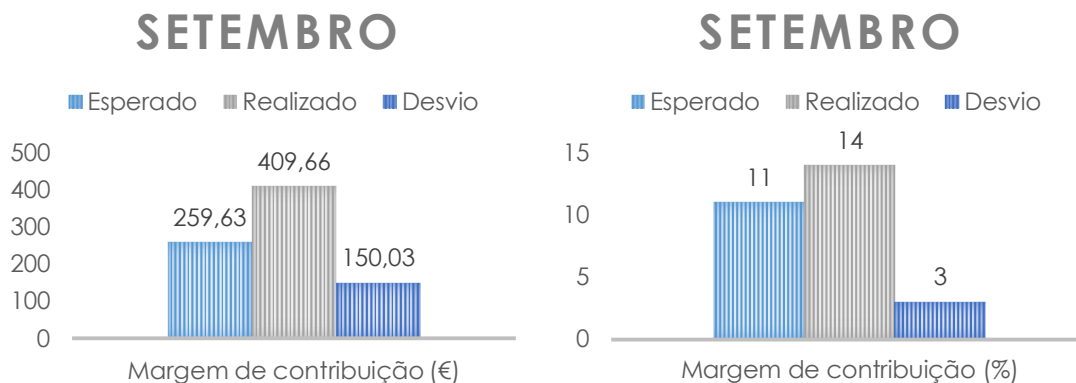


Figura 18 – Exemplo do gráfico de barras utilizado na demonstração da margem de contribuição no Relatório Final de Atividades

A estrutura de custos é apresentada através de texto, escalonada em custos fixos, custos variáveis e custos com técnicos. Nesta fase é importante discutir com o orientador as diferenças e a razão da divisão dos custos, aprimorando as capacidades de futuros procedimentos na gestão de qualquer unidade de

negócio, seja ela desportiva ou de qualquer outro carácter jurídico. Ficou claro que o aumento dos custos variáveis em benefício da redução dos custos fixos torna a organização menos vulnerável a problemas com a reduzida venda ou prestação de serviços. No mesmo sentido, os custos com técnicos também assumem um carácter variável, no sentido de precaver baixos índices no volume de vendas e incrementar a produtividade dos técnicos.

Relativamente aos clientes, são apresentados os resultados alcançados através de um gráfico circular, à semelhança do volume de vendas. O registo de ações comerciais, isto é, atividades de promoção do ginásio, encontra-se estruturado através de um quadro extenso com a referência mensal das ações, proporcionando uma análise sequencial dos processos. A satisfação dos clientes também ocupa lugar no relatório de atividades, sendo apresentado um quadro semelhante ao anteriormente mencionado, refletindo a perceção global dos clientes.

No espaço destinado ao desempenho de operações, são refletidos os procedimentos utilizados na gestão e melhoria da unidade de negócio, os recursos, infraestruturas e equipamentos, os serviços e produtos e os eventos realizados pela entidade desportiva. Todos estes indicadores são apresentados em quadros de registo mensal. É importante este registo para o acompanhamento das operações de qualquer organização desportiva, devendo assumir um papel fundamental na definição da estratégia e do rumo a seguir.

O último ponto não dá lugar a qualquer ação, embora se considere que o desempenho das pessoas e a inovação são fatores importantes na reflexão sobre as operações de qualquer unidade de negócio. Se não se possui consciência acerca da forma como os recursos humanos funcionam na organização, não se consegue melhorar ou modelar o desempenho daqueles que operacionalizam as atividades vitais à sobrevivência de qualquer estrutura de negócio. O relatório final de atividades para o ano desportivo 2014-2015 da unidade de negócio 'Ginásio Neomove', encontra-se no anexo 5 deste documento.

Com o encerramento do anterior ano desportivo, o ano 2015-2016 tem de ser planeado e escalonado por vários documentos orientadores de atividade. Começa-se por analisar o orçamento elaborado para o ano desportivo 2014-2015. Posteriormente, nasce o desafio de elaborar o orçamento para o presente ano desportivo e o respetivo plano de atividades. Numa reunião com o orientador, discute-se sobre a importância de um orçamento e as componentes do mesmo, o que ajuda a clarificar algumas dúvidas do estagiário no arranque de trabalhos. São iniciados os trabalhos com um documento em Excel onde se retratam os rendimentos, os clientes assim como os custos e se apresenta a demonstração de resultados. O preenchimento dos dados previstos culmina num cruzamento de dados anteriores e na análise da evolução da unidade de negócio, excluindo a análise externa, dado existir apenas um ginásio na cidade da Murtosa. Contudo, estas previsões cruzam indicadores internos e externos de qualquer produto ou serviço, reconhecendo lacunas e oportunidades para permitir a evolução da organização. Além do documento em formato Excel, elabora-se um documento Word, semelhante a um plano de atividades, que permite detalhar textualmente os resultados esperados, complementado a informação com gráficos e tabelas ilustrativas. Na minha do estagiário, este documento serve de meio para a apresentação dos resultados esperados; não é obrigatório realizá-lo, mas os valores não devem ser apresentados única e exclusivamente através de um documento Excel. Ele considera que a forma como se apresenta algo provoca de imediato uma reação, positiva ou menos positiva, no recetor do documento e é nessa lógica que, o documento Word anexado a este relatório (anexo 6), é elaborado.

Como referido anteriormente, coloca-se o estagiário à prova e propõem-se a realização de um plano de atividades para o ano desportivo 2015-2016. Sem se conseguir escapar às sensações vividas durante a realização dos documentos de gestão financeira e de controlo de gestão, o começo de um novo documento estratégico tão importante para a atividade anual do ginásio revela-se um desafio e provoca um ciclo de reflexão e aprendizagem no estagiário. A estrutura do documento não se revela difícil, dada a análise de documentos anteriormente elaborados. Reflete a missão e a visão para a unidade de negócio, os objetivos

estratégicos para o respetivo ano desportivo; foca o desempenho económico e financeiro, o desempenho de clientes/mercado, o desempenho de operações e o desempenho de pessoas e inovação. Aparenta ser um processo moroso, no entanto, a visão e a missão são familiares para o estagiário. A visão pretende refletir o sonho da unidade de negócio e a missão retrata os moldes em que a organização funciona e a justificação para a sua existência. Os objetivos financeiros são divididos em três objetivos:

- Objetivo financeiro;
- Objetivo marketing;
- Objetivo operacional.

Esta distribuição apresenta, na sua lógica, a separação entre o estado financeiro da organização, a forma como essa organização deve ser promovida e a forma como vai funcionar. Estes objetivos compõem as principais facetas na vida de qualquer entidade desportiva ou empresarial. Além dos desempenhos previstos, o plano de atividades conta com o preçário dos serviços desportivos, o preçário e margens de comercialização de produtos e o orçamento previsional para o ano em questão. O plano de atividades para o ano desportivo 2015-2016 da unidade de negócio 'Ginásio Neomove' encontra-se no anexo 7.

A3. Gestão financeira e controlo de gestão

Esta atividade tem como objetivo realizar um controlo de gestão e trabalhar com o BSC na APOGESD. Encontra-se excluída do plano de atividades do presente estágio profissionalizante e é substituída pela atividade A4, mais atrativa para o processo de aprendizagem e promovendo outros métodos de trabalho. Uma vez que a atividade A2 promove a gestão financeira e o respetivo controlo de gestão dos serviços desportivos prestados pela LIDERADRENALINA – Desporto e Eventos, foi consensual a anulação de funções nesta atividade e a realização de um diagnóstico estratégico caracterizador da entidade acolhedora do estágio.

A4. Diagnóstico estratégico

A seguinte atividade é acrescentada ao plano de estágio inicialmente concebido, visando o confronto com outros mecanismos de gestão administrativa e financeira e, com isto, alavancar a aprendizagem. Surge da necessidade de caracterizar a entidade acolhedora do estágio, começando com uma simples análise da empresa, mas rapidamente toma proporções ideais ao desenvolvimento de uma nova temática. O documento que está na base desta atividade assemelha-se a um plano de negócio, plano esse que espelha a situação da organização, os seus recursos, a sua estrutura, a sua atividade e o enquadramento institucional da mesma. Este tipo de documento é essencial para a apresentação de qualquer organização a futuras entidades parceiras, a futuros investidores, a instituições públicas e privadas, em suma, é o “livro” que conta a história da organização.

O diagnóstico estratégico é elaborado para a LABORSANO – Gestão e Serviços, Lda. Apresenta uma estrutura cuidada, individualizada e revela o ponto de vista do estagiário. Estes documentos têm a particularidade de poderem ser percebidos de várias maneiras, isto é, o cunho pessoal que o estagiário coloca nesta caracterização pode não ir ao encontro da opinião ou da visão de outros gestores. Reconhece-se que alguns indicadores são invariáveis, mas até esses podem ser analisados com óticas distintas, existindo inúmeros métodos para a sua apresentação. São focados fatores como o enquadramento jurídico-administrativo, a estrutura orgânica da empresa, os recursos humanos e tecnológicos que possui, a atividade económica e as análises estratégicas internas e externas. A morosidade na realização deste documento espelha a importância de não deturpar a realidade vivida pela organização assim como a extensa descrição dos processos.

O enquadramento jurídico-administrativo não oferece muitas dificuldades, dado que a certidão permanente da Laborsano é facultada ao estagiário. É dividido este ponto em dois, inicialmente apresentando a forma como foi concebida a empresa e, em seguida, descreve-se textualmente as principais alterações ao

contrato social. A fim de ilustrar estas alterações, é idealizada uma linha cronológica simples e limpa.

No processo de concepção do documento, o reconhecimento e a caracterização da estrutura orgânica da empresa clarificam algumas dúvidas relativas ao funcionamento da mesma. A forma como a Laborsano apresentava a estrutura da empresa não era de fácil compreensão. Neste sentido, o estagiário elabora um organograma dos produtos e serviços prestados pela Laborsano, documento que não existia e que sofreu alterações à medida que se foi desenvolvendo. A Laborsano está dividida em vários departamentos que se articulam entre si e dão resposta a problemas existentes, não misturando funções e obrigações. O departamento de serviços possui quatro unidades, sendo que, em cada unidade, intervêm os departamentos administrativo/financeiro, marketing, recursos, isto é, os processos internos estão estruturados sobre uma teia multidisciplinar. Além dos departamentos, a Laborsano detém 100% dos direitos da LIDERADRENALINA – Desporto e Eventos, à qual presta serviços desportivos, é responsável pela gestão e exploração de equipamentos/instalações desportivas e organiza eventos. Não é fácil encontrar uma forma de ilustrar esta estrutura; no entanto, é reconhecido que o resultado obtido é muito satisfatório. Na figura 19 consta o organograma concebido inicialmente e na figura 20 encontra-se o organograma mais adequado à caracterização da estrutura da empresa.

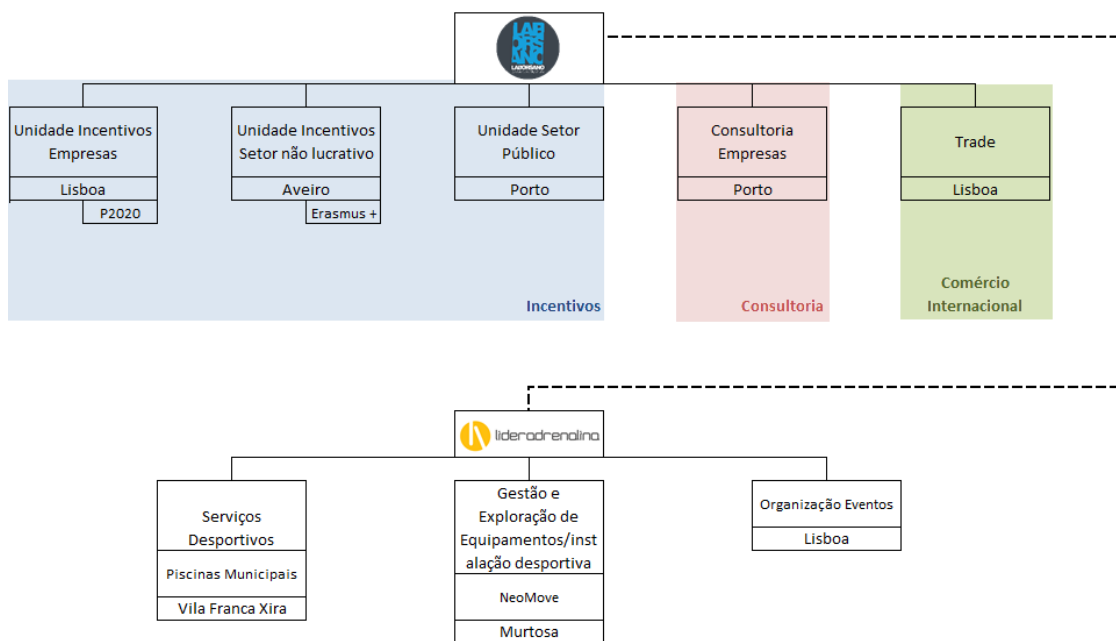


Figura 19 – Organograma inicial

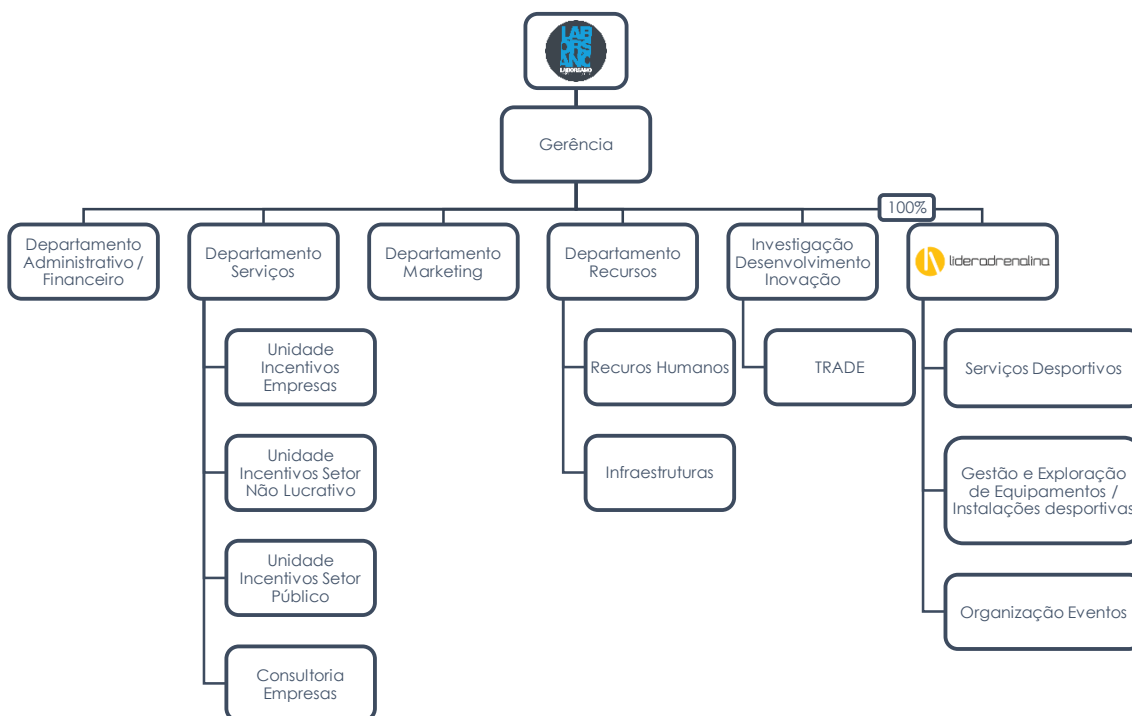


Figura 20 – Organograma final

A forma como funcionam os escritórios também suscita algumas dúvidas. A Laborsano possui cinco escritórios distribuídos por Portugal Continental e presta os serviços já detalhados neste documento. O que mais intrigava ao estagiário, antes de compreender o processo, era o facto de não existir uma função específica em cada escritório, isto é, os escritórios funcionam como acessos aos clientes onde a ação comercial e a prestação de serviços é laborada localmente. Isto provoca a descentralização da produção e do centro de competências, o que permite a cada escritório dar resposta às necessidades do cliente. Nesta fase, surgem algumas questões acerca da rapidez de resposta por parte da empresa; no entanto, são facilmente esclarecidas através da extrema eficácia dos processos internos da Laborsano. A empresa está organizada de tal maneira que a resolução dos vastos problemas é feita à distância, não implicando deslocações frequentes nem constrangimentos inesperados. A sede da empresa situa-se em São João da Madeira, onde o estagiário dedicou várias horas à realização do estágio profissionalizante e posterior elaboração do respetivo relatório.

Ao nível das parcerias estratégicas, são identificadas as áreas de formação e desenvolvimento com interesse para a empresa, sendo produzido um quadro síntese com a localização, os objetivos gerais, as áreas de atuação e a responsabilidade das partes. Nas organizações desportivas, assim como no senso comum, existem ainda algumas dificuldades em distinguir entre patrocinadores, parceiros e apoios. Reconhece-se que os termos devem ser aplicados de forma coerente com as responsabilidades de cada parte. Não podemos considerar um parceiro como alguém que nos dá uma verba para fazermos o que quer que seja; deve existir uma partilha de responsabilidades que proporcione benefícios a ambas as partes. Assim, conclui-se que é de extrema importância a reflexão sobre esta temática antes de atribuir qualquer designação a quem se identifica com a organização.

Na área dos recursos tecnológicos, é interessante perceber que certos programas e softwares podem ser encarados como ferramentas eficazes de gestão. Neste relatório, já foi mencionado o Outlook, no entanto o estagiário experiencia outras ferramentas, como o Skype e todas as aplicações de

comunicação via internet. Permitem, em qualquer lugar e em simultâneo, comunicar verbal e visualmente com um vasto número de pessoas, são de fácil acesso e simples de usar. Podem ser usadas como meios para realizar reuniões, tomar decisões no imediato, obter acordos num curto espaço de tempo, entre muitas outras funcionalidades de gestão.

Nos recursos humanos, é interessante perceber a dinâmica da empresa, através da elaboração de um organograma capaz de espelhar a realidade. A recolha dos perfis dos recursos humanos torna-se fácil, dada a disponibilidade orientador de estágio.

A atividade económica da Laborsano começa por ser detalhada com a descrição dos serviços por ela prestados. Isto proporciona o aprofundamento do conhecimento da atividade da empresa e o reconhecimento de que a ignorância de um gestor desportivo sobre as atividades da sua organização é uma lacuna tremenda que condiciona o sucesso. A identificação dos clientes obriga à elaboração de um quadro orientador que cruze os serviços com o público-alvo. Esse quadro facilita a análise a quem procura um serviço e permite facilmente identificar se a empresa é capaz de resolver os problemas. Os clientes encontram-se divididos em três setores de atuação, o público, o não lucrativo e o setor empresarial. Na ótica do estagiário, revela uma certa lógica, visto que os setores são diferentes e possuem especificações exclusivas, não podendo ser encarados da mesma forma. A análise económica e financeira é atrativa, dado que permite identificar quatro fases distintas na vida da empresa. Através dos números, é perceptível a fase de iniciação da Laborsano, bem como a fase de investimento, que se revela como a mais complicada para os empresários. Acrescenta-se a este diagnóstico os gráficos com cruzamento de dados, que se considera terem enriquecido a demonstração económica e financeira da empresa.

A última parte do diagnóstico é a que suscita maiores dificuldades, apontando como principais fatores a inexperiência na realização das análises, assim como a dificuldade em perceber qual o rumo e as tendências e identificar indicadores internos e externos. A matriz BCG e a matriz Ansoff são novidade para o

estagiário, contudo rapidamente compreende os mecanismos e identifica os indicadores internos e externos. Como referido anteriormente, estas análises podem ser elaboradas de várias maneiras, com óticas completamente diferentes, pelo que reconhece que têm um forte cunho pessoal e que, quando executadas na perfeição, são extensas e revelam indicadores de extrema importância para as organizações.

B. Gestão de marketing

A presente medida conta com duas atividades distintas, em entidades igualmente distintas. A apresentação dos processos experienciados, bem como uma análise crítica sobre as decisões e a operacionalização das atividades, encontram-se descritas nos pontos que se seguem. A carga horária das atividades foi ajustada por forma a cumprir os objetivos do presente estágio.

B1. Estudo de mercado

A atividade pretende a elaboração de um estudo de mercado para a SCOG - Sociedade de Cuidados Obstétricos e Ginecológicos, no entanto é anulada. Já que necessita de uma elevada carga horária para obter o resultado pretendido, foi unanimemente decidido a sua anulação. Ainda assim, reconhece-se a elevada importância da realização de um estudo de mercado no início de qualquer negócio, não descartando a utilidade deste recurso para a atividade da instituição. Os clubes desportivos necessitam de melhorar os seus recursos, as suas valências, e com um estudo de mercado podem recolher informação pertinente para evoluir e inovar os seus processos. Perceber como o ambiente externo à organização desportiva atua é fundamental para a sustentabilidade e para enfrentar os desafios colocados pelo mercado.

B2. Gestão e dinamização de website

A imagem de uma organização, seja ela do setor do desporto ou de qualquer outro setor, é de extrema importância para a perceção de valor. O website é o cartão de visita para qualquer visitante ou possível cliente, constituindo-se como uma forte ferramenta de comunicação e uma montra online. Com base nesta necessidade, o objetivo desta atividade incide sobre a reflexão acerca do melhoramento das ferramentas de comunicação existentes na LiderAdrenalina. Inicialmente, é necessário identificar e organizar a estrutura operacional da empresa desportiva por forma a esquematizar processos e facilitar o desenvolvimento dos conteúdos do website. Esta estruturação é discutida em reunião com o orientador do estágio, dando a possibilidade de confrontar ideias e perspetivas, considerando o ponto de vista de um recurso humano interno e o ponto de vista de um recurso humano externo. A metodologia usada revela resultados interessantes, dado que o confronto entre perspetivas do meio interno e externo da organização permite obter resultados mais ponderados e reais. Após a definição da estrutura operacional da LiderAdrenalina, desenvolve-se os conteúdos para o website, nomeadamente textos, imagens, grafismos, entre outros. A explicação, em texto, de serviços/produtos requer um domínio profundo do seu objetivo e a capacidade de os expor de forma clara e fácil de compreender. Uma questão fundamental na produção de textos explicativos de produtos/serviços é adequar o texto ao público-alvo da organização, sendo que o texto tem de ser facilmente compreendido por um indivíduo externo à organização e não por quem o escreve.

A fase de produção de imagens e grafismos do website acompanha a colocação dos conteúdos na plataforma online. O website da LiderAdrenalina havia sido desenvolvido através da plataforma Wordpress; o estagiário apenas usa o domínio e melhora os conteúdos e a estrutura do mesmo. Altera a estrutura para um tema mais dinâmico, transmitindo movimento e energia, à imagem do desporto, com uma *frontpage* em vídeo. A figura que se segue ilustra a aparência da página inicial do website (Figura 21).

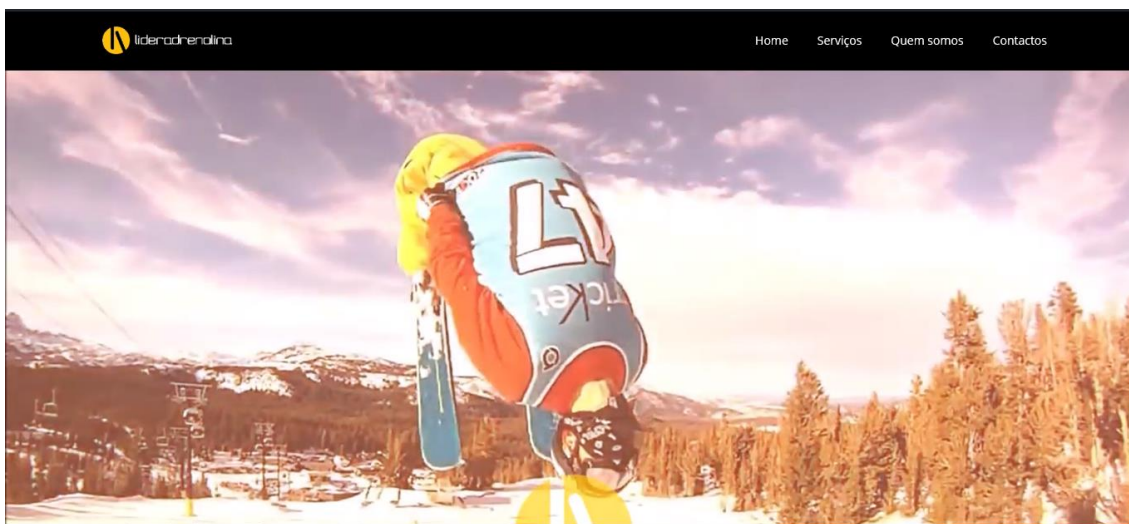


Figura 21 – Frontpage do website lideradrenalina.com

A estrutura do website é concebida de acordo com uma análise a websites de empresas e organizações no setor do desporto. Além do aspeto, é tida em consideração a funcionalidade e a acessibilidade da informação, isto é, em poucos cliques o visitante consegue alcançar toda a informação do website. Nessa lógica, a página que se segue à *frontpage* apresenta os serviços prestados pela empresa e a ligação para detalhes de cada serviço. Por norma, não é muito frequente apresentar os serviços da empresa/organização em primeiro lugar, no entanto o estagiário considera que, no contexto específico da LiderAdrenalina, o visitante procura essencialmente os serviços da empresa e não como e porque é que foi constituída. O foco do website recai claramente sobre os serviços prestados, tornando fácil e rápida a sua consulta. Acrescenta-se ainda a diferenciação dos serviços por cores, isto é, aproveita-se o logótipo da LiderAdrenalina e altera-se a cor, atribuindo a cada serviço uma cor específica. A figura 22 demonstra a metodologia exposta anteriormente.

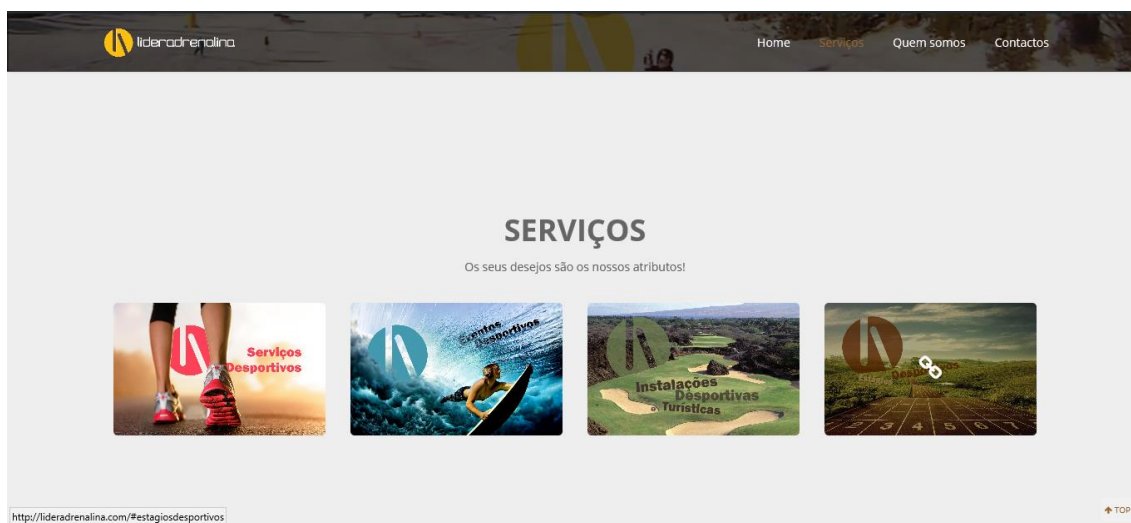


Figura 22 – Aspeto da página dos serviços prestados pela LiderAdrenalina

O grafismo das páginas de descrição dos serviços cumpre as cores atribuídas. Na figura 23, observa-se o exemplo do serviço de gestão de instalações desportivas e turísticas, ao qual é atribuída a cor verde.



Figura 23 – Página de descrição do serviço de Gestão de Instalações Desportivas e Turísticas.

O estagiário reconhece que a descrição de cada serviço não deve ser apresentada de acordo com a mancha de texto observada no exemplo

apresentado. No entanto, a baixa atividade da empresa não possibilita a apresentação de trabalhos executados. A demonstração de serviços prestados ou a apresentação de testemunhos pode preencher e animar a página de descrição dos serviços. A dificuldade de explicar dado produto/serviço em poucas palavras torna o marketing uma ferramenta essencial para a produção de conteúdos.

O website termina com a apresentação dos contactos da empresa, de forma simples, limpa e com ligação à página de Facebook da LiderAdrenalina. A figura que se segue ilustra a página de contactos (Figura 24).



Figura 24 – Página de contactos na lideradrenalina.com

A execução da reestruturação do website da LiderAdrenalina permite vivenciar o processo de ponderação estratégica do conteúdo, no qual se reflete acerca dos sentimentos que ambicionamos transmitir com a imagem do website, a sua estrutura e qual o conteúdo a introduzir. É essencial, no início de processos de reestruturação, perceber qual é o objetivo da mudança e como se irá proceder à mudança. Neste caso em particular, realizamos algumas pesquisas no sentido de perceber qual a tendência dos websites de outras empresas, no setor do desporto e outros, focando os serviços da LiderAdrenalina e a sua exposição.

Como referido anteriormente, considera-se ter ficado aquém na explicação dos serviços prestados, isto é, uma mancha de texto como descrição de um serviço não atinge o visitante. Podemos aprofundar esta questão com a pesquisa de websites, definindo uma estratégia e tornando a descrição dos serviços mais aliciante. No entanto, inova-se na estrutura do website com a apresentação inicial de uma página somente em vídeo, exibindo de seguida os serviços prestados pela LiderAdrenalina. Tradicionalmente, encontram-se websites com a seguinte estrutura:

- *Home Page* com vídeo ou imagem;
- Descrição da empresa;
- Serviços;
- Portefólio;
- Contactos.

Como a LiderAdrenalina não apresenta um portefólio diversificado de serviço, isto é, tem pouca informação disponível para colocar no website, define-se estrategicamente que a descrição da empresa não faz sentido inicialmente. Assim, neste processo opta-se por focar os serviços, colocando-os como a primeira informação a ser vista pelo visitante, elucidando-o acerca das soluções oferecidas pela empresa. O estagiário considera que a visita a um website requer uma análise à acessibilidade de informação, à simplicidade da estrutura e à rapidez com que, em pouco tempo, se percorre todo o website. A reestruturação do website da LiderAdrenalina considera as premissas anteriormente mencionadas.

Inserido na mesma atividade, o *rebranding* do ginásio Neomove ocupa espaço na medida do marketing. O ginásio Neomove, explorado pela LiderAdrenalina, sofre também, com este estágio, uma mudança de visual. Em reunião com o orientador do estágio, Miguel Maia, surge o desafio de elaborar um documento que uniformize todo o material gráfico do ginásio. Encontra-se em muitas organizações desportivas casos como este, onde o material disponibilizado publicamente não respeita um modelo standardizado. É com o objetivo de

melhorar e uniformizar o material gráfico do ginásio que esta atividade se insere no plano de atividades deste estágio.

Neste âmbito, o estagiário inicia o processo de *rebranding* com a análise do material existente, refletindo sobre as possíveis soluções. A premissa para o processo da criação da nova imagem recai sobre a cor e a vivacidade dos objetos gráficos do ginásio. Começa por idealizar um logótipo colorido que transmite movimento, tendo em mente a elaboração dos outros objetos gráficos. Após a elaboração do logótipo, é importante produzir um manual com informação detalhada sobre as cores utilizadas, as formas utilizadas e a apresentação dos restantes materiais gráficos, nomeadamente os cartões pessoais, as assinaturas de correio eletrónico, os envelopes, o calendário de bolso, o fardamento, as redes sociais e possíveis brindes promocionais. A elaboração de documentos como este permite apresentar a nova informação de forma clara, profissional e cativante. Permite ainda organizar os diferentes materiais desenvolvidos e verificar a standardização que possibilita a rápida identificação do ginásio. O manual de *rebranding* encontra-se no anexo 8 para consulta. O website sofre igualmente alterações, tornando-se mais animado e mais colorido. As informações são disponibilizadas de acordo com a estrutura tradicional dos websites de empresas no ramo dos *health clubs*.

Neste processo, o estagiário desenvolveu ferramentas de marketing, desde a conceção de novos materiais, à produção e à apresentação dos mesmos, essenciais para a laboração de trabalhos na área de marketing. A clarificação dos objetivos e das linhas orientadoras destes processos é essencial para atingir uma meta comum e uniformizar qualquer estrutura organizativa, seja ela desportiva ou de qualquer outro setor de atividade.

C. Gestão de operações

A medida que completa o eixo gestão do desporto tem como objetivo inicial a realização de três atividades operacionais, entre elas a gestão de um sistema de gestão de qualidade, a gestão e recrutamento de recursos humanos e, por fim,

vivenciar a gestão e organização de eventos. As apresentações dos processos experienciados, bem como uma análise crítica sobre as decisões e a operacionalização das atividades, encontram-se descritas nos pontos que se seguem. A carga das atividades foi ajustada por forma a cumprir os objetivos do presente estágio, tendo-se verificado alterações aos objetivos inicialmente idealizados. É adicionada uma atividade de estruturação operacional de uma empresa de desporto, a Lideradrenalina – Desporto e Eventos, Lda., e alterada a atividade de gestão administrativa de recursos humanos.

C1. Gestão de sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008

Com o objetivo de acompanhar a forma como é feita a gestão deste sistema certificado pela APCER, importantíssimo para o incremento de valor da empresa, esta atividade possui um risco de oportunidade inerente à realização de uma auditoria. Infelizmente, a auditoria vai sendo adiada e não possibilita vivenciar o processo de gestão do sistema de certificação NP EN ISO 9001:2008. A atividade é anulada e, em contrapartida, é implementada uma atividade de estruturação operacional.

C2. Gestão administrativa de recursos humanos

A gestão administrativa de recursos humanos pretende idealizar um processo de recrutamento para a Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. A empresa tem como desígnio o aumento dos quadros operacionais; no entanto, essa necessidade é excluída e há necessidade de reformular o plano de estágio. Com a identificação de uma janela de oportunidade, não na Laborsano, mas sim na LiderAdrenalina – Desporto e Eventos, Lda., o estagiário oferece-se para delinear e operacionalizar a empresa. Após uma reunião deliberativa das suas capacidades e das funções que pode desempenhar, acordámos a realização de um “Estágio Emprego”, medida de apoio do IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional. Assim, surge uma nova atividade, inserida da atividade C2, que objetiva a preparação e submissão da candidatura online.

As medidas de apoio subentendem, logo à partida, que, aliada à realização de um período laboral, existe uma extensa burocracia. Neste sentido, os primeiros esforços focam o estudo dos processos burocráticos associados à realização do “Estágio Emprego”. A análise da ficha síntese, do regulamento e da legislação em vigor para os “Estágios Emprego” é feita através do website do IEFP, www.iefp.pt/en/estagios. A leitura cuidada das normas e da legislação deve assumir extrema importância, dado que toda a informação e diretrizes do processo estão aí apresentadas, reduzindo a possibilidade de erros ou até mesmo, o cancelamento do processo. De forma a organizar o processo de elaboração da candidatura, são criadas pastas estrategicamente idealizadas para o rápido acesso à informação, como demonstrado na figura 25.

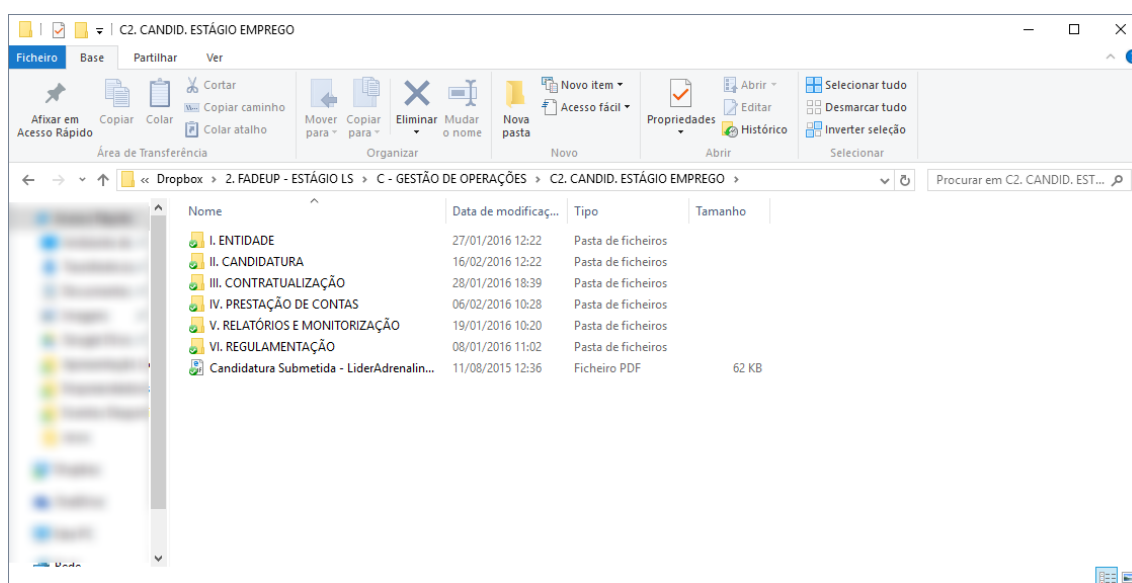


Figura 25 – Planeamento da candidatura “Estágio Emprego”

O planeamento estruturado é fundamental para o sucesso de qualquer processo, acelera os procedimentos e uniformiza a distribuição da informação. Outra questão essencial na candidatura a medidas de apoio tem que ver com a descrição da entidade, bem como o fornecimento de toda a informação fiscal e financeira da empresa. A entidade acolhedora do estágio é obrigada a fornecer todos os dados relativos à sua situação perante a Administração Fiscal e

demonstrar a situação regularizada junto da Segurança Social. Além destes dados, como anteriormente referido, existem outros procedimentos que tornam muito burocrático o processo para candidatura a “Estágio Emprego”.

A submissão de candidaturas é realizada online, através de Candidaturas Eletrónicas no portal netemprego.gov.pt. Considera-se que a ferramenta de candidaturas não é prática e revela alguns conflitos na instalação e utilização, o que torna o processo de submissão da candidatura moroso. Dado que a submissão é feita online, o estagiário elabora um documento Word com os campos necessários para o preenchimento do formulário online. Este procedimento simplifica a redação da candidatura e auxilia a colocação dos dados no formulário online. O documento Word relativo à candidatura da medida de apoio do IEFP “Estágio Emprego” encontra-se no anexo 9.

A realização de todo o processo de candidatura à medida de apoio não se revela fácil. Percebe-se que, por detrás da simples realização de um estágio cofinanciado, existem inúmeras matérias a ter em conta e vários processos morosos. A organização da informação, nestes casos, é fundamental para que a submissão e realização do estágio seja aprovada, bem como a simplificação e rápida resposta dos dados solicitados.

C3. Gestão e organização de eventos

Esta atividade insere-se num serviço prestado pela LABORSANO – Gestão e Serviços, Lda., sendo a associação AVEIRO VIVA a organizadora do evento ao qual o estagiário é alocado e que tem na sua génese o programa Erasmus+, particularmente o programa Juventude em Ação. O evento sofre uma fase de elaboração da candidatura, na qual o estagiário não participa, sendo aprovado e financiado pelo programa. Compete, ao estagiário, auxiliar o responsável por estes projetos, Nuno Maia, na preparação e idealização dos moldes de funcionamento do evento.

A área dos eventos é, para o estagiário, um ramo muito atrativo e no qual encontra motivação extra, pelo que não se aborrece a planear todo o processo

inerente à realização do projeto. Inicialmente, é necessário analisar a candidatura para conseguir compreender a essência e o propósito da realização do evento. Incorpora-se as diretrizes do projeto com alguma facilidade e coloca-se o desafio de elaborar um logótipo que represente o evento graficamente. Dotado de algumas competências no design de logótipos e material publicitário, prontamente apresenta o logótipo como imagem do projeto, apresentado na figura 26.



Figura 26 – Logótipo do projeto “Euro Youth Citizenship”

Para organizar a informação necessária, é essencial reunir todos os documentos e trabalhos num único elemento, criando assim um dossier de projeto. Os dossiers de projeto permitem agrupar e organizar a informação de uma forma mais limpa, proporcionando uma rápida navegação pela informação existente. Estes arquivos possuem na sua estrutura uma capa, um espaço para a candidatura, para a contratualização, para a correspondência entre parceiros, as evidências do projeto, a gestão financeira, o relatório final e um espaço para a possibilidade de uma auditoria. Posteriormente à criação da imagem do projeto,

é necessário elaborar uma lista de contactos e uma lista de participantes. Utiliza-se o programa Excel da Microsoft Office, que permite obter listas como as que se encontram apresentadas nas figuras 27 e 28.

		CONTACTS LIST								
COUNTRY	ORGANIZATION	PIC	E-MAIL	CITY	KM	AIRPORT	BUDGET	PREDICT COST	REAL COST	BALANCE
Portugal	Aveiro Viva						0,00	0,00	0,00	0,00
Lithuania	MRUSA						540,00	316,00		540,00
Macedonia	CYA KRIK						540,00	322,00		540,00
Romania	S4YD						540,00	282,00		540,00
Poland	Fundacja Mtodzi dla Europy						540,00	182,00		540,00
Slovakia	Magna Carta n.o.		magnaCarta.sk@gmail.com			airport	540,00	272,00		540,00

Figura 27 – Lista de contactos do projeto “Euro Youth Citizenship”

		PARTICIPANTS LIST											
		Advanced Planning Visit											
COUNTRY	ORGANIZATION	FIRST NAME	LAST NAME	M/F	ID / PASSPORT	DATE OF BIRTH	COUNTRY OF BIRTH	COUNTRY OF RESIDENCE	LEADER / PARTICIPANT	FO	E-MAIL	PHONE	SIGNATURE
Portugal	Aveiro Viva												
Lithuania	MRUSA												
Macedonia	CYA KRIK												
Romania	S4YD												
Poland	Fundacja Mtodzi dla Europy												
Slovakia	Magna Carta n.o.	marina	maripova	F	00002477	02/03/1992	Slovakia	Slovakia	Participant		marina.maripova@gmail.com	+371222303720	

Figura 28 – Lista de participantes do projeto “Euro Youth Citizenship”

A realização destas listas permite reunir informação num curto espaço e acelerar os processos internos na gestão e acompanhamento do evento. Além das listas apresentadas, surge o propósito de estruturar um documento de apresentação e divulgação do projeto, à semelhança de um livro de instruções onde são mencionados aspetos críticos para o bom funcionamento do evento. O infopack, termo utilizado para designar o documento de informação, permite disponibilizar a informação relevante para o desenrolar do evento e precaver falhas de comunicação e de alertas por parte da organização. O documento deve ser atrativo, limpo, sucinto, focando os pontos de maior importância, e deve conter toda a informação necessária à participação no evento. O infopack do projeto

“Euro Youth Citizenship” encontra-se no anexo 10. Este projeto não escapa à realização de um cronograma de atividades, definindo estrategicamente os prazos e as tarefas a realizar até ao evento. Esse cronograma encontra-se representado na figura 29.

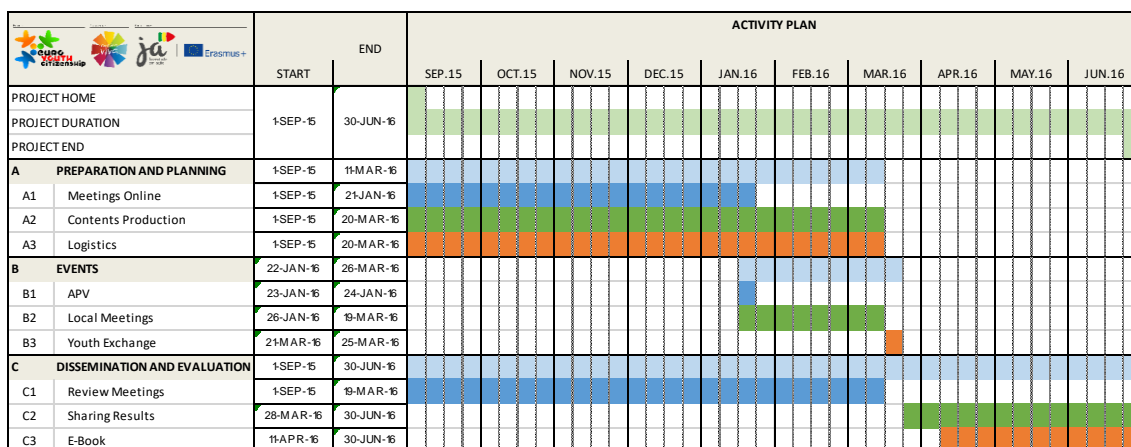


Figura 29 – Cronograma de atividades do projeto “Euro Youth Citizenship”

Na gestão financeira, é fundamental realizar o orçamento, instrumento indispensável a qualquer projeto, para o qual se utiliza o programa Excel como ferramenta de trabalho. O estagiário reconhece novas dificuldades no arranque da estruturação de um orçamento; no entanto, e devido à simplicidade da estrutura financeira do projeto, acaba por ultrapassar as barreiras que se colocam e esboça o orçamento exposto na figura 30.

BUDGET PLAN						Grant Requested	
ORGANIZATION						Grant Requested	
Aveiro Viva							
TRAVELS						Grant Requested	
A1	Advanced Planning Visit	Starting	Destination	Bond Distance	Nº Attendees	Funding per Participant	Grant Requested
		Portugal	Portugal	0-9 km	2	-	2 700,00 €
		Lituânia	Portugal	2000-2999 km	2	270,00 €	-
		Macedónia	Portugal	2000-2999 km	2	270,00 €	540,00 €
		Roménia	Portugal	2000-2999 km	2	270,00 €	540,00 €
		Polónia	Portugal	2000-2999 km	2	270,00 €	540,00 €
		Eslováquia	Portugal	2000-2999 km	2	270,00 €	540,00 €
A2	Youth Exchange						9 450,00 €
		Portugal	Portugal	0-9 km	10	-	-
		Lituânia	Portugal	2000-2999 km	7	270,00 €	1 890,00 €
		Macedónia	Portugal	2000-2999 km	7	270,00 €	1 890,00 €
		Roménia	Portugal	2000-2999 km	7	270,00 €	1 890,00 €
		Polónia	Portugal	2000-2999 km	7	270,00 €	1 890,00 €
		Eslováquia	Portugal	2000-2999 km	7	270,00 €	1 890,00 €
INDIVIDUAL SUPPORT						Grant Requested	
	Destination	Nº Attendees	Total Length (days)	Funding per Participant		Grant Requested	
		0				-	
ORGANIZATIONAL SUPPORT						Grant Requested	
A2	Youth Exchange	Destination	Nº Attendees	Total Length (days)	Funding per Participant / Day	Grant Requested	
		Portugal	10	7	37,00 €	11 655,00 €	
		Portugal	7	7	37,00 €	2 590,00 €	
		Portugal	7	7	37,00 €	1 813,00 €	
		Portugal	7	7	37,00 €	1 813,00 €	
		Portugal	7	7	37,00 €	1 813,00 €	
		Portugal	7	7	37,00 €	1 813,00 €	
SUPPORT FOR SPECIAL NEEDS						Grant Requested	
	Nº Attendees	Description of Costs				Grant Requested	
	0					-	
EXCEPTIONAL COSTS						Grant Requested	
A1	Advanced Planning Visit	Nº Attendees	Description of Costs			Grant Requested	
		12	= 12 * 3 noites * 37			1 332,00 €	
LANGUAGE SUPPORT						Grant Requested	
	Nº Attendees	Linguistic Group				Grant Requested	
	0					-	
TOTAL						Grant Requested	
Full Application						25 137,00 €	
Total Approved						25 137,00 €	
Variation						0,00%	

Figura 30 – Orçamento do projeto “Euro Youth Citizenship”

O planeamento deste evento entusiasma o estagiário, como acontece, aliás, com a idealização de qualquer outro tipo de evento, o que o leva a afirmar que a área da organização de eventos é cativante e incita a realizar, com altos níveis de perfeccionismo, projetos vindouros.

Entretanto surge a oportunidade de intervir noutra projeto inserido no programa Erasmus +, “EcoFriendly”, que tem por objetivo a capacitação dos jovens como futuros atores de mudança social. Através de ações de sensibilização de um

conjunto de jovens para a problemática do ambiente e do crescimento sustentado, é possível, por contágio, promover na comunidade uma nova forma de olhar para a natureza e para os seus recursos, valorizando toda a cadeia de valor relacionada com a biodiversidade e os espaços verdes. Na mesma lógica operacional do projeto “Euro Youth Citizenship”, o estagiário elabora o logótipo do projeto com alguma facilidade. A idealização e transmissão de valores através de uma imagem são, para ele, aspetos relativamente fáceis de desenvolver. O logótipo apresenta tons verdes e folhas, remetendo para a natureza, como podemos constatar na figura 31.



Figura 31 – Logótipo do evento “EcoFriendly”

Da mesma forma, são elaboradas listas de contactos e de participantes, o cronograma de atividades e o orçamento para este projeto. Não se apresenta de novo as tabelas, dado que se utiliza a mesma estrutura já exposta. Por vezes, a utilização dos mesmos processos, desde que cumpram com as necessidades, acelera o planeamento e a execução de um projeto. Neste caso, as ferramentas já preenchem os requisitos necessários, pelo que não justifica elaborar novos *templates*. Por isso, apresenta-se apenas o *infopack* produzido para o projeto “EcoFriendly”, presente no anexo 10.

C4. Estruturação operacional da Lideradrenalina - Desp. e Event., Lda.

A presente atividade é adicionada com o objetivo de estruturar o sistema operacional da empresa de desporto Lideradrenalina. A empresa carece de uma reorganização na estrutura responsável pela prestação de serviço, ou, por outras palavras, necessita de uma reflexão acerca dos serviços que presta e dos serviços que poderia prestar. Esta discussão conta com a presença do orientador de estágio, Miguel Maia, que expôs o problema e procurou colocar perguntas fulcrais. Após uma análise profunda dos recursos existentes na empresa, estabelecemos um conjunto de áreas de atuação. Estas áreas de atuação são ponderadas tendo em consideração a situação atual do país, recorrendo a uma análise do ambiente externo, bem como a uma breve análise daquilo que se encontra atualmente implementado em empresas de desporto. O resultado reflete todas as análises realizadas e determina a estrutura operacional da Lideradrenalina, apresentada na figura 32.

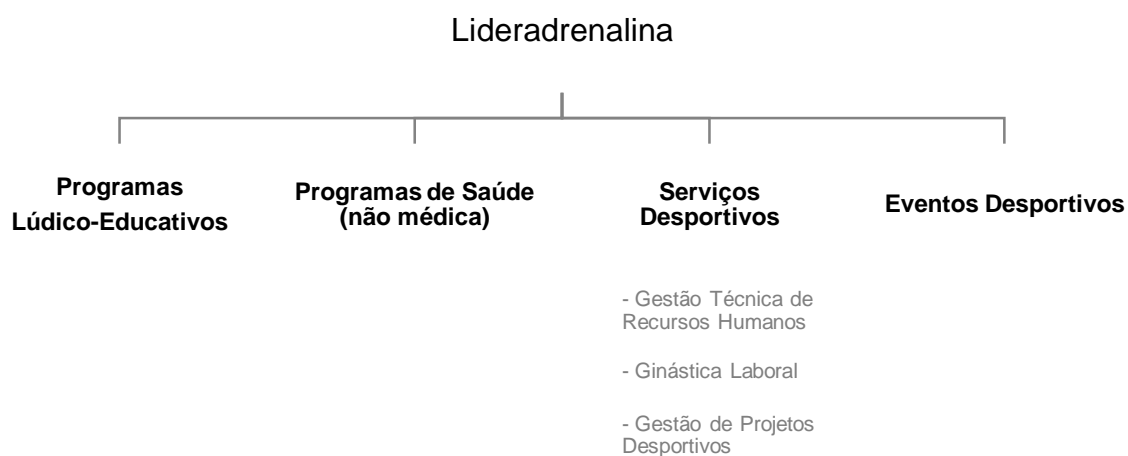


Figura 32 – Nova estrutura operacional da Lideradrenalina

A partir da estruturação operacional da empresa, o orientador Miguel Maia coloca o desafio de trabalhar num projeto que tinham idealizado. Prontamente o estagiário aceita o desafio e são-lhe facultadas informações essenciais para

perceber o objetivo do projeto. No início da conceção de qualquer projeto, é necessário avaliar um conjunto de fatores e indicadores essenciais à demonstração de possíveis sucessos ou fracassos. Estas análises podem ser compiladas num único documento, vulgarmente intitulado por plano de negócio. Neste caso particular, assumimos que o plano de negócio que produzimos para o novo projeto se designa dossier técnico.

Para produzir o dossier técnico do novo projeto da Lideradrenalina, necessita-se de realizar algumas pesquisas sobre planos de negócio. Recorre-se ao website do IAPMEI, que disponibiliza algumas ferramentas interessantes para a conceção de um novo negócio, e com base no guia prático elabora-se um plano de negócio. O guia prático encontra-se disponível para download em www.iapmei.pt/resources.

O estagiário identifica as fases necessárias para a produção do plano de negócio e ajusta-as, seguindo uma lógica sequencial de processos. Assim, na produção de conteúdos para o dossier técnico percorre as seguintes fases, sequencialmente:

- 1.^a – Histórico da empresa/negócio e dos promotores;
- 2.^a – Mercado subjacente;
- 3.^a – Nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
- 4.^a – Projeto/Produto/Ideia;
- 5.^a – Estratégia comercial;
- 6.^a – Projeções financeiras;
- 7.^a – Gestão e controlo do negócio;
- 8.^a – Investimento necessário;
- 9.^a – Sumário executivo.

Não é alterada a estrutura presente no guia prático do IAPMEI. Apenas se coloca o sumário executivo como tarefa final dado que é o capítulo que reflete todo o plano. Esta mudança permite elaborar o sumário com uma perceção global,

adquirida ao longo do processo de pesquisa, reflexão e redação dos restantes capítulos do plano de negócio. A passagem pelos capítulos de um plano de negócio permite compreender a necessidade de detalhar certos aspetos, com o intuito de perceber se a ideia concebida possui fundamentos para ser implementada. Facilmente se percebe que grande parte das invenções não surgem apenas de uma ideia; essa ideia é ajustada e trabalhada, no sentido de otimizar as valências e potenciá-las ao máximo com o plano de negócio. Este documento assemelha-se a um dossier informativo que faculta dados pertinentes a financiadores, questão que foi também alvo de reflexão. O detalhe deve estar presente na maior parte dos capítulos de um plano de negócio; no entanto, temos de ter consciência de que o projeto é desenvolvido por nós e não queremos que o mesmo seja replicado e implementado facilmente. Nesta lógica, consideramos que, ainda que o plano de negócio seja uma ferramenta essencial para a estruturação de uma ideia/projeto, devemos preservar dados fulcrais da implementação do mesmo.

Detalhando a metodologia utilizada na produção deste dossier técnico, e como referido anteriormente, o estagiário baseia-se no guia prático disponibilizado online pelo IAPMEI. Em todos os capítulos, existem questões que auxiliam a produção de conteúdo, tornando o capítulo mais orientado. Essas questões incidem sobre a descrição do histórico da empresa/negócio e dos promotores, o surgimento do projeto e a forma como é incorporado na empresa, a experiência e o conhecimento dos empresários e a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos.

O capítulo referente ao mercado subjacente pretende analisar a viabilidade da ideia/produto, sendo necessário recorrer a vários dados e estudos realizados no âmbito da ideia específica do projeto. É um capítulo que requer largas horas de labor e a utilização de um leque diversificado de fontes. Utiliza-se fontes como o IPDJ e o PORDATA na recolha de dados relevantes para a ideia do projeto. Revela-se um processo moroso, que termina sempre num impasse sobre a suficiência, ou não, dos dados recolhidos. Contudo, considera-se que este capítulo é fundamental na demonstração de exequibilidade de um projeto, sendo

necessários elevados níveis de resiliência na procura de dados essenciais ao projeto.

Um capítulo com informação sobre a nova ideia e qual o posicionamento da mesma faz todo o sentido num plano de negócio. O estagiário foca questões como o produto/serviço e o seu mercado, os recursos físicos e de produção necessários e a capacidade de gestão do negócio pelos promotores. São dados não financeiros como estes que muitos financiadores procuram em planos de negócio. Perceber quais os recursos disponíveis e a capacidade que os empresários possuem para alavancar o projeto é fundamental. Em linha com este pensamento, considera-se essencial aprimorar as respostas às questões deste capítulo e torná-lo numa fonte de atração de financiadores.

O resumo do projeto e o sumário das atividades a serem desenvolvidas, bem como a motivação e objetivos dos intervenientes no processo, são questões base do capítulo “O Projeto/Produto/Ideia”. Nesta secção, é necessário elaborar um cronograma de atividades detalhado e ponderado. A descrição das atividades deve ser a mais pormenorizada possível, clarificando todos os passos, desde o planeamento à produção. É igualmente essencial refletir acerca dos pontos críticos no desenvolvimento do projeto, isto é, perceber quais os pontos que podem condicionar negativamente o processo idealizado. Neste capítulo, deve ser dada especial atenção à demonstração da Proposta Única de Valor da ideia, por outras palavras, é importantíssimo demonstrar de forma assertiva as vantagens associadas à produção/implementação da nova ideia. A questão da produção também se encontra incluída nesta secção, sendo necessário clarificar a metodologia utilizada e os recursos exigidos pela mesma. Em suma, este capítulo pretende apresentar a ideia por detrás do projeto.

No capítulo da “Estratégia comercial”, deve-se explicitar o método utilizado para transmitir a proposta de valor da ideia/produto. É necessário incluir aspetos como a aparência da ideia, os canais através dos quais será promovida, o segmento de mercado, entre muitos outros. Analisando os pontos fulcrais desta secção, considera-se que a utilização do modelo de negócio Canva pode ser uma mais valia, dado que incorpora as parcerias-chave necessárias, as atividades e

recursos-chave, a proposta de valor, a relação com os clientes, os canais e os segmentos de mercado. A estrutura de custos e as fontes de rendimento não são muito relevantes para este capítulo; no entanto, encontram-se incluídas no modelo de negócio Canva, pelo que se inserem dados nestes dois parâmetros.

O Canva é uma ferramenta útil na conceção de um novo produto/serviço, pois integra um conjunto de informações essenciais ao bom funcionamento de qualquer negócio e permite aos promotores analisar e alterar constantemente o modelo idealizado. As questões do marketing podem ser exploradas neste capítulo, eventualmente para identificar e quantificar as necessidades dos clientes.

As “Projeções financeiras” constituem um capítulo extremamente importante para os possíveis investidores. É aconselhável produzir esta informação com o auxílio de um técnico com formação na área, dada a complexidade de alguns dados financeiros. Neste caso, realiza-se apenas projeções de vendas, projeções de *cash flow* e de rentabilidade. O estagiário reconhece não estar habilitado a produzir dados mais realistas, contudo tenta elaborar os indicadores acima referidos da melhor forma possível, sendo necessário realizar algumas pesquisas por forma a rever alguns conceitos. Este é o capítulo no qual se depara com maiores dificuldades, quer por falta de conhecimentos na área das projeções financeiras quer pela exigência dos indicadores nos planos de negócio.

No penúltimo capítulo, “Gestão e controlo do negócio”, deve-se considerar três áreas fundamentais:

- Vendas;
- Produção;
- Informação financeira.

Sobre estas áreas é primordial demonstrar de que forma o projeto irá ser controlado, desde o seu início. A elaboração de relatórios regulares de análise dos resultados obtidos em cada área de atuação é importante para definir estratégias de gestão e otimizar processos, bem como a alocação de recursos

especializados em áreas de conhecimento específico. Não se desenvolve um plano de gestão e controlo para este projeto, no entanto pondera-se metodologias e define-se processos para esta atividade.

O último capítulo reserva-se à descrição do investimento necessário, aglutinando toda a informação produzida anteriormente. Devemos considerar os recursos necessários, analisando os custos e a matéria prima necessária para a produção esperada e as projeções de vendas. O investimento necessário deve ser realista e deve atrair os possíveis investidores, o que exige um trabalho minucioso na previsão e apresentação do mesmo.

O dossier técnico produzido encontra-se anexado a este trabalho (anexo 11). A produção de um plano de negócio requer níveis elevados de concentração e resiliência, no entanto é uma ferramenta essencial na apresentação de novas ideias e na captação de investidores. Esta atividade permite experienciar a produção de um documento deste tipo, estimulando a pesquisa da informação necessária e a capacitação para realizar outros planos de negócio no futuro.

D. Projetos de financiamento

A medida em causa foca a área da gestão de projetos e pretende permitir ao estagiário vivenciar e elaborar candidaturas a fundos de financiamento europeus. Os projetos de financiamento implicam um longo processo de laboração, envolvendo diretrizes estrategicamente refletidas, exigindo um cuidado acrescido no planeamento, com o intuito de alcançar um objetivo estabelecido.

D1. Estudos prévios

O programa “Erasmus+” segue normas muito rígidas no que se refere à candidatura a fundos comunitários, através de projetos nas áreas da educação, formação e juventude. O apoio é outorgado a parcerias transnacionais, incentivando a competência laboral e a harmonização do ensino com o trabalho.

O estudo prévio do denso documento, designado por Guia do Programa, é fundamental para a elaboração de futuras candidaturas. Este processo assemelha-se a qualquer outro processo que envolva uma fase de candidaturas, devendo ser analisada a pasta informativa das diretrizes à qual submetemos qualquer propósito, verificando com minúcia os pontos fulcrais para a avaliação do projeto.

D2. Elaboração de candidatura 1

No período destinado à realização deste estágio profissionalizante, não existe possibilidade de elaborar qualquer candidatura a um projeto “Erasmus+”. A extrema complexidade das diretrizes do programa europeu e a necessidade da Laborsano obter aprovação num número considerável de candidaturas são razões plausíveis para não se realizar qualquer atividade neste âmbito. Reconhece-se que poderia ter sido uma aprendizagem muito enriquecedora; no entanto, devido à especificidade inerente ao processo de elaboração e submissão de candidaturas ao programa “Erasmus+”, revela-se uma atividade impraticável num curto espaço de tempo.

Assim sendo, nesta atividade não se realizam quaisquer trabalhos.

E. Investigação científica

A realização de estudos científicos tem como essência o *transfer* entre o conhecimento científico e o conhecimento empírico. É importante desenvolver esta ligação permitindo a uma empresa ser capaz de incrementar a inovação. Neste caso, a medida está dividida em dois momentos, uma investigação principal e a produção de artigos de opinião/revisão. A investigação principal procura desenvolver um resultado palpável, através da aplicação de uma ferramenta de gestão estratégica, o BSC, enquanto os artigos de opinião procuraram estimular o interesse e o aumento de conhecimentos sobre outros temas da área do desporto.

E1. Investigação principal

Os métodos científicos e académicos auxiliam as práticas de qualquer área de atuação, realidade a que não escapa a gestão do desporto. Esta atividade sugere a realização de um estudo mais aprofundado sobre uma temática do interesse do estagiário que enquadra o estudo desenvolvido com a gestão do desporto. Após algumas reuniões com o orientador de estágio, decide-se explorar a ferramenta de gestão estratégica BSC. Uma vez que a escolha do estagiário é aprovada, resta planear o processo nos mesmos moldes dos planos realizados para todas as atividades. Assim, estrutura-se um documento, ao qual se dá o nome de plano metodológico, que reflete as tarefas a cumprir com a realização da investigação.

Começa-se por definir os objetivos do plano e escalonar os procedimentos a realizar, chegando à seguinte divisão:

- a) Revisão da literatura;
- b) Definição dos objetivos operacionais da presente investigação;
- c) Amostra e ferramentas a utilizar na recolha de dados;
- d) Recolha de dados.

A investigação incide sobre uma organização desportiva, de acesso fácil e imediato por parte do estagiário. É, nesse sentido, com naturalidade que surge a Ovarense Basquetebol, instituição que acolheu o estagiário durante o período da licenciatura em Ciências do Desporto. O clube passa por várias dificuldades e o estagiário sente que deve ajudar na definição da estratégia e no caminho a seguir, facilitando os processos internos e potenciando o desenvolvimento do clube desportivo.

No plano, são definidos os elementos de estudo para a elaboração da revisão da literatura, estabelece-se os objetivos operacionais para a realização da investigação, define-se a amostra e as ferramentas de recolha de dados e, por fim, descreve-se os procedimentos a utilizar na recolha de dados. O estagiário desenvolve um cronograma de atividades, elemento presente em todos os

planos elaborados, com a organização temporal e sequencial das atividades. O referido cronograma consta na figura 33.

PROCEDIMENTO	NOV	DEZ	JAN	FEV
I. Planeamento	■			
A. Revisão da Literatura	■	■		
B. Objetivos Operacionais		■		
C. Amostra e Ferramentas		■	■	
D. Recolha de dados			■	■
II. Elaboração Final				■

Figura 33 – Cronograma de atividades da investigação principal

A investigação está, assim, planeada e estruturada, visando um correto e profícuo funcionamento das atividades. O plano metodológico para a investigação BSC encontra-se no anexo 12 deste documento.

Relativamente à produção da investigação, inicia-se os trabalhos com a pesquisa e redação de elementos essenciais à revisão da literatura, recorrendo à base de dados Descoberta, disponível na plataforma da biblioteca da FADEUP. Entretanto, desenvolve-se um documento de apoio à recolha de dados, que se denomina de “Diagnóstico”, essencial na recolha e organização da informação proveniente das entrevistas a realizar. Neste documento, procura-se seguir a estrutura mais utilizada na produção de BSC, com o objetivo de uniformizar os processos de recolha e seleção de informação, tornando os dados mais acessíveis e compreensíveis em cada indicador do BSC. Realiza-se dois momentos de entrevistas: o primeiro, para recolha de informação essencial na produção de um BSC; e o segundo, para apresentação de uma proposta do modelo de gestão estratégica. Considera-se que o método utilizado simplificou os processos de recolha e apresentação de uma proposta ajustada à situação real do clube, não exigindo largos períodos de tempo aos seus responsáveis do clube.

A proposta do modelo BSC é o resultado palpável desta investigação, que envolve três diretores do clube de basquetebol Ovarense Basquetebol, tornando a ferramenta útil para o clube desportivo dada a validade dos dados recolhidos e apresentados. Este modelo é produzido a partir do confronto de vários elementos, internos e externos à organização, o que se considera um aspeto positivo no resultado obtido.

A investigação encontra-se num artigo anexado a este documento (anexo 13).

Esta atividade possibilita o desenvolvimento de competências na realização de modelos de gestão estratégica do tipo BSC, o que permite, ao estagiário, aplicar a ferramenta em contextos diferentes, em anos vindouros.

E2. Artigos de opinião

Os artigos de opinião enquadram-se nesta medida como impulsionadores da minha capacidade crítica, de análise e de produção de conteúdos científicos. Fomentam a pesquisa sobre temas atuais e problemas identificados na gestão do desporto, confrontando a realidade com a literatura. Estes pequenos documentos são breves, objetivos e tentam desmistificar algumas temáticas. Na sequência da pesquisa de áreas de estudo, selecionamos três temáticas relacionadas com a gestão do desporto:

- Empreendedorismo;
- Eventos desportivos;
- Organizações desportivas.

Em seguida, é elaborado um plano metodológico como documento orientador das tarefas a levar a cabo para a redação dos três artigos de opinião. Nesse plano, estão descritos os objetivos das pequenas investigações, bem como o seu enquadramento no estágio profissionalizante. Os procedimentos estão também delineados no plano, bem como as temáticas a desmistificar com os artigos de opinião. Como habitual, a elaboração de um cronograma de atividades

para a produção dos artigos encontra-se no plano metodológico, apresentado no anexo 14, e abaixo ilustrado pela figura 34.

Atividades	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Artigo Empreendedorismo	■	■	■			
Pesquisa de informação	■	■				
Redação Inicial		■	■			
Resultados			■			
Finalização do documento			■			
Artigo Eventos Desportivos				■	■	■
Pesquisa de informação				■	■	■
Redação Inicial					■	
Resultados					■	
Finalização do documento					■	
Artigo Organizações Desportivas					■	■
Pesquisa de informação					■	■
Redação Inicial						■
Resultados						■
Finalização do documento						■

Figura 34 – Cronograma de atividades dos artigos de opinião

Como previsto, os trabalhos iniciam-se com a produção do artigo de revisão que foca a temática do empreendedorismo no desporto. Numa primeira fase, realizam-se diversas pesquisas, através da base de dados “Descoberta”, disponível na plataforma da biblioteca da FADEUP, para elaborar a revisão da literatura do artigo e obter informação pertinente à formulação de uma opinião. Numa outra fase, é necessário selecionar artigos com informação específica da temática em estudo, procurando estruturar uma revisão sustentada e rica de conteúdos. Da primeira seleção, são excluídos cinco artigos por não

acrescentarem informação relevante à temática a estudar, sendo utilizados quinze artigos como ferramentas úteis à produção de uma opinião. Recorre-se a fichas de leitura, de elaboração própria, para organizar dados que se considera fundamentais em cada artigo. Este método simplifica a redação do artigo de opinião e facilita o acesso a toda a informação considerada essencial para o estudo. As fichas seguem uma estrutura simples e integram elementos como o título, os autores, a referência, as palavras-chave, as hipóteses, os resultados e as evidências.

Após a redação do artigo de opinião, observa-se que o trabalho produzido havia alargado os horizontes do estagiário sobre a temática do empreendedorismo, refletindo acerca de alguns conceitos e diferentes óticas de vários autores. O desporto e o empreendedorismo tendem a unir esforços e, com certeza, obterão resultados muito positivos. O artigo sobre o empreendedorismo no desporto, intitulado “Barreiras ao Empreendedorismo no Desporto: Inovação no Associativismo”, encontra-se no anexo 15 deste documento.

O artigo de opinião que tem como pano de fundo o tema dos eventos desportivos segue o mesmo processo de produção. Constata-se que a velocidade do processo é mais elevada e resulta numa produção mais rápida do artigo. De facto, refletindo acerca deste acontecimento, conclui-se que este fenómeno acontece com alguma frequência nas empresas de desporto ou nas organizações desportivas: a assimilação de processos e a execução do mesmo processo inúmeras vezes provoca uma aceleração no cumprimento de tarefas/processos internos. Nesta lógica, a definição clara e prévia de um método de gestão, operacional, ou de qualquer outra área, é fulcral para o desenvolvimento de processos internos rápidos e competentes. Relativamente ao artigo, tem como título “Os eventos desportivos como atividades complementares ou parte integrante da atividade de uma organização desportiva”. Considera-se uma temática interessante e uma área onde ainda se verifica alguma dificuldade em implementar estratégias de gestão. De novo, sente-se um incremento dos conhecimentos do estagiário, ampliando a visão construída até então e estimulando a reflexão de novas ideias e novos pensamentos. O artigo de opinião encontra-se no anexo 16.

Por razões de carga horária e devido à oportunidade de levar a cabo outras atividades igualmente interessantes para o desenvolvimento intelectual e profissional do estagiário, tomamos a decisão de não realizar um terceiro artigo, que abordaria a temática das organizações desportivas. Esta decisão é discutida em reunião e aprovada pelo orientador de estágio, Miguel Maia, e pela supervisora do estágio, Doutora Maria José Carvalho. É cumprida, em termos de carga horária despendida, a percentagem estabelecida no plano de estágio, não estando comprometidos a aprendizagem nem o desenvolvimento cognitivo inerente à realização do estágio.

REFLEXÃO CRÍTICA E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Ao longo deste estágio, são atingidos praticamente todos os objetivos inicialmente delineados. Na globalidade, considera-se que este processo de aprendizagem incrementou atitudes empreendedoras e fomentou boas práticas de gestão. Reconhece-se que o surgimento de novas atividades enriquece o trabalho e que a disponibilidade demonstrada culmina num ótimo resultado de experiências e aprendizagens.

Um fator fundamental neste processo de aprendizagem é a abertura e disponibilidade demonstradas pelo orientador do estágio, Miguel Maia, e pela entidade acolhedora, Laborsano. O constante lançamento de desafios e a vontade pessoal em adquirir novas competências em áreas distintas da gestão fortalecem a relação estabelecida com o orientador e otimizam a experiência profissional. São várias as competências adquiridas ao longo do período retratado neste relatório, quer competências de gestão quer competências de relacionamento ou, ainda, o olhar crítico sobre as tarefas executadas. Os pontos que se consideram positivos e que são peças-chave em todo o processo de estágio têm que ver com a reflexão sobre as metodologias utilizadas pela empresa e com a produção de novos materiais durante o estágio. A oportunidade de acrescentar um cunho pessoal nos processos implementados na empresa possibilita desenvolver capacidades de tomada de decisão e de risco. O risco associado à alteração ou à adição de novos elementos em processos internos da entidade acolhedora do estágio exige uma avaliação e um rigor pessoal aquando da realização e apresentação dos produtos elaborados; por outras palavras, é reforçada a importância de rever e aprimorar o trabalho realizado por forma a reduzir os erros inerentes à alteração de processos implementados. De facto, em qualquer organização, desportiva ou não, a alteração/inação de processos anteriormente utilizados interfere com toda a estrutura operacional. No caso de organizações desportivas, onde a mudança de presidentes ou de gestores acontece com alguma frequência, a capacidade de adaptar os novos processos aos processos existentes é fundamental para não quebrar a estrutura operacional e não provocar graves problemas no sistema de funcionamento da organização.

Os processos de gestão variam de contexto para contexto, de gestor para gestor e nunca revelam se o processo é certo ou errado. Uma lição retirada desta experiência relaciona-se com esta questão do certo e do errado, da identificação do melhor processo ou dos erros a evitar. Na verdade, os modelos de gestão devem ser entendidos por todos os colaboradores e devem ser dominados por quem os implementa, neste caso, o gestor. Não existe um modelo certo ou um modelo errado; existem, sim, modelos que podem resultar num determinado contexto, com determinados recursos, mas que, quando aplicado num outro ambiente totalmente diferente, pode não obter o mesmo resultado. Quando se define ou idealiza um modelo de gestão para uma organização desportiva, devem ser considerados os recursos disponíveis e o ambiente externo, bem como os possíveis erros ou lacunas provenientes da sua implementação. A avaliação do risco é tão ou mais importante do que a ponderação dos recursos ou a busca pelo modelo ideal de gestão.

A aquisição de ferramentas é, igualmente, um output importante deste processo de aprendizagem. A utilização de ferramentas de gestão pessoal, gestão de processos, avaliação e monitorização, assim como de ferramentas de análise estratégica e de métodos de trabalho, possibilita recolher e adquirir uma bagagem de conhecimento essencial para posterior aplicação em organizações desportivas. O contacto e a aplicação destas ferramentas durante o presente estágio permitem assimilar um leque diversificado de instrumentos, utilizados em empresas, que podem ser transferidos e implementados em organizações desportivas, ainda que ajustados ao ambiente e ao setor do desporto. Considera-se que o confronto entre o conhecimento científico e a aplicação das ferramentas no setor empresarial permite a reflexão aquando da implementação das mesmas no setor do desporto. Esta combinação de perspetivas é, no ponto de vista do estagiário, saudável e valiosa para a aplicação futura de modelos de gestão mais adequados e otimizados à realidade do desporto. Como referido anteriormente, não há um único modelo ou uma única ferramenta ideal para a gestão de uma organização desportiva; no entanto, quando combinadas e ajustadas às necessidades, podem constituir uma forte arma no desenvolvimento da instituição.

O plano de estágio inicialmente idealizado promete um estágio cativante e recheado de aprendizagens em várias áreas de gestão de uma empresa; ainda assim, o resultado final acaba por revelar um maior número de tarefas realizadas. A abordagem efetuada às várias áreas de gestão, entre elas a gestão administrativa e financeira, a gestão de marketing, a gestão de operações e a investigação, permite adquirir mais competências em áreas jamais exploradas e perceber a dinâmica existente nos modelos de gestão das empresas ou organizações desportivas. Sendo este o objetivo pessoal do estagiário, considera-se que este processo de aprendizagem não só cumpriu as expectativas iniciais como possibilitou experienciar a aplicação de várias ferramentas de gestão.

O presente estágio revela um forte investimento na investigação, facto importante nas empresas e nas organizações desportivas. Na verdade, não temos consciência da importância da investigação no desenvolvimento de novos produtos/negócios nem do investimento feito pelas empresas nessa área. Refletindo sobre a premissa anterior, facilmente se encontra esta relevância no setor do desporto, nomeadamente nas organizações desportivas que necessitam de idealizar novas valências. A inexistência de investigação leva as organizações desportivas a entrar num ciclo operacional em forma de cone, isto é, sem investigação não haverá lugar para a inovação e para a identificação de necessidades exigidas pelos clientes (sócios, atletas, espetadores, patrocinadores, etc.). No caso do presente estágio, a investigação permite desenvolver metodologias de trabalho e aplicar ferramentas de gestão, designadamente o BSC.

Infelizmente, não se torna possível elaborar projetos de financiamento durante o período de estágio; no entanto, são pertinentes a leitura e o estudo do guia do programa “Erasmus+”, sobre o qual assentam os projetos. O estagiário tem consciência da dificuldade na elaboração de um projeto a fim de obter a sua aprovação, dada a exigência de critérios nestes programas. Apesar de não ser elaborado nenhum projeto de raiz, o estagiário teve oportunidade de intervir em dois projetos “Erasmus+” na fase de implementação e, com isso, compreender o processo de elaboração, aprovação, implementação e avaliação.

Globalmente, analisa-se o presente processo de aprendizagem como um período essencial na aquisição de boas práticas de gestão e na capacitação enquanto gestor, através da aplicação de modelos e ferramentas de gestão estratégica. Confessa-se que as várias aprendizagens (profissional, pessoal, de relacionamento, etc.) tornaram o estagiário num gestor mais capaz e perfeccionista, que poderá, futuramente, contribuir para a implementação de boas práticas de gestão no setor do desporto, seja em empresas de desporto, organizações desportivas, clubes desportivos, entre outros. Terminam-se as considerações com uma lista das competências adquiridas ao longo deste estágio profissionalizante:

1. Profissionais

- Planeamento e monitorização (planos metodológicos, planos de atividade, relatórios mensais e relatórios de atividade);
- Elaboração de planos de negócio;
- Gestão de recursos humanos (Portal Candidaturas Eletrónicas do IEFP);
- Gestão administrativa e financeira (orçamentos);
- Gestão de eventos (planeamento e implementação);
- Gestão e implementação de projetos do Programa Europeu Erasmus+;
- Gestão estratégica (BSC).

2. Sócio pessoais

- Capacidade de refletir e ponderar sobre o trabalho realizado, identificando erros e melhorias;
- Gestão pessoal (Outlook).

3. Informáticas

- Análise estratégica (SWOT, PESTEL, 5 forças de Porter, matriz BCG e matriz Ansoff);
- Gestão de recursos tecnológicos de armazenamento (Dropbox e Tortoise SVN);
- Gestão de website (Wordpress).

CONCLUSÃO

O estágio profissionalizante foi supervisionado pela Professora Doutora Maria José Carvalho, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, e orientado pelo Mestre Miguel Maia, da Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. Teve como objetivo estratégico a capacitação do estagiário para o empreendedorismo e para a criação de empresas na área do desporto, implementando as melhores práticas conhecidas e utilizando o método científico para a resolução de problemas de gestão. Este objetivo estratégico foi escalonado em três eixos estratégicos, sendo a gestão do desporto a principal componente do trabalho desenvolvido, e contemplou o desenvolvimento das atividades de gestão propriamente ditas, nomeadamente gestão administrativa e financeira, gestão de marketing e gestão de operações. Os restantes dois eixos assumiram-se como componentes específicos do trabalho a desenvolver, entre eles, a elaboração de projetos de financiamento e a investigação. Algumas atividades previstas no plano de estágio não se realizaram, mas, em contrapartida, surgiram outras oportunidades de aprendizagem.

O trabalho desenvolvido foi acompanhado por constantes desafios que tornaram aliciante a produção de mais conteúdos e, em simultâneo, mais aprendizagens. A relação com o orientador permitiu desempenhar algumas tarefas do processo operacional da empresa, o que nem sempre é possível na realização de estágios. A abordagem aos conteúdos previstos pelo plano de estágio permitiu adquirir ferramentas de gestão e perceber o funcionamento de uma organização, os processos utilizados, as relações com outras entidades. A experiência vivida na empresa possibilitou a reflexão acerca dos métodos de gestão utilizados nas empresas e dos métodos utilizados nas organizações desportivas. Ainda assim, teria sido interessante vivenciar o processo de certificação de qualidade e a elaboração de projetos de financiamento, dado o impacto que podem ter numa organização. A linha de tempo do estágio não permitiu a realização destas atividades, mas proporcionou a concretização de outras igualmente fundamentais. O método de trabalho utilizado e os objetivos inicialmente definidos resultaram num excelente produto de aprendizagem profissional e pessoal.

Em suma, a maioria dos objetivos do presente estágio foram cumpridos, tendo provocado um impacto positivo na aprendizagem. A passagem pelos diferentes departamentos de uma organização, de forma a perceber como funciona uma empresa ou uma organização desportiva, concretizou-se. O objetivo principal foi alcançado com a realização de trabalhos na área da gestão administrativa e financeira, no marketing, no sistema de operações da empresa e na investigação. O único objetivo não cumprido, dada a incompatibilidade de tempo/oportunidade, foi a elaboração de projetos de financiamento. As fortes e saudáveis relações entre a Laborsano – Gestão e Serviços, Lda. e a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto culminaram num processo de aprendizagem bem estruturado que resultou num excelente output de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akcagun, E. & Dal, V. (2013). The analyses of Turkish apparel industry by the five forces model. *Industria Textila*, 64(2), 115-9.
- Aminuddin, Y & Pariah, M. (2008). Globalization And Malaysian Sports Industry. *Journal of Intentional Studies*, 8, 112-116.
- Androniceanu, A. (2008). *News in public management*. Bucharest: University Publishing.
- Ansari, S., Fiss, P. & Zajac, E. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of management review*, 35(1), 67-92.
- Ansoff, H. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 25(5), 113-125.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- AnsoffMatrix*. Consult. 26 Nov 2015, disponível em <http://www.ansoffmatrix.com/>
- APCER. (2010). *Guia Interpretativo NP EN ISSO 9001:2008*. Portugal: APCER.
- Aristóteles (1984). *Metafísica I* (V. Cucco, trad.). São Paulo: Abril S.A. Cultural.
- Audretsch, B., Grilo, I. & Thurik, R. (2011). *Globalization, entrepreneurship, and the region*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Barki, H. & Pinsonneault, A. (2005). A model of organizational integration, implementation effort and performance. *Organization Science*, 16(2), 165-179.
- Bartoluci, M. (1994). Sports development and entrepreneurship. *Kineziologija*, 26(1-2), 60-66.
- Basu, R. (2004). *Tools for analysis - PESTLE analysis in implementing quality: a practical guide to tools and techniques*. London: Thomson Learning.
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of National Governing Bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7, 240-268.

- Berdrow, I. & Lane, H.W. (2003). International joint ventures: creating value through successful knowledge management. *Journal of World Business*, 38(1), 15-30.
- Bolton, W. & Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bucklin, L. P. & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Burdus, E. (2005). *Management dissertation*. Bucharest: Economics Publishing.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butt, B., Hunjra, A. & Rehman, K. (2010). Financial Management Practices and Their Impact on Organizational Performance. *World Applied Sciences Journal*, 9(9), 997-1002.
- Caplan, E. & Landekich, S. (1974). *Human Resource Accounting: Past, Present and Future*. United States: National Association of Accountants.
- Carlyle, T. (1907). *Heroes and hero worship*. Boston: Adams.
- Case, R. & Branch, D. (2003). A study to examine the job competencies of sport facility managers. *International Sport Journal*, 7(2), 25-38.
- Chandler, D. & Alfred, Jr. (1990). *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Cherdantseva Y. & Hilton J. (2013). *Information Security and Information Assurance - The Discussion about the Meaning, Scope and Goals*. Em Organizational, Legal, and Technological Dimensions of Information System Administrator. USA: IGI Global Publishing.

Chung, K. H. (1986). *Management: Critical Success Factors*. Boston: Allyn & Bacon.

Coyne, K. & Subramaniam, S. (1996). Bringing discipline to strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, 61-70.

Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.

Danca, A. (2006). *SWOT analysis*. University St. Francis. Consult. 11 Jan 2016, disponível em <http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/swot>.

Dart, R. (2004). Being “business-like” in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 290-310.

David, F. (2011). *Strategic Management: concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Delaney, L. & Fahey, T. (2005). *Social and economic value of sport in Ireland*. Dublin: Economic and Social Research Institute.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic management: Creating competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.

Dumbrava, I. (2001). *Managements general*. Bucharest: Romania de maine.

Erdmann, W. (2008). Sport Activity Systematic Approach to Science, Technology and Art Part One: Supportive Sport Sciences. *Research Yearbook*, 14 (1), 44-56.

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (2015). *2º Ciclo em Gestão Desportiva*. Consult. 14 Dez 2015, disponível em https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/cur_geral.cur_view?pv_ano_lectivo=2016&pv_origem=CUR&pv_tipo_cur_sigla=M&pv_curso_id=851

Ferlie, E. & Steane, P. (2002). Changing developments in NPM. *International Journal of Public Administration*, 25, 1459-1469.

- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34, 5-28.
- Franco, M. & Bourne, M. (2003). Factors that play a role in "managing through measures". *Management Decision*, 41, 698-710.
- Fryer, K., Antony, J. & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 22, 278-298.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Haeckel, S. (1999). *Adaptive enterprise: creating and leading sense-and-respond organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harbison, J. R. & Pekar, P. (1998). *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*. New York: John Wiley & Sons.
- Hardy, S. (1986). Entrepreneurs, Organizations, and the Sport Marketplace: Subjects in Search of Historians. *Journal of Sport History*, 13, 14-33.
- Hedley, B. (1977). Strategy and the "business portfolio." *Long-Range Planning*, 10, 9-15.
- Heery, R. & Anderson, S. (2005). *Digital repositories review*. Bath: UKOLN and AHDS. Consult. 22 Out 2015, disponível em <http://opus.bath.ac.uk/23566/2/digital-repositories-review-2005.pdf>
- Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. United States: The Boston Consulting Group, Inc.
- Henderson, B. (1979). *Henderson on corporate strategy*. Cambridge: Abt Books.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2003). *Entrepreneurship education and training*. Reino Unido: Ashgate.

- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46-52.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, L. (2001). Guest editors introduction to the special issue on strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6), 479-491.
- Hobbes, T. (1651). *Leviathan* (Monteiro, J. P. & Silva, M. B., trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West.
- Hotz, A. (1994). A successful coaching. *Leistungssport Magazine*, 1.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M. & Stewart, B. (2012). *Sport Management - principles and applications*. New York: Routledge.
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, 7-8.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- JISC - Joint Information Systems Committee. (2005). *Digital Repositories - Helping universities and colleges: Briefing Paper – Higher Education Sector*. Consult. 22 Out 2015, disponível em <http://www.webarchive.org.uk/wayback/archive/20140615225626/http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/repositorybphe.pdf>
- Kangas, J., Kurttula, M., Kajanus, M. & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate – the S-O-S approach. *Environmental Management*, 69, 349-358.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The strategy-focussed organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008a). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62-77.
- Karagiannopoulos, G., Georgopoulos, D., Nikolopoulos, N. & Fathoming, K. (2005). Porter's five forces model in the internet era. *The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications, information and media*, 7(6), 66-76.
- Kuznets, S. (1965). *Economic Growth and Structure: Selected Essays*. New York: W. W. Norton.
- Larion, A. (2003). *Economic approach in modern sport management*. Chisinau: International Scientific Conference on improving the education in physical culture.
- Lamb, R. (1984). *Competitive Strategic Management*. USA: Pearson Education.
- Lawson, R., Desroches, D. & Hatch, T. (2008). *Scorecard best practices: Design, implementation, and evaluation*. New York: John Wiley & Sons.
- LawTeacher, UK. (2009). *The Social Contract Theories Of Thomas Hobbes And John Locke*. Consult. 21 Out 2015, disponível em <http://www.lawteacher.net/free-law-essays/contract-law/the-social-contract-theories-of-thomas-hobbes-and-john-locke.php?cref=1>
- Lerner, M. & Haber, S. (2001). Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, 16, 77-100.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Lévi, J. & Dionísio, P. (1999). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Liu, Z. & Ding, H. (2000). Twice-revolution of science and technology and development of athletic sports. *Journal Of Shanghai Physical Education Institute*, 24(2), 30-34.
- Makos, J. (2015). *An Overview of the PESTEL Framework*. PESTLE Analysis. Consult. 17 Nov 2015, disponível em <http://pestleanalysis.com/pestel-framework/>
- Maniezzo, V., Mendes, I. & Paruccini, M. (1998). Decision support for siting problems. *Decision Support Systems*, 23(3), 273-284.
- Manolescu, A. (2001). *Managementul resurselor umane*. Bucuresti: Economica.
- Mawson, M. (1993). Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 7, 101-106.
- McDermott, E. B. & Geer, D. (2001). *Information security is information risk management*. Em Proceedings of the 2001 Workshop on New Security Paradigms NSPW '01. NeW York: ACM.
- Menon, A., Bharadwaj, S., Adidam, P. & Edison, S. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Meredith, G. (1986). *Financial Management of the Small Enterprise*. Sydney: McGraw-Hill.
- Mestre, J. & Gómez, M. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio*. Madrid: Inde.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2005). *The Company: A Short History Of A Revolutionary Idea*. New York: Modern Library.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (1998). *Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach*. Delhi: Richard D. Irwin, Inc.
- Miller, D. & Friesen, P. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning. Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Plann*, 27(3), 123-132.
- Mises, L. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics*. United States: Yale University Press.
- Mokyr, J. (2002). *The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Mokyr, J. (2009). *The Enlightened Economy: An Economic History of Britain 1700-1850*. United States: Yale University Press.
- Mullin, B., Hardy, J. & Sutton, W. (2007). *Sport marketing*. Champaign: Human Kinetics.
- Nagel, K. (1986). *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens: Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Niven, P. (2011). *Balanced Scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Northcott, D. & Taulapapa, T. (2012). Using the Balanced Scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
- O'Boyle, E. & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65(1), 79-119.
- Parks, J., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). *Managing sport in the 21st century*. Champaign: Human Kinetics.
- Parris, D. & Peachey, W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113, 377-393.
- Pasqualini, V., Oberti, P., Vigetta, S., Riffard, O., Panaiotis, C., Cannac, M. & Ferrat, L. (2001). A GIS-based multicriteria evaluation for aiding risk management

Pinus pinaster Ait. Forests: a case study in Corsican Island, Western Mediterranean region. *Environmental Management*, 48, 38-56.

Peck, J. (2010). *Constructions of Neoliberal Reason*. United States: Oxford University Press.

Pedersen, M., Parks, J., Quarterman, J. & Thibault, L. (2011). *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics Publishers.

Pereira, C. (2013). *Qualidade de gestão: o caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais.

Peters, T., & Waterman R. (2004). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. London: Profile books.

Peters, T. & Waterman, R. (2006). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pickton, D. & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, 101-109.

Pipkin, D. (2000). *Information security: Protecting the global enterprise*. New York: Hewlett-Packard Company.

PORDATA. Consult. 17 Nov 2015, disponível em <http://www.pordata.pt/>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Pozzi, L. (1998). *A grande jogada*. São Paulo: Globo.

Purcarea A., Niculescu, C. & Constantinescu, D. (2000). *Management - Elemente Fundamentale*. Bucharest: Niculescu Publishing House.

- Radnor, Z. & Barnes, D. (2007). Historical analysis of performance measurement and management in operations management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 384-396.
- Ratten, V. (2011). Social entrepreneurship and innovation in sports. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1, 42-54.
- Razmi, J., Ghaderi S., Zairi, M. & Keyno, S. (2008). Compiling and prioritizing strategies for electrical energy production from fossil fuel with support of benchmarking. *International Journal of Benchmarking*, 15(6), 794-804.
- Ride, J., Ringuet, C., Rowlands, D., Lee, J. & James, D. (2013). *A sports technology needs assessment for performance monitoring in swimming*. 6th Asia-Pacific Congress on Sports Technology: Procedia Engineering.
- Rigby, D. (2013). *Management tools 2013 - An executive's guide*. Boston: Bain & Comapny.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.
- Salazar, A., Soto, R. & Mosqueda, R. (2012). The Impact of Financial Decisions and Strategy on Small Business Competitiveness. *Global Journal of Business Research*, 6(2), 332-349.
- Sandberg, W. R. (1991). Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 73-90.
- Santomier, J. (2002). Sport Business Entrepreneurship. *New England Journal of Entrepreneurship*, 5, 5-6.
- Sanz, R., Naranjo, J., Jiménez, D. & Perez, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
- Schneider, T., Butryn, T., Furst, D., & Masucci, M. (2007). A qualitative examination of risk among elite adventure racers. *Journal of Sport Behavior*, 30(3), 330-357.

Schroeder, R. (2007). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Schumpeter, J. (Ed.). (1965). *Economic theory and entrepreneurial history. Explorations in enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.

Seeger, J. (1984). Research Note and Communication: Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix. *Strategic Management Journal*, 5, 93-97.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, (25), 217-226.

Shank, J. & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos*. Rio de Janeiro: Campus.

Sistema de Certificação de Entidades Formadoras. Consult. 12 Nov 2015, disponível em <http://certifica.dgert.msess.pt/certificacao-de-entidades-formadoras.aspx>

Sørensen, J. & Fassiotto, M. (2011). Organizations as fonts of entrepreneurship. *Organization Science*, 22(5), 1322-1331.

Spencer, A., Kirchhoff, B., & White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 26(1), 9-23.

Srivastava, P., Kushreshtha, K., Mohanty, C., Pushpangadan, P. & Singh, A. (2005). Stakeholder-based SWOT analysis for successful municipal solid waste management in Lucknow. *Journal of Waste Management*, 25(5), 531-537.

Stabell, C. & Fjeldstad, O. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413-437.

Stevenson, H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Stickney, C. P. & Weil, R. L. (2007). *Financial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses*. 12th Edition. USA: Thomson South Western.

- Suikki, R., Tromstedt, R. & Haapasalo, H. (2006). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, 26(5-6), 723-738.
- Sullivan, M. (2004). *Sport marketing*. Harlow: Pearson Education.
- Swanson, S., & Kent, A. (2014). The complexity of leading in sport: Examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypicality. *Journal of Sport Management*, 28, 81-93.
- Tracey, M., Vonderembse, M. & Lim, J. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.
- Van Emmerik, I. (2008). It is not only mentoring: The combined influences of individual-level and team-level support on job performance. *Career Development International*, 13, 575-93.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Verle, K., & Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih menedžerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Faculdade de Gestão da Universidade de Primorska.
- Vorthman, R. (2008) *Toward best-practices program management*. Falls Church: Noblis.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 149-155.
- Watt, D. (2003). *Sports Management and Administration*. New York: Routledge House.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13, 27-56.
- Wheelen, L. & Hunger, D. (2010). *Strategic Management and Business Policy—Achieving Sustainability*. USA: Pearson International Edition.

Wickham, P. (2006). *Strategic Entrepreneurship*. USA: Pearson Education.

Wilson, I. (1994). Strategic Planning Isn't Dead—It Changed. *Long range planning*, 27(4), 12-24.

Wilson, J. & Hynes, N. (2008). Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 620-628.

Wolcott, R. & Lippitz, M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 74-82.

Zimmerer, T. & Scarborough, N. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management: the Foundations of Entrepreneurship*. USA: Pearson Education.

Anexo 1 – Certidão Permanente Laborsano



Certidão Permanente

Código de acesso: 1363-0371-7617

A entrega deste código a qualquer entidade pública ou privada dispensa a apresentação de uma certidão em papel.(artº 75º, nº5 do Código do Registo Comercial)

Matrícula

NIPC: 508590035

Firma: LABORSANO - GESTÃO E SERVIÇOS, LDA

Natureza Jurídica: SOCIEDADE POR QUOTAS

Sede: Centro Empresarial e Tecnológico, na rua de Fundões, nº 151

Distrito: Aveiro Concelho: São João da Madeira Freguesia: São João da Madeira
3700 121 S. João da Madeira

Objecto: Prestação de serviços de consultoria (excluindo a jurídica), gestão, orientação e assistência operacional a empresas e organismos; gestão de instalações desportivas e culturais; organização, promoção de eventos e serviços desportivos, culturais, sociais e científicos; formação profissional nas áreas atrás mencionadas, nomeadamente em gestão, marketing e desporto.

Capital: 5.000,00 Euros

CAE Principal: 74900-R3

Data do Encerramento do Exercício: 31 Dezembro

Forma de Obrigar: Com a intervenção de qualquer um dos gerentes

Prazo de duração dos(s) Mandato(s): menção não aplicável à presente entidade

Órgãos Sociais/Liquidatário/Administrador ou Gestor Judicial:

GERÊNCIA:

Nome: MARCO ANDRE FERREIRA MONTEIRO
NIF/NIPC: 207059853

Nome: MIGUEL JORGE MACHADO SIMÕES MAIA
NIF/NIPC: 217875491
Cargo: Gerente

Conservatória onde se encontram depositados os documentos: Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial de São João da Madeira

Os elementos constantes da matrícula não dispensam a consulta das inscrições e respectivos averbamentos e anotações porquanto são estes que definem a situação jurídica da entidade.

Inscrições - Averbamentos - Anotações

Insc.1 AP. 6/20080515 16:07:52 UTC - CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE, DESIGNAÇÃO DE MEMBROS DE ÓRGÃOS SOCIAIS

FIRMA: HEALTH CORPORATION LABORSANO LDA

NIPC: 508590035

NATUREZA JURÍDICA: SOCIEDADE POR QUOTAS

SEDE: Travessa das Andorinhas, nº 8, Mataduchos

Distrito: Aveiro Concelho: Aveiro Freguesia: Esgueira

3800 - 287 AVEIRO

OBJECTO: Prestação de serviços de consultoria, excluindo a jurídica, elaboração de projectos, formação, promoção, implementação e monitorização no âmbito do exercício físico e saúde, bem como prestação de serviços às empresas nestas áreas; actividades de investigação aplicada e desenvolvimento com vista à inovação no âmbito da biotecnologia, saúde, ciências sociais e humanas; tratamento e processamento de dados estatísticos; promoção e organização de eventos desportivos; fabrico e comercialização de material e equipamento desportivo e de tecnologia de saúde

CAPITAL : 5.000,00 Euros

Data de Encerramento do Exercício : 31 Dezembro

SÓCIOS E QUOTAS:

QUOTA : 2.500,00 Euros

TITULAR: Miguel Jorge Machado Simões Maia
NIF: 217875491

Estado civil : Solteiro(a) maior

Residência: Rua da Quinta dos Lagos, nº 57, 2º dtº, Real
4700 - 289 BRAGA

QUOTA : 2.500,00 Euros

TITULAR: Marco André Ferreira Monteiro

NIF: 207059853

Estado civil : Casado(a)

Nome do cônjuge: Ana Isabel da Costa Moutas Ribeiro

Regime de bens : Separação de bens
Residência: Travessa das Andorinhas, nº 8, Mataduços, Esgueira
3800 - 287 AVEIRO

FORMA DE OBRIGAR/ÓRGÃOS SOCIAIS:

Forma de obrigar: Com a intervenção de um gerente
Estrutura da gerência: Será exercida por gerentes eleitos em assembleia geral

ORGÃO(S) DESIGNADO(S):**GERÊNCIA:**

Nome/Firma: Miguel Jorge Machado Simões Maia
NIF/NIPC: 217875491
Cargo: gerente
Residência/Sede: Rua da Quinta dos Lagos nº 57, 2º dtº, Real
4700 - 289 BRAGA

Data da deliberação: 15 de Maio de 2008

CONSERVATÓRIA DA SEDE:

Distrito: Aveiro
Concelho: Aveiro
Conservatoria: CRC de Aveiro

Conservatória do Registo Comercial de Aveiro
O(A) Conservador(a), João Ribeiro Toito

An. 1 - 20080515 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.

Conservatória do Registo Comercial de Aveiro
O(A) Conservador(a), João Ribeiro Toito

Av.1 AP. 9/20140529 20:40:46 UTC - CESSAÇÃO DE FUNÇÕES DE MEMBRO(S) DO(S) ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) E SECRETÁRIO (ONLINE)**GERÊNCIA:**

Nome/Firma: MIGUEL JORGE MACHADO SIMÕES MAIA
NIF/NIPC: 217875491
Cargo: Gerente
Causa: Renúncia
Data: 2014/05/28

Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Automóvel Ílhavo
O(A) Ajudante por delegação, Anabela Jesus Duarte

An. 1 - 20140530 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.

Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Automóvel Ílhavo
O(A) Ajudante por delegação, Anabela Jesus Duarte

Insc.2 AP. 1/20090326 10:13:26 UTC - ALTERAÇÕES AO CONTRATO DE SOCIEDADE E DESIGNAÇÃO DE MEMBRO(S) DE ORGÃO(S) SOCIAL(AIS)

Artigo(s) alterado(s): 2º e 8º

SEDE: Centro Empresarial e Tecnológico, na rua de Fundões, nº 151
Distrito: Aveiro Concelho: São João da Madeira Freguesia: São João da Madeira
3700 - 121 S. João da Madeira

FORMA DE OBRIGAR/ÓRGÃOS SOCIAIS:

Forma de obrigar: Com a intervenção de qualquer um dos gerentes

CONSERVATÓRIA DA SEDE:

Distrito: Aveiro
Concelho: São João da Madeira
Conservatoria: CRCPC São João da Madeira

ORGÃO(S) DESIGNADO(S):**GERÊNCIA:**

Nome/Firma: Marco André Ferreira Monteiro
NIF/NIPC: 207059853
Cargo: Gerente
Residência/Sede: Trav. das Andorinhas, nº 8, Mataduços, Esgueira
3800 - 287 AVEIRO

Data da deliberação: 20 de Março de 2009

Conservatória do Registo Comercial de Aveiro
O(A) Ajudante, João Fernando Pereira Araújo

An. 1 - 20090327 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.

Conservatória do Registo Comercial de Aveiro
O(A) Ajudante, João Fernando Pereira Araújo

Av.1 AP. 10/20140529 20:41:10 UTC - CESSAÇÃO DE FUNÇÕES DE MEMBRO(S) DO(S) ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) E SECRETÁRIO (ONLINE)**GERÊNCIA:**

Nome/Firma: MARCO ANDRÉ FERREIRA MONTEIRO
NIF/NIPC: 207059853
Cargo: Gerente
Causa: Renúncia
Data: 2014/05/28

Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Automóvel Ílhavo
O(A) Ajudante por delegação, Anabela Jesus Duarte

An. 1 - 20140530 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.
 Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Automóvel Ílhavo
O(A) Ajudante por delegação, Anabela Jesus Duarte

Insc.3 AP. 127/20130527 23:47:59 UTC - ALTERAÇÕES AO CONTRATO DE SOCIEDADE(ONLINE)

Artigo(s) alterado(s): n.º 1 do 1º, n.º1 do 3º

FIRMA: LABORSANO - GESTÃO E SERVIÇOS, LDA
 NATUREZA JURÍDICA: SOCIEDADE POR QUOTAS
 OBJECTO: Prestação de serviços de consultoria (excluindo a jurídica), gestão, orientação e assistência operacional a empresas e organismos; gestão de instalações desportivas e culturais; organização, promoção de eventos e serviços desportivos, culturais, sociais e científicos; formação profissional nas áreas atrás mencionadas, nomeadamente em gestão, marketing e desporto.

Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
O(A) Adjunto(a) do Conservador, Ana Isabel Rodrigues Cintrão Cruz

An. 1 - 20130528 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.
 Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
O(A) Adjunto(a) do Conservador, Ana Isabel Rodrigues Cintrão Cruz

Insc.4 AP. 8/20140529 20:40:46 UTC - DESIGNAÇÃO DE MEMBRO(S) DE ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) E SECRETÁRIO (ONLINE)

ORGÃO(S) DESIGNADO(S):

GERÊNCIA:

Nome/Firma: NUNO JOÃO MACHADO SIMÕES MAIA
 NIF/NIPC: 217875521
 Cargo: Gerente
 Residência/Sede: Rua Quinta dos Lagos, nº 57, 2º direito
 4700 - 289 Braga

Nome/Firma: ANA ISABEL DA COSTA MOUTAS RIBEIRO
 NIF/NIPC: 227593812
 Cargo: Gerente
 Residência/Sede: Avenida Calouste Gulbenkian, nº 50, Bloco 2, 1º esquerdo
 3750 - 102

Data da deliberação: 2014/05/28

Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Automóvel Ílhavo
O(A) Ajudante por delegação, Anabela Jesus Duarte

An. 1 - 20140530 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.
 Conservatória do Registo Civil/Predial/Comercial/Automóvel Ílhavo
O(A) Ajudante por delegação, Anabela Jesus Duarte

Av.1 AP. 1/20140917 01:46:38 UTC - CESSAÇÃO DE FUNÇÕES DE MEMBRO(S) DO(S) ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) ONLINE

GERÊNCIA:

Nome/Firma: ANA ISABEL DA COSTA MOUTAS RIBEIRO
 NIF/NIPC: 227593812
 Causa: renúncia
 Data: 2014-09-05

Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
O(A) Adjunto(a) do Conservador, Ana Isabel Rodrigues Cintrão Cruz

An. 1 - 20140918 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.
 Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
O(A) Adjunto(a) do Conservador, Ana Isabel Rodrigues Cintrão Cruz

Av.2 AP. 23/20150128 13:43:25 UTC - CESSAÇÃO DE FUNÇÕES DE MEMBRO(S) DO(S) ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) (ONLINE)

GERÊNCIA:

Nome/Firma: NUNO JOÃO MACHADO SIMÕES MAIA
 NIF/NIPC: 217875521
 Cargo: Gerente
 Residência/Sede: Rua Quinta dos Lagos, nº 57 - 2ºdtº
 4700 - 289 Braga
 Causa: Renúncia
 Data: 2015-01-23

Conservatória do Registo Comercial de Coimbra
O(a) Notário(a), Manuela Sofia Gorgel Couto Pinto

An. 1 - 20150128 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.
 Conservatória do Registo Comercial de Coimbra
O(a) Notário(a), Manuela Sofia Gorgel Couto Pinto

Insc.5 AP. 2/20140917 01:46:38 UTC - DESIGNAÇÃO DE MEMBRO(S) DE ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) (ONLINE)

ORGÃO(S) DESIGNADO(S):

GERÊNCIA:

Nome/Firma: ANA RITA BARROSO FONTES
 NIF/NIPC: 235563463
 Residência/Sede: Rua Fernão Mendes pinto, 105
 4760 - 250 Brufe

GERÊNCIA:

Nome/Firma: MARCO ANDRE FERREIRA MONTEIRO
NIF/NIPC: 207059853

Data da deliberação: 2014-09-05

Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
O(A) Adjunto(a) do Conservador, Ana Isabel Rodrigues Cintrão Cruz

An. 1 - 20140918 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.

Conservatória do Registo Comercial de Lisboa
O(A) Adjunto(a) do Conservador, Ana Isabel Rodrigues Cintrão Cruz

Av.1 AP. 22/20151007 15:30:18 UTC - CESSAÇÃO DE FUNÇÕES DE MEMBRO(S) DO(S) ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) (ONLINE)

GERÊNCIA:

Nome/Firma: ANA RITA BARROSO FONTES
NIF/NIPC: 235563463
Cargo: Gerente
Causa: Renúncia
Data: 05 de Outubro de 2015

Conservatória do Registo Comercial de Vila Nova de Gaia
O(A) Ajudante, Elsa Teixeira Soares

An. 1 - 20151007 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.

Conservatória do Registo Comercial de Vila Nova de Gaia
O(A) Ajudante, Elsa Teixeira Soares

Insc.6 AP. 21/20151007 15:30:18 UTC - DESIGNAÇÃO DE MEMBRO(S) DE ORGÃO(S) SOCIAL(AIS) (ONLINE)

ORGÃO(S) DESIGNADO(S):

GERÊNCIA:

Nome/Firma: MIGUEL JORGE MACHADO SIMÕES MAIA
NIF/NIPC: 217875491
Cargo: Gerente
Residência/Sede: Rua Académico Futebol Clube, 191, 3º Esq.º
4200 - 602 Porto

Data da deliberação: 05 de Outubro de 2015

Conservatória do Registo Comercial de Vila Nova de Gaia
O(A) Ajudante, Elsa Teixeira Soares

An. 1 - 20151007 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>.

Conservatória do Registo Comercial de Vila Nova de Gaia
O(A) Ajudante, Elsa Teixeira Soares

Menções de Depósito - Anotações

Menção DEP 238/2009-06-19 18:25:08 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2008

Requerente e Responsável pelo Registo: HEALTH CORPORATION LABORSANO LDA
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20090619 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Menção DEP 226/2010-06-22 18:27:17 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2009

Requerente e Responsável pelo Registo: HEALTH CORPORATION LABORSANO LDA
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20100622 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Menção DEP 224/2011-09-01 13:57:12 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2010 (2010-01-01 a 2010-12-31)

Requerente e Responsável pelo Registo: HEALTH CORPORATION LABORSANO LDA
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20110901 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Menção DEP 298/2012-07-06 06:13:37 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2011 (2011-01-01 a 2011-12-31)

Requerente e Responsável pelo Registo: HEALTH CORPORATION LABORSANO LDA
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20120706 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Menção DEP 494/2013-07-08 22:44:15 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2012 (2012-01-01 a 2012-12-31)

Requerente e Responsável pelo Registo: *LABORSANO - GESTÃO E SERVIÇOS, LDA*
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20130708 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Menção DEP 233/2014-06-25 21:23:04 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2013 (2013-01-01 a 2013-12-31)

Requerente e Responsável pelo Registo: *LABORSANO - GESTÃO E SERVIÇOS, LDA*
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20140625 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Menção DEP 194/2015-06-16 18:01:54 UTC - PRESTAÇÃO DE CONTAS INDIVIDUAL

Ano da Prestação de Contas: 2014 (2014-01-01 a 2014-12-31)

Requerente e Responsável pelo Registo: *LABORSANO - GESTÃO E SERVIÇOS, LDA*
Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

An. 1 - 20150616 - Publicado em <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>

Menção realizada nos termos do Decreto-Lei nº. 8/2007 de 17 Janeiro

Certidão permanente subscrita em 07-10-2015 e válida até 07-01-2016

Fim da Certidão

Nota Importante:

Não necessita de imprimir este documento. Pode dar o código de acesso a qualquer entidade pública ou privada, sempre que precise de apresentar uma certidão de registo comercial.

[Voltar](#) [Sair](#)

Anexo 2 – Plano de atividades do estágio profissionalizante



PLANO DE ATIVIDADES

Estágio Profissionalizante em Gestão Desportiva

José Pedro Leite Esteves

Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

U. PORTO



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, LDA

Centro Empresarial e Tecnológico, n.º 151, R. de Fundões, 3700-121 São João da Madeira
www.laborsano.com

Índice

1. ENQUADRAMENTO	3
1.1. Enquadramento Geral do Estágio	3
1.2. Estagiário	4
1.3. Orientador	4
1.4. Supervisora	4
2. OBJETIVOS DO ESTÁGIO	5
2.1. Objetivo Estratégico	5
2.2. Eixos Estratégicos.....	5
2.3. Medidas Operacionais.....	6
3. PLANO DE TRABALHO	9
3.1. Medida A – Gestão Administrativa e Financeira	9
3.1.1. Objetivos.....	9
3.1.2. Atividade A1 – Gestão Administrativa de Sócios	9
3.1.3. Atividade A2 – Gestão Financeira e Controlo de Gestão.....	10
3.1.4. Atividade A3 – Gestão Financeira e Controlo de Gestão.....	11
3.1.5. Atividade A4 – Diagnóstico Estratégico	11
3.2. Medida B – Gestão de Marketing.....	12
3.2.1. Objetivos.....	12
3.2.2. Atividade B1 – Estudo de Mercado.....	12
3.2.3. Atividade B2 – Gestão e Dinamização de Redes Sociais e Site.....	13
3.3. Medida C – Gestão de Operações.....	13
3.3.1. Objetivos.....	13
3.3.2. Atividade C1 – Gestão de sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008	13

3.3.3.	Atividade C2 – Gestão Administrativa de Recursos Humanos	14
3.3.4.	Atividade C3 – Gestão e Organização de Eventos	14
3.4.	Medida D – Projetos de Financiamento	15
3.4.1.	Objetivos	15
3.5.	Medida E – Investigação Científica	15
3.5.1.	Objetivos	15
4.	CRONOGRAMA GERAL	18
5.	REGISTO DE VERSÕES	18
6.	ANEXOS.....	18

1. ENQUADRAMENTO

1.1. Enquadramento Geral do Estágio

O Desporto assume características inigualáveis cuja explicação de tal fenómeno é para muitos um grande enigma. Contemporaneamente, o desenvolvimento deste fenómeno tem vindo a provocar uma certa agitação onde os conhecimentos e práticas comuns não satisfazem as necessidades, surgindo uma valorização do conhecimento empírico. Nasce assim a necessidade de desenvolver profissionais competentes com formação qualificada e especializada. A Gestão do Desporto, segundo a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, pretende transmitir conhecimentos e criar competências nos estudantes de forma a habilitá-los como gestores com capacidade de intervenção dentro do sistema desportivo nacional e internacional nas múltiplas organizações desportivas ou criando os seus próprios projetos e negócios. Para tal, consideram importante a realização de um estágio profissionalizante capaz de envolver o estudante na atmosfera do trabalho e confrontá-lo com o dia-a-dia das principais entidades trabalhadoras.

A Laborsano – Gestão e Serviços, Lda está inserida em várias entidades por todo o país. Apresenta uma vasta oferta de serviços em várias áreas de atuação, entre eles o apoio à gestão e ao financiamento, apoio ao empreendedorismo, apoio ao marketing, apoio à inovação, apoio à internacionalização e/ou exportação, serviços em outsourcing, formação profissional, candidaturas a incentivos comunitários, entre outros.

Assim sendo, o estágio profissionalizante em questão está direcionado para o contacto com o mundo empresarial.

1.2. Estagiário

Nome: José Pedro Leite Esteves

Habilitações: Licenciatura em Ciências do Desporto pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (2014)

1.3. Orientador

Nome: Miguel Jorge Machado Simões Maia

Habilitações: Licenciatura em Educação Física e Desporto pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (2003)

Mestrado em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade Porto (2007)

1.4. Supervisora

Nome: Maria José Carvalho de Almeida

Habilitações: Licenciada em Educação Física no Instituto Superior de Educação Física (1988)

Licenciada em Direito pela Universidade Lusíada (1997)

Mestre em Gestão do Desporto (2001)

Doutorada em Ciência do Desporto (2007)

2. OBJETIVOS DO ESTÁGIO

2.1. Objetivo Estratégico

Capacitar o estagiário para o empreendedorismo e a criação de empresas, implementando as melhores práticas conhecidas e utilizando o método científico para a resolução de problemas de gestão.

2.2. Eixos Estratégicos

O objetivo estratégico está estruturado em 3 eixos estratégicos, a saber:

GESTÃO DO DESPORTO (50%)

Constitui a principal componente do trabalho a desenvolver e considera o desenvolvimento das atividades de gestão propriamente ditas, nomeadamente gestão administrativa e financeira, gestão de marketing e gestão de operações.

Serão dedicados três dias da semana para esta componente.

PROJETOS DE FINANCIAMENTO (25%)

A elaboração de projetos de financiamento constituirá uma componente específica do trabalho a desenvolver, uma vez que se pretende que constitua uma real experiência de atividade profissional. O estagiário desenvolverá o trabalho em condições semelhantes aos restantes colaboradores da unidade de negócio que elabora candidaturas ao financiamento europeu, inclusivamente ao nível da remuneração.

Nesta componente do estágio, o estagiário será remunerado de forma totalmente variável e condicionada à aprovação dos projetos, segundo a seguinte tabela (em vigor na empresa e igual aos restantes colaboradores):

- Programa Erasmus+ KA1 ou KA3: 300€ por projeto.
- Programa Erasmus+ KA2: 800€ por projeto.

- Programa Estágios Emprego/ Contrato Emprego Inserção: a definir caso a caso.

Será dedicado um dia da semana para esta componente.

INVESTIGAÇÃO (25%)

Considerando que com o presente plano de estágio será atribuído o grau de mestre por uma entidade de ensino superior ao estagiário, incluímos uma componente significativa de investigação. Com esta componente, para além do objetivo referido, também tem como objetivo capacitar o estagiário para, quando confrontado com problemas de gestão, utilize o método científico como metodologia mais adequada para a sua resolução. Paralelamente, como a investigação científica nas empresas constitui um fator crítico de inovação é importante que o estagiário tenha a capacidade para a implementar nesse contexto organizacional, que não a universidade.

Será dedicado um dia da semana para esta componente.

2.3. Medidas Operacionais

A Laborsano é na sua essência uma empresa consultora e como tal presta a grande parte dos seus serviços a outras empresas ou é subcontratada para fazer os serviços dessas empresas. Assim, o trabalho do estagiário, embora estando na Laborsano terá como objeto de trabalho os serviços de e para outras empresas e organizações.

a) Gestão Administrativa e Financeira

A gestão administrativa e financeira tem como objetivo dotar o estagiário com os conhecimentos necessários inerentes à principal atividade de suporte das empresas e organizações. É importante ter a noção das necessidades e tipologia do trabalho envolvido. Enquanto atividade de

suporte ao desenvolvimento dos produtos core, deve ser dimensionada à luz das reais necessidades de cada organização.

b) Gestão de Marketing

A gestão de marketing assume cada vez mais um papel essencial na sustentabilidade das organizações. Já não basta ter um bom produto, é necessário ter a capacidade para o comunicar e tornar atrativo para os clientes. Não se pretende com o presente estágio capacitar para todas as áreas e componentes do marketing, mas sim salientar as principais necessidades ao nível da comunicação empresarial e do produto.

c) Gestão de Operações

A gestão de operações considera as atividades principais de cada organização. Por serem as atividade core a incorporação do estagiário terá de ser realizada de forma progressiva e acompanhada para que a sua introdução crie constrangimentos ao normal funcionamento das empresas. É objetivo do presente estágio a participação do estagiário no maior número possível de atividades e com o elevado grau de envolvimento e responsabilidade.

d) Projetos de Financiamento

Elaboração de candidaturas ao financiamento, essencialmente ao nível dos programas para a juventude Erasmus+ e aos programas de financiamento do IEFP.

Atividade regular para desenvolver ao longo de todo o estágio. Deve ser objetivo elaborar uma candidatura KA1 por mês e uma candidatura KA2 de dois em dois meses. As candidaturas aos sistemas de incentivo do

IEFP serão realizadas em função da adjudicação pelos clientes da empresa.

e) Investigação

A componente de investigação que se pretende implementar tem como objetivo incorporar nas empresas e nos seus produtos o conhecimento científico que se encontra nas universidades. Na prática, pretende-se realizar a transferência tecnológica entre a universidade e as empresas.

Esta componente será estruturada em uma investigação principal (estudo principal a realizar de forma contínua ao longo de todo o estágio), e vários estudos práticos (pequenos estudos, artigos de opinião técnica, artigos de revisão, estudos de vigilância e report tecnológico, etc).

Quadro de Objetivos Eixos / Medidas

	Eixo 1 Gestão do Desporto	Eixo 2 Projetos de Financiamento	Eixo 3 Investigação
Medida A Gestão Administrativa e Financeira	•••	••	••
Medida B Gestão de Marketing	•••	••	•
Medida C Gestão de Operações	••	••	•
Medida D Projetos de Financiamento	•	•••	•
Medida E Investigação	•	•	•••

3. PLANO DE TRABALHO

3.1. Medida A – Gestão Administrativa e Financeira

3.1.1. Objetivos

A gestão administrativa e financeira compreende um conjunto de ferramentas ou técnicas essenciais ao funcionamento de uma empresa ou entidade. Tem um papel fundamental na concessão de crédito para clientes, no planeamento, na análise de investimentos, tentando desvendar meios viáveis para a obtenção de recursos a fim de financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, refletindo sempre qual a melhor via para direcionar financeiramente a empresa.

3.1.2. Atividade A1 – Gestão Administrativa de Sócios

A realizar na APOGESD – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DE DESPORTO com o objetivo de gerir administrativamente os sócios da associação. Para tal, será definida e implementada uma metodologia de gestão administrativa de associados e será realizada a atualização da base de dados de associados. Relativamente à metodologia de gestão, o estagiário irá definir o processo de inscrição e registo documental, definir o processo de gestão documental referente aos associados, definir o procedimento de cobrança e faturação, finalizando com a elaboração dos documentos, registos e ferramentas de suporte à atividade.

Estas tarefas serão desenvolvidas durante o mês de Setembro e o mês de Outubro do ano de 2015.

Depois de adquirido o conhecimento de todo o mecanismo da associação, o estagiário será confrontado com casos práticos tendo que atuar na criação de uma base de dados de sócios, atualizando os

dados dos associados, a sua renumeração e interagindo com a cobrança de quotas e faturação.

Estas tarefas serão desenvolvidas do mês de Setembro ao mês de Abril do ano de 2015.

3.1.3. Atividade A2 – Gestão Financeira e Controlo de Gestão

A realizar na LIDERADRENALINA – DESPORTO E EVENTOS, UNIP. LDA com o objetivo de realizar um controlo de gestão e laborar com o balanced score card. Para tal, será planeada a unidade de negócio da empresa, seguido do controlo de gestão e acompanhamento financeiro, e terminando com o report de execução financeira da unidade de negócio. Relativamente ao planeamento da unidade de negócio, o estagiário irá elaborar o plano de atividades para o ano 2015/2016, conjuntamente irá elaborar o orçamento para o ano 2015/2016 e por fim irá interagir com as ferramentas de gestão através do balanced score card.

Estas tarefas serão desenvolvidas durante o mês de Setembro e o mês de Outubro do ano de 2015.

No que diz respeito ao controlo de gestão, será feito o registo e acompanhamento da execução física e financeira da empresa, isto é um acompanhamento de toda a atividade financeira (custos, receitas, balanços, etc.) e da atividade da empresa, bem como gerir as ferramentas de gestão através do balanced score card. Conjuntamente será realizado um report económico e financeiro do desempenho da empresa.

Estas tarefas serão desenvolvidas na segunda semana de cada mês, entre os meses de Outubro e Abril do ano de 2015.

3.1.4. Atividade A3 – Gestão Financeira e Controlo de Gestão

A realizar na APOGESD – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE GESTÃO DE DESPORTO com o objetivo de realizar um controlo de gestão e laborar com o balanced score card. Para tal, será programado o planeamento global da associação, aplicando um controlo de gestão e acompanhamento financeiro para no fim realizar um report de execução financeira da associação. Relativamente à programação do planeamento, o estagiário será confrontado com a tradução do plano de atividades em plano programação de curto prazo e terá de realizar, à semelhança da atividade A2, a elaboração das ferramentas de gestão através do balanced score card.

No que diz respeito ao controlo de gestão, será feito o registo e acompanhamento da execução física e financeira da empresa, tal qual realizado na atividade A2 mas agora num contexto distinto, bem como a gestão das ferramentas de gestão através do balanced score card. Conjuntamente será realizado um report económico e financeiro do desempenho da empresa, de igual modo como referido anteriormente.

Estas tarefas não se realizaram por alteração do plano de atividades, sendo substituídas pela Atividade A4.

3.1.5. Atividade A4 – Diagnóstico Estratégico

A realizar na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS com o objetivo de realizar uma análise estratégica, idêntico a um plano de negócio, por forma a elaborar uma caracterização da entidade acolhedora do estágio. O processo será longo e cauteloso, dado que a análise torna-se extensa e requer da parte do estagiário uma carga horária avultada. Neste diagnóstico constará um enquadramento jurídico-administrativo, a caracterização da estrutura orgânica, os recursos tecnológicos e humanos presentes na empresa, a atividade

económica e uma série de análises estratégicas como a SWOT, PESTEL, entre outras.

Esta atividade contribuirá para o enquadramento do estagiário na organização, facilitando todos os processos a realizar futuramente. Será também uma fonte de enriquecimento pessoal visto que, capacitará o estagiário na elaboração de documentos que caracterizem uma organização, entidade ou qualquer empresa.

As tarefas serão desenvolvidas continuamente ao longo do estágio.

3.2. Medida B – Gestão de Marketing

3.2.1. Objetivos

O marketing pressupõem um conjunto de métodos e de meios que uma organização dispõe para promover, de acordo com o seu público-alvo, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios desejos. É importante perceber de que forma o marketing influencia o desempenho de uma empresa ou organização. Focalizar todos os meios nas necessidades e desejos dos consumidores facilitando a distribuição por forma a entregar o máximo de valor ao cliente.

3.2.2. Atividade B1 – Estudo de Mercado

A realizar na SCOG – SOCIEDADE DE CUIDADOS OBSTÉTRICOS-GINECOLÓGICOS, LDA com o objetivo de elaborar um estudo de mercado da concorrência, iniciando com o levantamento dos concorrentes, preços praticados, características do produtos, mercados explorados, poder, experiência, investimento, poder da marca, meios tecnológicos e estratégias. De seguida será necessário calcular as quotas de mercado, elaborar uma lista que identifique todos os concorrentes com a devida caracterização individual. Por fim,

é essencial perceber as causas de evolução de vendas e quota de mercado.

3.2.3. Atividade B2 – Gestão e Dinamização de Redes Sociais e Site

A realizar na LIDERADRENALINA – DESPORTO E EVENTOS, UNIP. LDA com o objetivo de desenvolver e gerir conteúdos de comunicação, utilizando as redes sociais e site como ferramentas de promoção da empresa e dos serviços por ela prestados. Inicialmente será feita uma análise inicial às ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa, seguindo-se uma reestruturação, ainda que prematura, das plataformas de comunicação. Regularmente, a dinamização das redes sociais e do site será da responsabilidade do estagiário.

3.3. Medida C – Gestão de Operações

3.3.1. Objetivos

A definição e aplicação dos procedimentos necessários à transformação de materiais, informação e conhecimento em produtos e serviços, acrescentando-lhes valor, utilizando os recursos disponíveis num horizonte temporal predeterminado enquadra-se na gestão de operações de uma empresa.

3.3.2. Atividade C1 – Gestão de sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001:2008

A realizar na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, LDA com o objetivo de acompanhar de que forma é feita a gestão deste sistema certificado pela APCER, importantíssimo para o incremento de valor da empresa.

Esta atividade será pontual e decorrerá assim que surja a auditoria à certificação.

3.3.3. Atividade C2 – Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A realizar na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, LDA com o objetivo de acompanhar e auxiliar no recrutamento e seleção de recursos humanos. Esta seleção coloca, na maioria das vezes, dificuldades na decisão do recurso mais favorável para a empresa e é, por isso, importante perceber a dinâmica e a metodologia utilizada no recrutamento.

Será uma atividade a desenvolver pontualmente.

3.3.4. Atividade C3 – Gestão e Organização de Eventos

A realizar na AVEIRO VIVA – ASS. PARA A PROMOÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL com o objetivo de organizar, gerir e implementar intercâmbios juvenis europeus. Estes intercâmbios são promovidos pela Juventude em Ação e são financiados pelo programa Erasmus +. O estagiário será responsável por identificar, realizar e melhorar os dossiers de projetos aprovados, tendo em consideração a estrutura base de um dossier, como a capa, os separadores, a candidatura e a contratualização. Estarão presentes neste documento toda a correspondência, as evidências para a realização do projeto, a gestão financeira do mesmo, o relatório final e um espaço para possível auditoria realizada ao projeto.

Os intercâmbios juvenis constituem um processo de planeamento, monitorização, acompanhamento e avaliação como qualquer evento, seja ele desportivo ou não. Cada evento ou projeto tem as suas especificações, no entanto seguem uma lógica idêntica na estruturação e elaboração do acontecimento.

As atividades serão realizadas assim que existam projetos aprovados que entrem em vigor no período de estágio.

3.4. Medida D – Projetos de Financiamento

3.4.1. Objetivos

Um projeto de negócio é normalmente definido como um empreendimento colaborativo, envolvendo diretrizes estrategicamente refletidas, sendo cuidadosamente planeado visando alcançar um objetivo estabelecido. O contexto da gestão de projetos descreve o ambiente em que um projeto se desenrola, sendo o seu planeamento fundamental, já que o acompanhamento das atividades do dia-a-dia é necessário mas não é o suficiente para o sucesso do projeto.

A realizar na LABORSANO – GESTÃO E SERVIÇOS, LDA com o objetivo de elaborar candidaturas a fundos de financiamento europeus.

3.5. Medida E – Investigação Científica

3.5.1. Objetivos

A realização de estudos científicos tem como essência o *transfer* entre o conhecimento científico e o conhecimento empírico. É importante esta ligação que se desenvolve, e de igual forma, permite a uma empresa ser capaz de incrementar inovação.

Será uma atividade escalonada em duas grandes partes. A realização de um estudo mais elaborado sobre um tema aplicado no estágio, de modo a complementar um caso prático com uma análise literária. Esta investigação será realizada paralelamente e de forma contínua ao longo de todo o estágio. Será interessante também realizar pequenos estudos, análises, artigos de opinião sobre determinados temas atuais por forma a desenvolver no estagiário competências de argumentação

e análise documental. Serão desenvolvidos pequenos artigos (no máximo de uma página) de forma pontual ao longo de todo o estágio.

Quadro de Objetivos Medidas / Atividades

	Medida A Gestão Administrativa e Financeira	Medida B Gestão de Marketing	Medida C Gestão de Operações	Medida D Projetos de Financiamento	Medida E Investigação
Atividade A1 Gestão Administrativa de Sócios	•••	•••	••	•	•
Atividade A2 Gestão Financeira e Controlo de Gestão	•••	••	•••	••	•
Atividade A3 Gestão Financeira e Controlo de Gestão	•••	••	•••	••	•
Atividade B1 Estudo de Mercado	••	•••	•	••	••
Atividade B2 Gestão e Dinamização de Redes Sociais e Site	••	•••	•	••	•
Atividade C1 Gestão de Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008	••	••	•••	••	•
Atividade C2 Gestão Administrativa de Recursos Humanos	•••	•	•••	••	•
Atividade C3 Gestão e Organização de Eventos	••	••	•••	••	•
Atividade D1 Elaboração de Candidaturas	•	•	•	•••	••
Atividade E1 Estudo Principal	••	•	•	•	•••
Atividade E2 Pequenos Estudos / Artigos de Opinião	••	••	••	•	•••

4. CRONOGRAMA GERAL

Gráfico de Gantt em anexo.

5. REGISTO DE VERSÕES

Data	Versão	Descrição
18-09-2015	01	Redação inicial do documento.
19-09-2015	02	Inserção dos quadros de objetivos.
29-12-2015	03	Versão final

6. ANEXOS

Anexo 1 – Cronograma Geral

ANEXO 1

Anexo 3 – Relatório mensal de atividades (final)



RELATÓRIO FINAL DE ATIVIDADES

Estágio Profissionalizante em Gestão Desportiva

Março

Realizado por José Pedro Leite Esteves | 31/03/2016

Aprovado por Miguel Maia | 06/04/2016

Índice

Introdução	3
1. Planeamento e Monitorização	4
C. Gestão Operações	11
D. Projetos de Financiamento	13
E. Investigação	15
2. Considerações Finais	17
2.1 Horas Despendidas	19
2.2 Desvios	19

Introdução

O presente relatório de atividades tem como objetivo proceder à avaliação intercalar da execução do plano de atividades do estágio profissionalizante, cuja supervisão está a cargo da Professora Doutora Maria José Carvalho e sob orientação do Mestre Miguel Jorge Maia. Os meses transatos continuam a marcar presença no relatório. Com o objetivo de facilitar a leitura do presente documento, optámos por colocar a cor azul o texto referente ao mês em análise e a cor preta o texto referente aos meses anteriores. Assim, caso se pretenda analisar unicamente o mês de referência, basta percorrer os textos assinalados a azul, caso se pretenda ter uma ideia global do trabalho desenvolvido ao longo do tempo será necessário analisar todos os textos.

O plano de atividades define objetivos e atividades, agrupadas em 5 principais medidas, nomeadamente:

- a) Gestão Administrativa e Financeira.
- b) Gestão de Marketing.
- c) Gestão de Operações.
- d) Projetos de Financiamento.
- e) Investigação.

Neste sentido, optamos por elaborar o relatório de atividades de acordo com a mesma estrutura, o que permite que seja possível analisar de forma mais fácil o desempenho do trabalho e dos desvios verificados em cada um dos domínios do estágio.

1. Planeamento e Monitorização

Este capítulo faz referência a todo o trabalho de planeamento pessoal com o objetivo de atingir os prazos e cumprir as metas estabelecidas ao longo do estágio. A ferramenta utilizada para este planeamento foi o Outlook.

Quadro 1 – Número de horas despendidas por atividade de Planeamento e Monitorização

	Atividade	Descrição	Horas
Setembro	1. Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 15 com Miguel Maia	0,5
	1. Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 17 com Miguel Maia e Nuno Maia	1
	1. Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 29 com Miguel Maia	0,5
	1. Plano de Estágio	Redação inicial do documento orientador do estágio	11,5
	1. Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	12
		TOTAL	25,5
Outubro	1. Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 2 com Miguel Maia	0,5
	1. Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 13 com Miguel Maia	0,5
	1. Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 27 com Miguel Maia	0,5
	1. Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	8
		TOTAL	9,5

	Atividade	Descrição	Horas	
Novembro	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 4 com Miguel Maia	0,5
	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 13 com Miguel Maia	0,5
	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 18 com Miguel Maia	1,5
	1.	Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	13
TOTAL			15,5	
Dezembro	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 9 com Miguel Maia	0,5
	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 16 com Miguel Maia	0,5
	1.	Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	4,5
TOTAL			5,5	
Janeiro	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 7 com Miguel Maia	0,5
	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 25 com Miguel Maia	1
	1.	Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	9,5
TOTAL			11	
Fevereiro	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 6 com Miguel Maia	0,5
	1.	Calendarização das Atividades	Agendamento das atividades propostas em reunião do dia 12 com Miguel Maia	0,5
	1.	Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	9
TOTAL			10	

		Atividade	Descrição	Horas
Março	1.	Reuniões/Orientação	Reuniões de orientação do estágio	5
			TOTAL	5

A. Gestão Administrativa e Financeira

A gestão administrativa e financeira tem como objetivo dotar o estagiário com os conhecimentos necessários inerentes à principal atividade de suporte das empresas e organizações. É importante ter a noção das necessidades e tipologia do trabalho envolvido. Enquanto atividade de suporte ao desenvolvimento dos produtos core, deve ser dimensionada à luz das reais necessidades de cada organização.

Quadro 2 – Número de horas despendidas por atividade de Gestão Administrativa e Financeira

	Atividade	Descrição	Horas	
Setembro	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS	NA	
	A2	LIDERADRENALINA - BSC	NA	
	A3	APOGESD - BSC	NA	
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO	NA	
Outubro	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS	NA	
	A2	LIDERADRENALINA - BSC	Relatório Final 14/15: - Elaboração do documento alusivo ao ano desportivo 2014/2015 do ginásio Neomove na Murtosa; - Desempenho Económico e Financeiro, Desempenho clientes/mercado, Desempenho operações, Desempenho pessoas e inovação.	19
	A3	APOGESD - BSC	NA	
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO	Elaboração de um documento caracterizador da entidade acolhedora do estágio: - Enquadramento jurídico-administrativo, Estrutura orgânica, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Atividade económica e um capítulo de análises estratégicas.	21
TOTAL			40	

	Atividade	Descrição	Horas	
Novembro	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS	Elaboração do Plano Metodológico para campanha de atualização de sócios.	12
	A2	LIDERADRENALINA - BSC	NEOMOVE: - Elaboração do Orçamento para o ano desportivo 15/16; - Elaboração do Plano de Atividades para o ano desportivo 15/16.	10,5
	A3	APOGESD – BSC		NA
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO	Elaboração de um documento caracterizador da entidade acolhedora do estágio: - Enquadramento jurídico-administrativo, Estrutura orgânica, Recursos tecnológicos, Recursos humanos, Atividade económica e um capítulo de análises estratégicas.	37,5
		TOTAL	60	
Dezembro	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS		0
	A2	LIDERADRENALINA - BSC		0
	A3	APOGESD – BSC		NA
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO		0
		TOTAL	0	
Janeiro	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS		0
	A2	LIDERADRENALINA - BSC		NA
	A3	APOGESD – BSC		NA
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO		0
		TOTAL	0	
Fevereiro	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS		NA
	A2	LIDERADRENALINA - BSC		NA
	A3	APOGESD – BSC		NA
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO		NA
		TOTAL	NA	
Março	A1	APOGESD - GESTÃO ADM. SÓCIOS		NA
	A2	LIDERADRENALINA - BSC		NA
	A3	APOGESD – BSC		NA
	A4	LABORSANO - DIAG. ESTRATÉGICO		NA
		TOTAL	NA	

NA – Não Aplicável.

B. Gestão Marketing

A gestão de marketing assume cada vez mais um papel essencial na sustentabilidade das organizações. Já não basta ter um bom produto, é necessário ter a capacidade para o comunicar e tornar atrativo para os clientes. Não se pretende com o presente estágio capacitar para todas as áreas e componentes do marketing, mas sim salientar as principais necessidades ao nível da comunicação empresarial e do produto.

Quadro 3 – Número de horas despendidas por atividade de Gestão Marketing

		Atividade	Descrição	Horas
Setembro	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO		NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS		NA
Outubro	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO		NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS		NA
Novembro	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO		NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS		NA
Dezembro	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO		NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS		NA

	Atividade	Descrição	Horas
Janeiro	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO	NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS	Reestruturação do Website: - Ponderação estratégica do conteúdo; - Produção de conteúdo; - Design do website.
TOTAL			27,5
Fevereiro	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO	NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS	Reestruturação do Website: - Melhoramentos no website. Rebranding NEOMOVE: - Elaboração de um documento com proposta de nova identidade.
TOTAL			21
Março	B1	SCOG - ESTUDO DE MERCADO	NA
	B2	LIDERADRENALINA - GESTÃO REDES SOCIAIS	Rebranding NEOMOVE: - Melhoramento de Site; - Implementação do Rebranding.
TOTAL			20

NA – Não Aplicável.

C. Gestão Operações

A gestão de operações considera as atividades principais de cada organização. Por serem as atividade core a incorporação do estagiário terá de ser realizada de forma progressiva e acompanhada para que a sua introdução crie constrangimentos ao normal funcionamento das empresas. É objetivo do presente estágio a participação do estagiário no maior número possível de atividades e com o elevado grau de envolvimento e responsabilidade.

Quadro 4 – Número de horas despendidas por atividade de Gestão Operações

	Atividade	Descrição	Horas
Setembro	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008	NA
	C2	GESTÃO ADM. RH - RECRUT. E SELEÇÃO	NA
	C3	GESTÃO DE EVENTOS	18,5
		Projeto Euro Youth Citizenship: - Elaboração logotipo e banner do intercâmbio; - Elaboração do dossier de projeto: Elaboração do Plano de Atividades, Plano de Execução, Plano de Orçamento, Infopack, Lista de participantes e contatos, Mapa de reuniões/atas, Contato com parceiros.	
TOTAL			18,5
Outubro	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008	NA
	C2	GESTÃO ADM. RH - RECRUT. E SELEÇÃO	NA
	C3	GESTÃO DE EVENTOS	15,5
		Projeto Euro Youth Citizenship: - Revisão e atualização do dossier de projeto: Revisão do Plano de Atividades, Orçamento, Infopack, Lista de participantes e contatos, Contato com parceiros. - Reunião com responsável da associação Aveiro Viva, responsável pelo projeto; - Elaboração de um formulário a ser entregue no final do intercâmbio aos <i>group leaders</i> .	
TOTAL			15,5

		Atividade	Descrição	Horas
Novembro	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008		NA
	C2	GESTÃO ADM. RH - RECRUT. E SELEÇÃO		NA
	C3	GESTÃO DE EVENTOS		NA
TOTAL				NA
Dezembro	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008		NA
	C2	GESTÃO ADM. RH - RECRUT. E SELEÇÃO		NA
	C3	GESTÃO DE EVENTOS	Projeto EcoFriendly: - Elaboração de Logotipo, Infopack, Capa e Separadores e lista de contatos.	7
TOTAL				7
Janeiro	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008		NA
	C2	GESTÃO ADM. RH - RECRUT. E SELEÇÃO	Candidatura Estágio Emprego: - Estruturação do dossier digital; - Análise da legislação; - Elaboração da candidatura;	13
	C3	GESTÃO DE EVENTOS	Projeto EcoFriendly: - Elaboração do plano de atividades	3
TOTAL				16
Fevereiro	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008		NA
	C2	GESTÃO ADM. RH - RECRUT. E SELEÇÃO	Candidatura Estágio Emprego: - Submissão da candidatura.	3
	C3	GESTÃO DE EVENTOS		NA
	C4	ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL LIDER.	- Elaboração do Plano Anual de Atividades; - Assinatura de email; - Gestão da pasta no Tortoise SVN.	24
TOTAL				27
Março	C1	GESTÃO SGQ ISO9001.2008		NA
	C2	GESTÃO ADM. RH		NA
	C3	GESTÃO DE EVENTOS		NA
	C4	ESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL LIDER.	Desenvolvimento de Novo Produto: - Elaboração do Plano de Negócio.	43
TOTAL				43

NA – Não Aplicável

D. Projetos de Financiamento

Elaboração de candidaturas ao financiamento, essencialmente ao nível dos programas para a juventude Erasmus+ e aos programas de financiamento do IEFP. Atividade regular para desenvolver ao longo de todo o estágio. Deve ser objetivo elaborar uma candidatura KA1 por mês e uma candidatura KA2 de dois em dois meses. As candidaturas aos sistemas de incentivo do IEFP serão realizadas em função da adjudicação pelos clientes da empresa.

Quadro 5 – Número de horas despendidas por atividade de Projetos Financiamento

		Atividade	Descrição	Horas
Setembro	D1	ESTUDOS PRÉVIOS		NA
	D2	ELABORAÇÃO CANDIDATURA 1		NA
Outubro	D1	ESTUDOS PRÉVIOS	Leitura da regulamentação do programa Erasmus+	5
	D2	ELABORAÇÃO CANDIDATURA 1		NA
TOTAL				5
Novembro	D1	ESTUDOS PRÉVIOS	Leitura da regulamentação do programa Erasmus+	3,5
	D2	ELABORAÇÃO CANDIDATURA 1		NA
TOTAL				3,5
Dezembro	D1	ESTUDOS PRÉVIOS		NA
	D2	ELABORAÇÃO CANDIDATURA 1		NA
TOTAL				NA
Janeiro	D1	ESTUDOS PRÉVIOS		NA
	D2	ELABORAÇÃO CANDIDATURA 1		NA
TOTAL				NA

		Atividade	Descrição	Horas
Fevereiro	D1	ESTUDOS PRÉVIOS		NA
	D2	ELABORAÇÃO		NA
		CANDIDATURA 1		NA
TOTAL				NA
Março	D1	ESTUDOS PRÉVIOS		NA
	D2	ELABORAÇÃO		NA
		CANDIDATURA 1		NA
TOTAL				NA

NA – Não Aplicável.

E. Investigação

A componente de investigação que se pretende implementar tem como objetivo incorporar nas empresas e nos seus produtos o conhecimento científico que se encontra nas universidades. Na prática, pretende-se realizar a transferência tecnológica entre a universidade e as empresas. Esta componente será estruturada em uma investigação principal (estudo principal a realizar de forma contínua ao longo de todo o estágio), e vários estudos práticos (pequenos estudos, artigos de opinião técnica, artigos de revisão, estudos de vigilância e report tecnológico, etc).

Quadro 6 – Número de horas despendidas por atividade de Investigação

		Atividade	Descrição	Horas
Setembro	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC	Estudo Prévio: - Apoiado no livro <i>BALANCED SCORECARD para PME.</i>	2,5
	E2	ARTIGOS		NA
TOTAL				2,5
Outubro	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC	Estudo Prévio: - Apoiado no livro <i>BALANCED SCORECARD para PME.</i>	3
	E2	ARTIGOS	Iva no Desporto: - Artigo de opinião que confronta a taxa de iva aplicada no desporto, o índice de desenvolvimento humano e a prática de atividade física (na União Europeia). - Redação inicial do documento e pesquisa de dados.	11
TOTAL				14
Novembro	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC	Estudo Prévio: - Elaboração do Plano Metodológico; - Início da Revisão da Literatura.	11
	E2	ARTIGOS	Definição de novos Artigos: - Elaboração do Plano Metodológico; - Pesquisa de Informação.	13
TOTAL				24

		Atividade	Descrição	Horas
Dezembro	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC	Investigação: - Revisão da Literatura; - Definição dos objetivos operacionais; - Amostra e ferramentas.	9,5
	E2	ARTIGOS	Artigo Empreendedorismo: - Pesquisa de Informação; - Procura de artigos; - Análise de artigos; - Redação inicial.	17
	TOTAL			26,5
Janeiro	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC	Investigação: - Amostra e ferramentas; - Elaboração e validação do diagnóstico; - Início da elaboração da proposta BSC.	15
	E2	ARTIGOS	Artigo Empreendedorismo: - Resultados; - Finalização do artigo. Artigo Eventos Desportivos: - Pesquisa de Informação.	23
	TOTAL			38
Fevereiro	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC	Investigação: - Elaboração final do documento.	7
	E2	ARTIGOS	Artigo Eventos Desportivos: - Pesquisa de Informação; - Redação Inicial; - Metodologia.	7,5
	TOTAL			14,5
Março	E1	INVESTIGAÇÃO PRINCIPAL - BSC		NA
	E2	ARTIGOS	Artigo Eventos Desportivos: - Análise de artigos; - Resultados; - Finalização do documento.	21,5
	TOTAL			21,5

NA – Não Aplicável

2. Considerações Finais

O mês de setembro resumiu-se ao planeamento e estruturação de todo o estágio, sendo perceptível nas atividades elaboradas ao longo deste período. A organização das tarefas, a sequência lógica de aprendizagem e a assimilação dos objetivos e foco para este estágio foram pontos muito favoráveis à iniciação deste ciclo de aprendizagem/experiência.

O mês de outubro acarretou uma maior organização e responsabilidade da minha parte, sendo que assumi tarefas importantes no ponto de vista da gestão financeira de um negócio.

Não poderia estar mais satisfeito com todo este processo engendrado à minha volta, tenho consciência que o trabalho e dispêndio de tempo por parte das pessoas que trabalham neste objetivo comum, a realização do estágio profissionalizante, coloca responsabilidades redobradas sobre mim. Por fim, agradecer a forma como me receberam na organização e deixar uma palavra de compromisso com todas as tarefas que me forem propostas, realizando-as com o máximo perfeccionismo que me caracteriza.

Novembro deu lugar a reformulações do plano inicial, nomeadamente no eixo da Investigação. As mudanças visam auxiliar o processo de elaboração da revisão da literatura, necessária ao relatório final de estágio. O Diagnóstico Estratégico ocupou grande parte do meu tempo, estando praticamente finalizado.

Os valores obtidos durante o mês de Dezembro refletem o aumento do número de horas despendidas na redação de elementos essenciais ao relatório final de estágio. Havia sido acordado que entregaria uma versão intermédia do relatório de estágio, pelo que investi longas horas nessa tarefa. As atividades delineadas no plano de estágio não foram prejudicadas, cumprindo com o cronograma de atividades, sem comprometer futuras tarefas do estágio profissionalizante. É com uma ótica positiva que vejo espelhado todo o trabalho produzido até este

período, cultivando a vontade de continuar no caminho que considero, até então, bastante satisfatório.

Janeiro deu início à medida B – Gestão Marketing, até então estagnada, com a reestruturação do website da LiderAdrenalina. É uma área acarinhada por mim e com a qual me identifico, além da gestão e do desporto. Na medida C – Gestão Operações existiram ligeiras alterações na atividade C2. A gestão de recursos humanos resumiu-se ao planeamento do processo de candidatura a estágio emprego, medida de apoio do IEFP. A investigação assumiu, de novo, uma forte carga horária, culminando na finalização do primeiro ensaio acerca do empreendedorismo.

No curto mês de Fevereiro, foram acrescentadas novas atividades, nomeadamente na medida C – Gestão de Operações. A atividade C4 – Estruturação Operacional da LiderAdrenalina, pretende organizar e definir uma estratégia operacional para a empresa de desporto. Este mês fica também marcado pela finalização da investigação principal sobre o Balanced Scorecard. Foi necessário rever o número de horas despendidas e as atividades elaboradas, isto é, os relatórios mensais transatos, pelo que se verificou a falta de algumas horas dedicadas a reuniões e formações com o orientador. Os ajustes foram feitos e apresentam-se corretamente verificadas as horas despendidas no capítulo seguinte.

Com a reestruturação da LiderAdrenalina surgiu a necessidade de idealizar um serviço para aumentar a atividade da empresa. O mês de Março reflete um investimento de carga horária na elaboração do plano de negócio do novo serviço. De igual forma, o eixo da Investigação ficou encerrado com a finalização do segundo artigo de opinião. Embora o plano de atividades menciona-se a realização de três artigos de opinião, consideramos que a finalização da investigação principal e de dois artigos de opinião preenchem os objetivos delineados para o eixo. Assim, cessamos as atividades do estágio profissionalizante com cerca de 527 horas despendidas.

2.1 Horas Despendidas

HORAS TOTAIS DESPENDIDAS

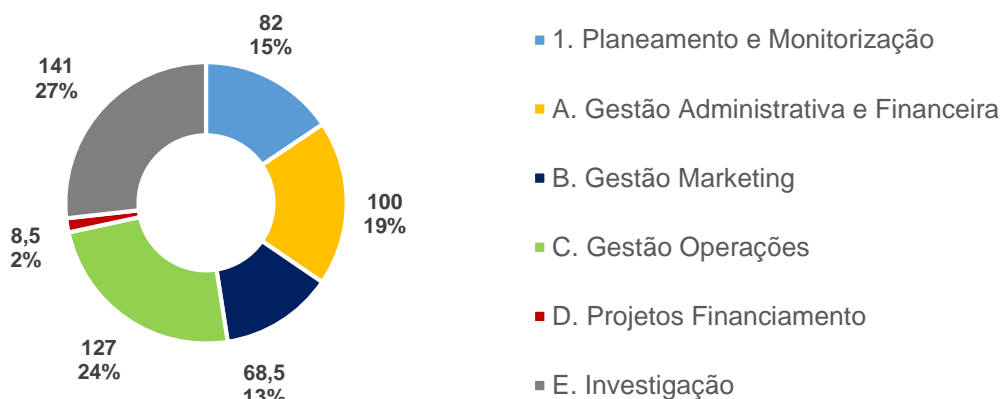


Figura 1 – Horas Totais Despendidas

A distribuição de horas acima apresentada perfaz um total de 527 horas.

2.2 Desvios

Este capítulo tem por objetivo situar o percurso efetuado ao longo do estágio com o plano de estágio inicialmente elaborado. A tabela que se segue confronta o objetivo inicial de cada eixo com o resultado até então obtido, apresentando o desvio em percentagem.

Quadro 7 – Desvios

Eixo	Objetivo	Resultado	Desvio	
			Abs.	Rel.
GESTÃO DO DESPORTO	50%	66%	+16pp	+32%
PROJETOS DE FINANCIAMENTO	25%	2%	-23pp	-92%
INVESTIGAÇÃO	25%	32%	+7pp	+28%

Verifica-se que os objetivos previsto para a Gestão do Desporto e a Investigação foram ultrapassados. Em contrapartida, os Projetos de Financiamento ficaram claramente estagnados, ficando aquém dos objetivos delineados inicialmente.

Anexo 4 – Plano metodológico APOGESD



PLANO METODOLÓGICO

Gestão Administrativa de Sócios

2015

Elaborado por José Esteves | 16-11-2015

Aprovado por Miguel Maia | 20-11-2015

APOGESD-Associação Portuguesa de Gestão de Desporto

Multíusos de Guimarães Alameda Cidade de Lisboa

apogesd@apogesd.pt | www.apogesd.pt

Índice

I. Introdução	3
II. Objetivos	4
III. Procedimentos	5
IV. Benefícios Previstos	9
V. Conclusão	10
VI. Registo de Edições	11

I. Introdução

O registo de informação de uma entidade ou organização assumiu sempre um lugar determinante na gestão de qualquer estrutura. Primitivamente, esta informação era registada em papel ou cartão, onde se verificavam várias lacunas ao nível da organização, do armazenamento, ou até mesmo da deterioração do próprio material. Atualmente e com o avanço significativo da tecnologia, a utilização de computadores, no processamento e armazenamento da informação, facilitou os processos de gestão da informação. A criação de bases de dados tornou simples as longas listas de informação e as enumeras diversificações de dados, proporcionando um sistema de armazenamento de dados seguro, acessível e de fácil manuseamento e procura. A longevidade da informação guardada aumentou seriamente, proporcionando o alcance de dados de longos anos transatos.

Este documento pretende apresentar uma proposta de melhoramento para a gestão de sócios e quotas associadas da APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, procurando as ferramentas mais simples e eficazes para o manuseamento e atualização dos dados. Serão espelhados os objetivos estratégicos do documento, bem como os procedimentos das tarefas a implementar e por fim um capítulo destinado aos benefícios previstos na aplicação deste plano.

II. Objetivos

A associação apresenta, no ano de 2014, 1105 associados individuais qualificáveis¹, 217 associados individuais não-qualificáveis² e 23 empresas/escolas, que perfaz um total de 1345 associados. Infelizmente, a informação apresentada não corresponde à realidade e crê-se que vários associados já faleceram e/ou não possuem as quotas regularizadas. É com base nesta dúvida que definimos, para este documento, que o objetivo central se depreende com o desenvolvimento e melhoramento das ferramentas de gestão de associados.

Dada a complexidade dos processos de criação, atualização e avaliação dos sistemas de gestão de sócios, é consensual a divisão do objetivo central em objetivos estratégicos, pelo que foram elucidados da seguinte forma:

- A. Atualização dos dados.
- B. Conceção de uma nova base de dados.
- C. Cobrança de quotas.

Os objetivos estratégicos foram idealizados para um bom e fácil manuseamento das bases de dados dos associados bem como a sua atualização e pagamento de quotas. O desenvolvimento de novas soluções para quem quer ou está associado à APOGESD alavancará o número de membros e conseqüente conformidade com o pagamento de quotas. A reformulação da base de dados vai de encontro com o objetivo de tornar mais rápida e com menos esforço a atualização dos dados, pretendendo simplificar as atualizações de pagamentos e de informações gerais.

¹ *Indivíduos qualificáveis apresentam grande parte dos dados na base de dados atual.*

² *Indivíduos não-qualificáveis carecem de qualquer dado/contacto na base de dados atual.*

III. Procedimentos

A. Atualização dos dados

- Descrição das tarefas a realizar:

- 1) Envio de email teste com dados fictícios para atualização da base de dados;
- 2) Envio de email a solicitar atualização de dados;
- 3) Telefonema a pedir email (para os emails devolvidos ou associados sem contato de correio eletrónico na base de dados atual).

- Ferramentas que serão utilizadas para a realização das tarefas:

- 1) Preenchimento do formulário elaborado em Google Docs com o objetivo de verificar a sua funcionalidade e identificar possíveis erros.
- 2) Correio eletrónico com o seguinte texto:

Caríssimo Associado,

Na sequência do processo de melhoramento dos sistemas de gestão da APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, vimos por este meio informar, vossa excelência, do lançamento da campanha de atualização da base de dados dos associados. Para tal, solicitamos o preenchimento do formulário com os seus dados atualizados. No caso de abdicar do seu associativismo, rogamos que responda a este email referindo que não quer continuar como associado.

Reconhecidos pelo seu tempo,

APGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto

- 3) Telefone fixo com o seguinte texto:

Bom dia/Boa tarde, tem o prazer de falar com José Esteves da APOGESD. Neste momento encontro-me em contato com (nome do associado)?

Na sequência do processo de melhoramento dos sistemas de gestão da APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, vimos por este meio informar, vossa excelência, do lançamento da campanha de atualização da base de dados dos associados. Para efeito, gostaria de lhe solicitar um contato de correio eletrónico para envio do formulário de atualização de dados, será possível disponibilizá-lo?

Grato pelo seu tempo, resto de bom dia.

B. Conceção de uma nova base de dados

- Descrição das tarefas a realizar:

- 1) Aquisição de sistema de Gestão de Sócios.
- 2) Colocação dos dados atualizados no software adquirido.

- Lista de possíveis sistemas para a realização das tarefas:

Quadro 1 – Softwares Gestão de Sócios

Descrição	Preço (€)	Site
SOFTGAB	400	www.softgab.net
ASSOCIAPRO	100/anuais	www.associapro.com
GOSOCIOS	75/anuais	www.gosocios.pt
SOFTWARE GLOBAL	45	www.software-global.info
RICARTE	280	www.ricarte.pt/Clubes.aspx
QUOTAGEST	20/anuais	www.quotagest.com

Quadro 2 – Características dos Softwares

Funcionalidades	SOFTGAB	ASSOCIAPRO	GOSOCIOS	SOFTWARE GLOBAL	RICARTE	QUOTAGEST
Gestão de Quotas	√	√	√	√	√	√
Contas Correntes	√	√	√	√	√	√
Emissão de Recibos	√	√	√	√	√	√
Registo de Movimentos Bancários		√			√	
Relatórios Contas	√	√		√	√	√
Mapas financeiros	√	√			√	√
Mailings, Mensagens	√	√				√
Área de Sócio		√	√	√		
Actividades/Eventos	√	√	√			
Gestão Online			√			√
Saft-Pt					√	

■ Em desenvolvimento

Após uma avaliação cuidada dos softwares, podemos referir que são muito semelhantes, no entanto, algumas características fazem deles peças fundamentais para o objetivo do presente plano. Assim, o software mais adequado será o ASSOCIAPRO por apresentar funções básicas e necessárias à avaliação do desempenho dos sócios, apesar de não existir versão online. O QUOTAGEST também parece ser uma excelente opção mas está ainda em desenvolvimento, pelo que muitas funções ainda não estão disponíveis.

C. Cobrança de quotas

- Descrição das tarefas a realizar:

- 1) Envio de email para associados atualizados.

- Ferramentas que serão utilizadas para a realização das tarefas:

- 1) Envio de email para associados atualizados com o respetivo texto:
Caríssimo Associado,

É com muito agrado que recebemos os seus dados atualizados e verificamos a sua continuidade como membro associado da APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto. Para regularizar o seu cargo de associado, solicitamos o pagamento da quota através de transferência bancária para o banco Millennium BCP com o NIB: 0033 0000 454 19391939 05.

Quota de Estudante: 12, 50€/ano

Quota de Profissional: 25€/ano

Gratos pela sua continuidade na associação,

APGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto

Cronograma Atividades

Quadro 3 – Cronograma de Atividades

ATIVIDADE	NOV	DEZ	JAN	FEV
A. Atualização dos dados				
1) Envio de email teste com dados fictícios para atualização da base de dados;				
2) Envio de email a solicitar atualização de dados;				
3) Telefonema a pedir email (para os emails devolvidos ou associados sem contato de correio eletrónico na base de dados atual).				
B. Conceção de uma nova base de dados				
1) Aquisição de sistema de Gestão de Sócios.				
2) Colocação dos dados atualizados no software adquirido.				
C. Cobrança de quotas				
1) Envio de email para associados atualizados.				

Questionário Google Docs

O questionário foi elaborado através da ferramenta Google Docs e pode ser preenchido online através do link: <http://goo.gl/forms/GaJepT0515>.

Abaixo consta o template do questionário de atualização dos dados pessoais dos associados. A ferramenta permite a recolha automática dos dados e respetivo download das grelhas em Excell.

Figura 1 – Template Questionário Google Docs



apogesd
associação
portuguesa de
gestão de
desporto

Atualização da Informação Pessoal

No âmbito da campanha de atualização da base de dados dos sócios da APOGESD - Associação Portuguesa de Gestão do Desporto solicitamos o preenchimento de todos os campos do formulário.

*Required

Nome Completo *

Género *

Masculino

Feminino

Data Nascimento *

Month Day 2015

IV. Benefícios Previstos

Com esta iniciativa prevemos aumentar o número de associados com quotas regularizadas. Com esta atualização dos dados, a associação, beneficiará de meios de contato mais rápidos podendo aumentar a sua capacidade na resolução de eventuais problemas ou inquietações. A regularização de quotas permitirá acarretar mais fundos para investir no desenvolvimento e inovação da APOGESD, contribuindo para a eficácia e prestígio da associação. Com isto, o know-how aliado à Associação Portuguesa de Gestão do Desporto aumentará, pelo que, na nossa perspetiva, terá também impacto positivo na adesão de novos associados.

V. Conclusão

O plano apresentado tem por objetivo atualizar a base de dados em vigor, adquirir um sistema de gestão de sócios e regularizar o pagamento de quotas. O plano conta com três fases distintas e terá uma duração prevista de, aproximadamente, três meses. São diversos os benefícios esperados com esta iniciativa, no entanto, consideramos que a mais-valia está na regularização de quotas que permitirá à associação investir na inovação e desenvolvimento dos serviços e know-how inerente à sua atividade.

VI. Registo de Edições

Quadro 4 – Registo de Edições

Data	Edição	Descrição
03-11-2015	01	Redação inicial do Plano Metodológico.
10-11-2015	02	Reformulação dos Procedimentos, Benefícios Esperados e Conclusão
16-11-2015	03	Tabela de Softwares, Reformulação do Cronograma e Questionário Google Docs

Anexo 5 – Relatório final de atividades NEOMOVE 2015-2016



FEN2 – CONCURSOS PÚBLICOS

UN – NEOMOVE | MURTOSA

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

AGOSTO 2015

| Relatório Final referente ao ano 2014-2015 |

© LIDERADRENALINA, 2015 Portugal. Direitos Reservados

| Elaborado por: José Esteves | Data: 6 de Outubro de 2015 |

| Aprovado por: Miguel Maia | Data: 12 de Outubro de 2015 |

| Apresentado a: Marco Monteiro | Data: 12 de Outubro de 2015 |

| Apresentado a: Inês Cascais | Data: 12 de Outubro de 2015 |

Índice

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESEMPENHO ECONÓMICO E FINANCEIRO	3
2.1 OBJETIVOS	3
2.1.1. EF1 – VOLUME DE VENDAS	3
2.1.2. EF2 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	10
2.1.3. EF3 – CUSTOS.....	15
2.2 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	19
3. DESEMPENHO CLIENTES/MERCADO	28
3.1 OBJETIVOS	28
3.1.1. CM1 – CLIENTES	28
3.1.2. CM2 – AÇÃO COMERCIAL	32
3.1.3. CM3 – SATISFAÇÃO E RECLAMAÇÕES	36
4. DESEMPENHO OPERAÇÕES	36
4.1 OBJETIVOS	36
4.1.1. OP1 – Gestão e Melhoria.....	36
4.1.2. OP2 – Recursos, infraestrutura e equipamentos.....	38
4.1.3. OP3 – Serviços e produtos	38
4.1.4. OP4 – Eventos	40
5. DESEMPENHO PESSOAS E INOVAÇÃO	40
5.1 OBJETIVOS	40
6. Registo de Edições	40

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório de atividades tem como objetivo proceder à avaliação final da execução do plano anual de atividades da unidade de negócio Neomove | Murtosa para o ano desportivo 2014/2015.

A exploração do ginásio, inserido no edifício das Piscinas Municipais da Murtosa, é responsabilidade da empresa LIDERADRENALINA – DESPORTO E EVENTOS, UNIP. LDA, estando encarregue de toda a atividade relacionada com o desporto e a gestão desportiva.

De acordo com o plano anual de atividades 14/15 podemos referir que os objetivos se encontram agrupados em 3 principais grupos, nomeadamente:

- a) **Objetivo Financeiro** - Rentabilidade económica e financeira.
- b) **Objetivo de Marketing** - Posicionamento como serviço de excelência.
- c) **Objetivo Operacional** - Prestação de serviços de qualidade.

2. DESEMPENHO ECONÓMICO E FINANCEIRO

2.1 OBJETIVOS

2.1.1. EF1 – VOLUME DE VENDAS

O volume de vendas é monitorizado mensalmente e os resultados são apresentados e analisados, com o objetivo de atempadamente poderem ser detetados desvios significativos e implementadas medidas de correção.

A tabela seguinte demonstra, ilustrativamente, o panorama atual.

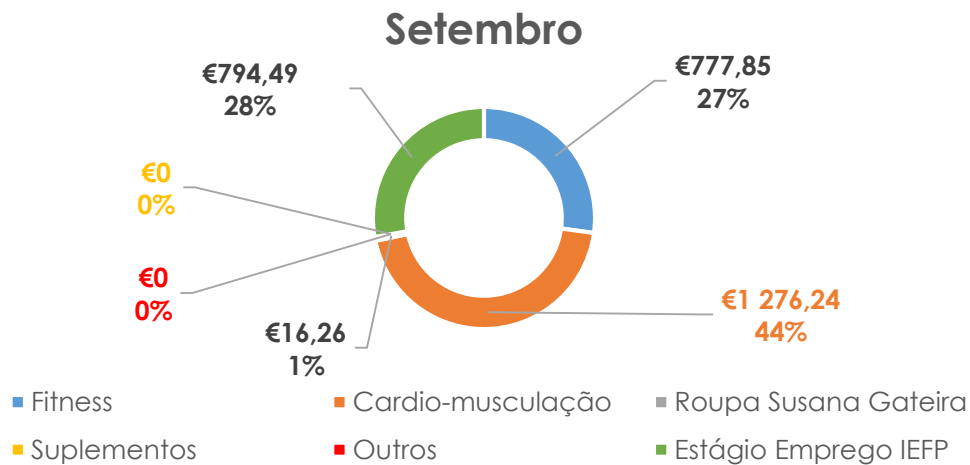
	Volume de Vendas (€)												Resultado Atual		
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA	
[1]	1.675,00	2.158,00	2.158,00	2.158,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	2.963,00	1.515,00	30.405,00	2.533,75
[2]	2.864,84	2.676,41	3.143,34	3.205,45	3.506,62	3.340,71	3.481,64	2.892,70	3.341,62	2.378,65	3.187,74	2.419,61	36.439,33	3.036,61	
[3]	1.189,84	518,41	985,34	1.047,45	543,62	377,71	518,64	-70,3	378,62	-584,35	224,74	904,61	6.034,33	502,86	

[1] Esperado

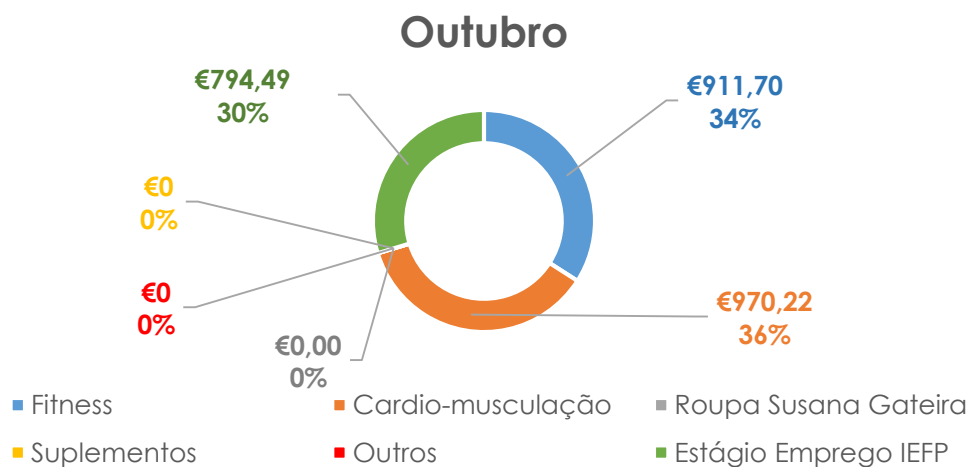
[2] Realizado

[3] Variação (2-1)

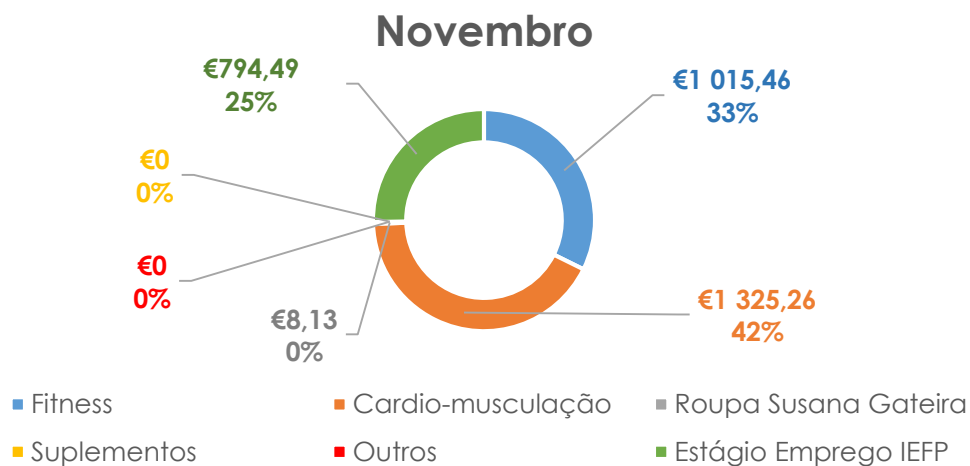
Podemos assim constatar que o de volume de vendas previsto, no final de Setembro, era de 1.675,00€. Na realidade a unidade de negócio conseguiu atingir 2.864,84€ ficando acima 1.189,84€, ou seja +71% do que o orçamentado. Relativamente ao volume de vendas do mês de Setembro podemos ainda demonstrar como os serviços influenciaram a receita total.



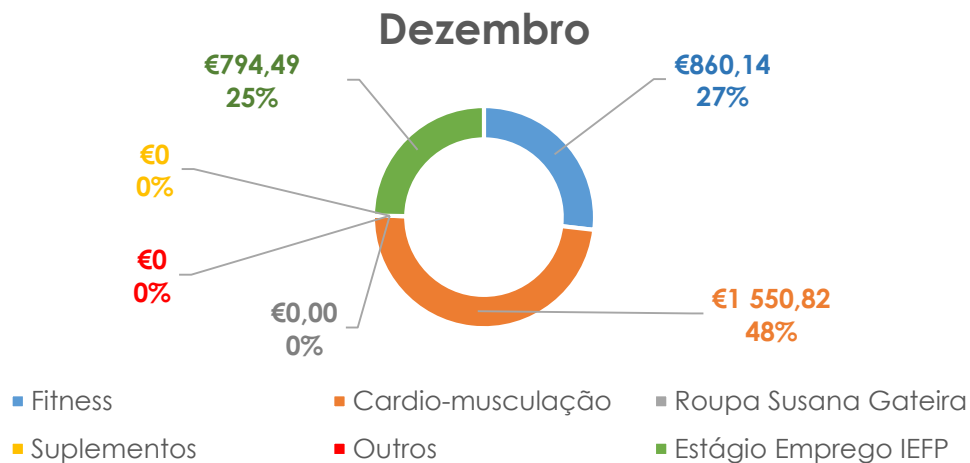
No mês de Outubro o valor previsto para o volume de vendas era de 2.158,00€, no entanto a unidade de negócio obteve 2.676,41€. Ficou com valor percentual positivo de 24%, equivalente a 518,41€. Comparando o volume de vendas do mês anterior podemos verificar que existe um aumento nos valores do Fitness mas há uma diminuição mais brusca na Cardio-musculação. Não houve venda de roupa Susana Gateira neste mês.



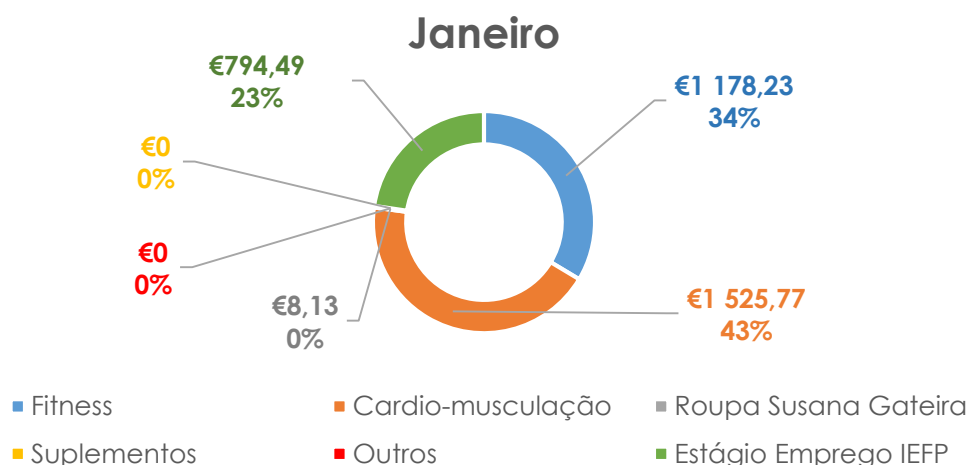
Relativamente ao mês de Novembro o volume de vendas previsto era de 2.158,00€, sendo que a unidade de negócio conseguiu atingir o valor de 3.143,34€ e assim situar-se acima 985,34€ do esperado. O valor percentual é positivo e ronda os 45,7%. O Fitness volta a aumentar neste período e verifica-se um aumento, relativamente ao mês passado, da Cardio-musculação (atingindo um valor idêntico ao primeiro mês de atividade). Volta a existir uma ligeira venda de roupa Susana Gateira, no entanto não é significativo.



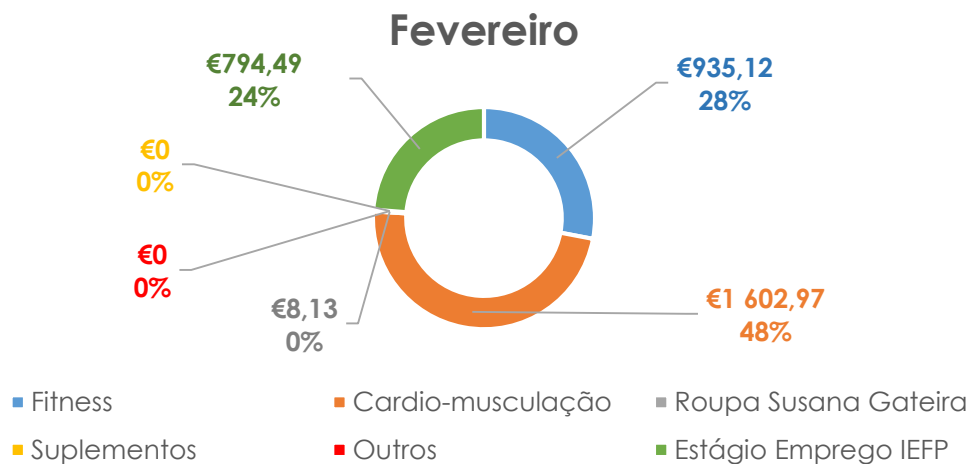
Dezembro volta a ser um mês favorável onde o volume de vendas esperado de 2.158,00€ foi superado pelos 3.205,45€ que a unidade de negócio conseguiu obter no final deste período, registando um valor positivo de 1.047,45€ equivalente a 48,5%. Verifica-se um aumento significativo da Cardio-musculação, assumindo uma larga fatia nos rendimentos deste mês. Volta a constatar-se que não existe qualquer venda de roupa, suplementos ou outro serviço.



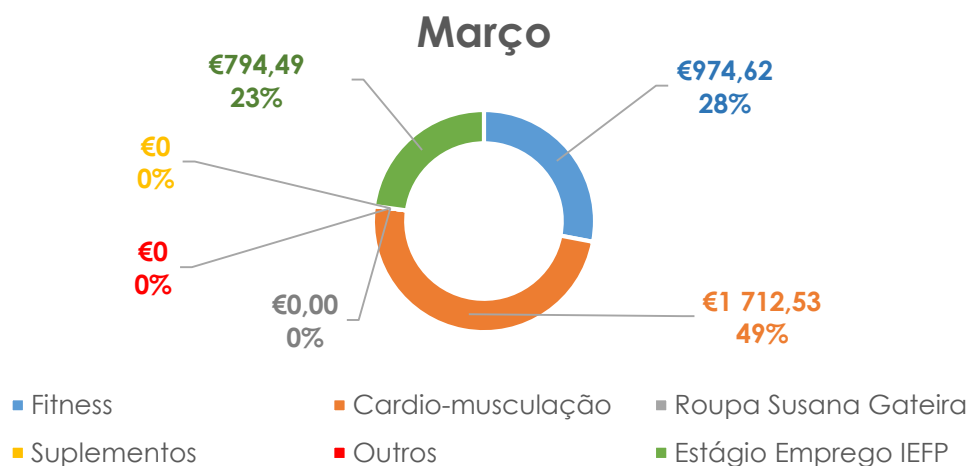
Novo ano, novo valor positivo. O volume de vendas esperado para o mês de Janeiro era de 2.963,00€. Contudo podemos apurar que a unidade de negócio foi capaz de atingir os 3.506,62€, assumindo assim um valor final de 543,62€ acima do esperado (18,3%). Há um aumento do Fitness, atingindo o valor mais alto até então. Os valores da Cardio-musculação mantêm-se idênticos relativamente ao mês transato e observa-se um valor insignificante na venda de roupa Susana Gateira.



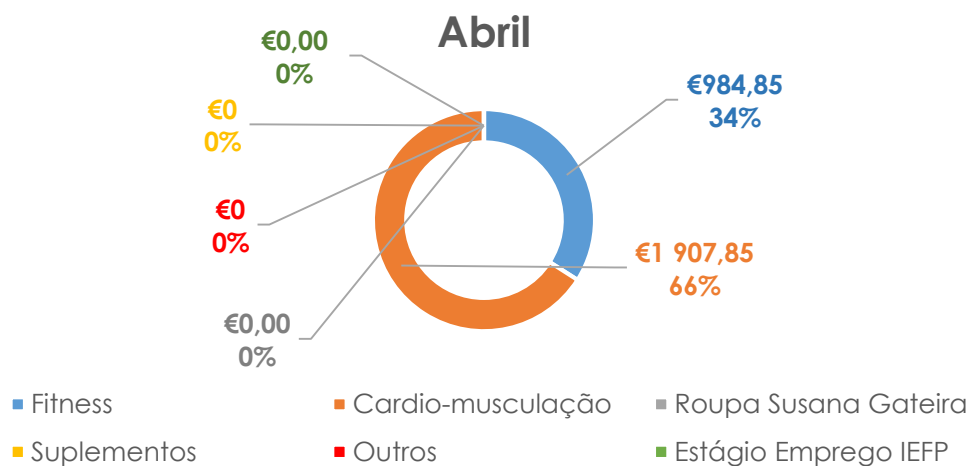
Quanto ao mês de Fevereiro, o volume de vendas esperado situava-se entre os 2.963,00€ mas a unidade de negócio conseguiu obter um valor de 3.340,71€. Relativamente ao valor esperado, a UN obteve 377,71€ positivos, equivalente a 12,7%. Regista-se uma diminuição do serviço Fitness, em contrapartida do aumento da Cardio-musculação. O valor de venda de roupa manteve-se relativamente ao período passado.



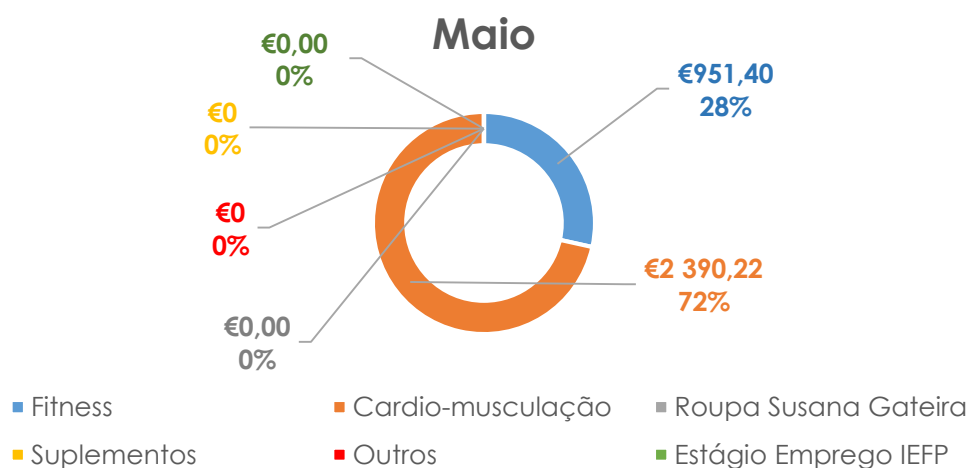
No mês de Março, o volume de vendas previsto era de 2.963,00€ sendo que, 3.481,64€ foi o valor alcançado pela unidade de negócio. No fim observa-se um aumento de 518,64€ do valor esperado que corresponde a 17,5% positivos. Os valores da Cardio-musculação aumentam de novo e os valores do Fitness mantêm-se relativamente ao mês anterior.



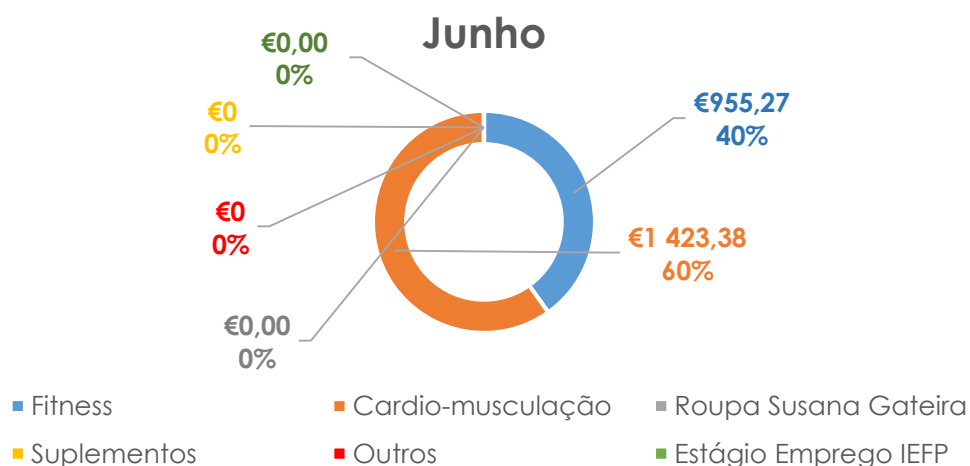
Abril é o mês que se verifica, pela primeira vez, que o volume de vendas esperado (2.963,00€) é superior ao valor atingido pela unidade de negócio (2.892,70€), assumindo assim um valor de 70,3€ negativos em relação ao valor esperado. Este valor reflete uma percentagem de -2,4% relativamente ao mês passado, pelo que não assume um papel de elevado alerta. No gráfico abaixo podemos verificar que a parcela relativa ao Estágio Emprego IEFP termina este mês e o Fitness em conjunto com a Cardio-musculação assumem-se como os principais serviços.



Relativamente ao mês de Maio o volume de vendas estipulado era de 2.963,00€. A unidade de negócio atingiu no final do mês um valor de 3.341,62€, que reflete um montante de 378,62€ (12,8%) acima do previsto. Regista-se novo aumento no serviço Cardio-musculação e o valor do Fitness mantem-se.

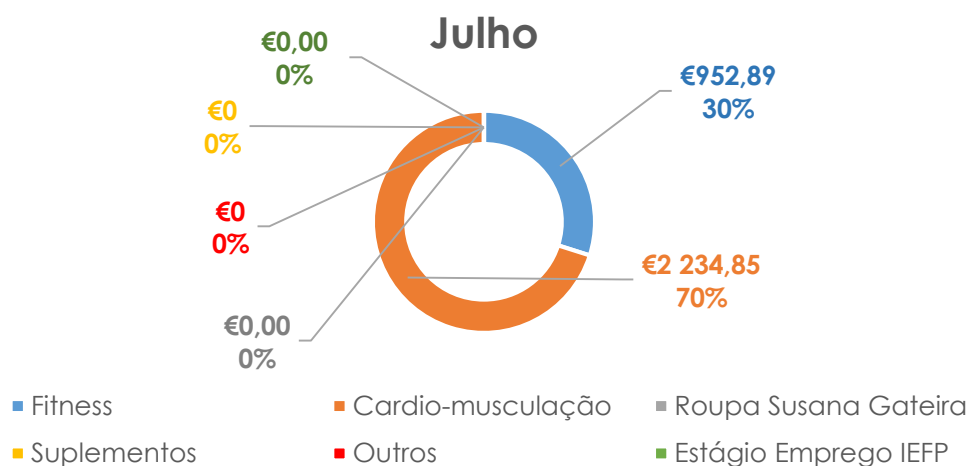


No que diz respeito ao mês de Junho, o volume de vendas previsto era de 2.963,00€. Ficando aquém do valor esperado, a unidade de negócio apenas atingiu os 2.378,65€, situando-se abaixo 584,35€ equivalente a -19,7%. O valor da Cardio-musculação desce abruptamente podendo evidenciar o valor negativo gerado no final deste mês.

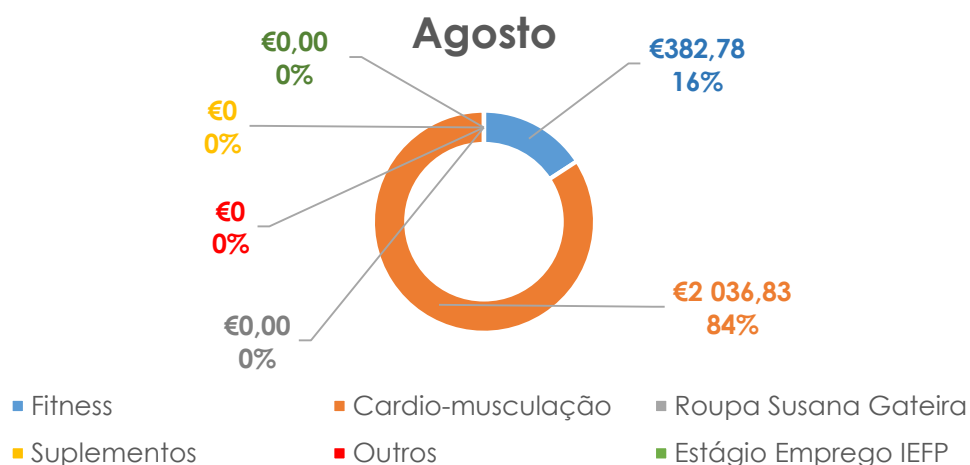


O mês de Julho representa um valor estimado para o volume de vendas de 2.963,00€, verificando-se que a unidade de negócio consegue ultrapassar esta margem e regista

um valor de 3.187,74€. Obtém um valor de 224,74€ (7,6%) acima do esperado. Os valores dos principais serviços atingem um valor idêntico ao mês positivo anterior.



Relativamente ao mês de Agosto, previa-se um volume de vendas na casa dos 1.515,00€. No entanto, a unidade de negócio finaliza o mês com 2.419,61€, acima do esperado em 904,61€ (+59,7% do que o previsto). Observa-se uma diminuição do serviço Fitness.



Análise Global:

Observando os doze meses decorridos é possível verificar que o volume de vendas atingido pela unidade de negócio foi de 36.439,33€, ou seja, 6.034,33€ acima do previsto. A empresa, nos meses de setembro, outubro, novembro, dezembro, janeiro, fevereiro e março, apresentou rendimentos no valor de 794,49€ pela realização de um estágio emprego. Não foram vendidos quaisquer tipos de suplementos.

2.1.2. EF2 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Estipulado para o ano desportivo 2014/2015, de acordo com o plano de atividades aprovado, 7.637,17€ é o valor que a unidade de negócio deve contribuir para a Laborsano. Este valor corresponde a 21% das vendas apresentadas pela UN.

Apresentamos a seguinte tabela ilustrativa com a margem de contribuição em euros (€) e a margem de contribuição em percentagem do rendimento (%):

Margem de Contribuição (€)													Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	259,63	469,27	491,53	486,82	848,94	855,65	846,23	568,30	853,35	858,35	887,35	211,75	7 637,17	636,43
[2]	409,66	233,73	607,44	620,01	136,07	722,87	420,26	408,75	857,17	343,14	810,48	590,11	6 159,68	513,31
[3]	150,03	-235,54	115,91	133,19	-712,87	-132,78	-425,97	-159,55	3,82	-515,21	-76,87	378,36	-1 477,49	-123,12

Margem de Contribuição (%)													Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	11	16	17	16	23	23	22	19	29	29	30	14		21
[2]	14	9	19	19	4	22	12	14	26	14	25	24		17
[3]	3	-7	2	3	-19	-1	-10	-5	-3	-15	-5	10		-4

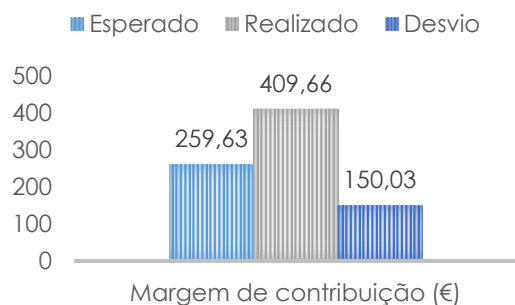
[1] Esperado

[2] Realizado

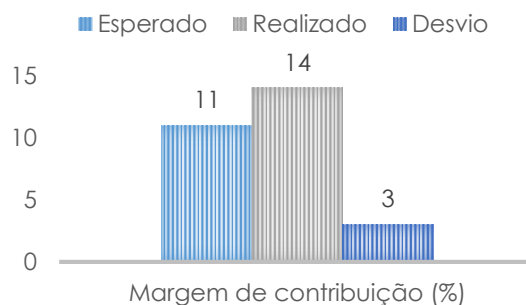
[3] Variação (2-1)

Setembro apresenta uma contribuição para a empresa de 14%, +3% do valor esperado.

SETEMBRO

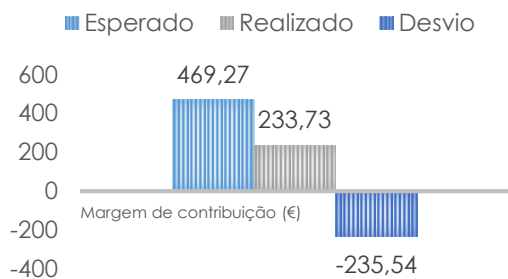


SETEMBRO

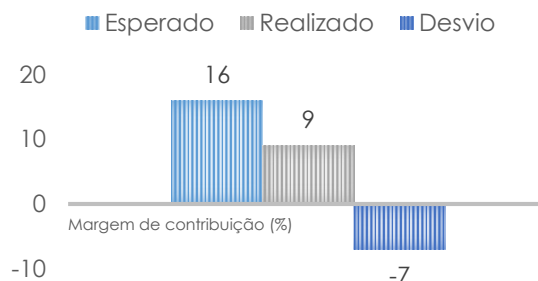


Outubro apresenta uma contribuição para a empresa de 9%, -7% do valor esperado.

OUTUBRO

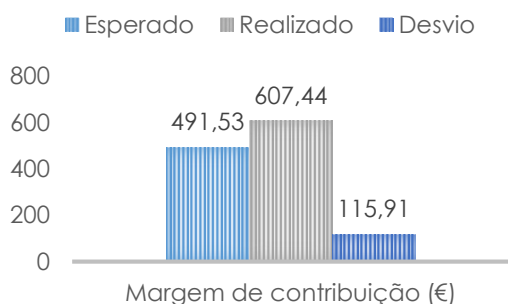


OUTUBRO

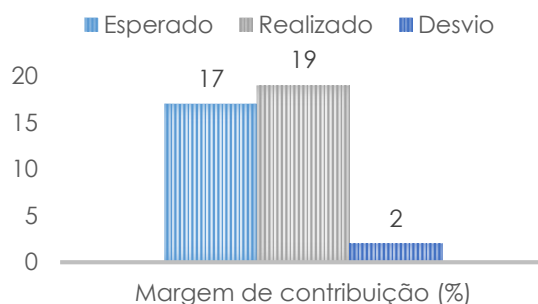


Novembro apresenta uma contribuição para a empresa de 19%, +2% do valor esperado.

NOVEMBRO

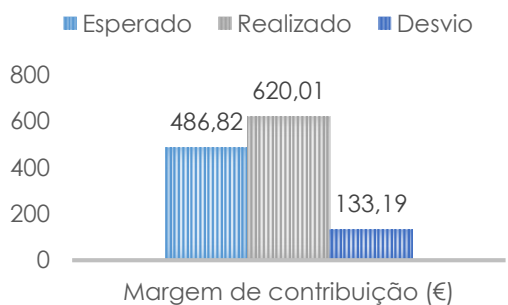


NOVEMBRO

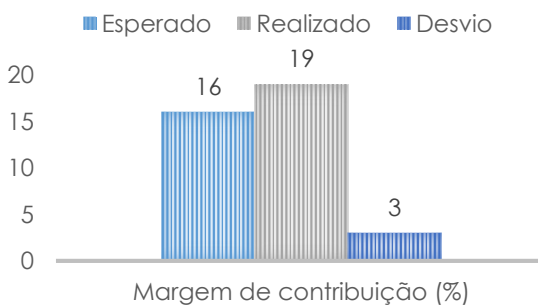


Dezembro apresenta uma contribuição para a empresa de 19%, +3% do valor esperado.

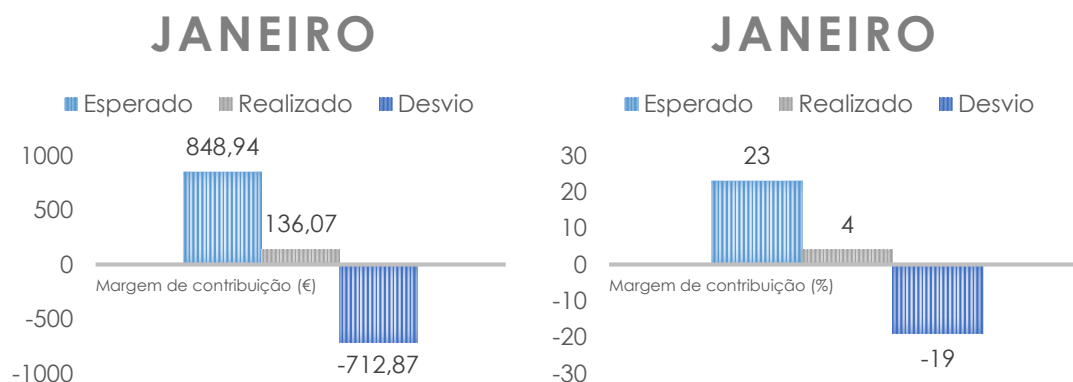
DEZEMBRO



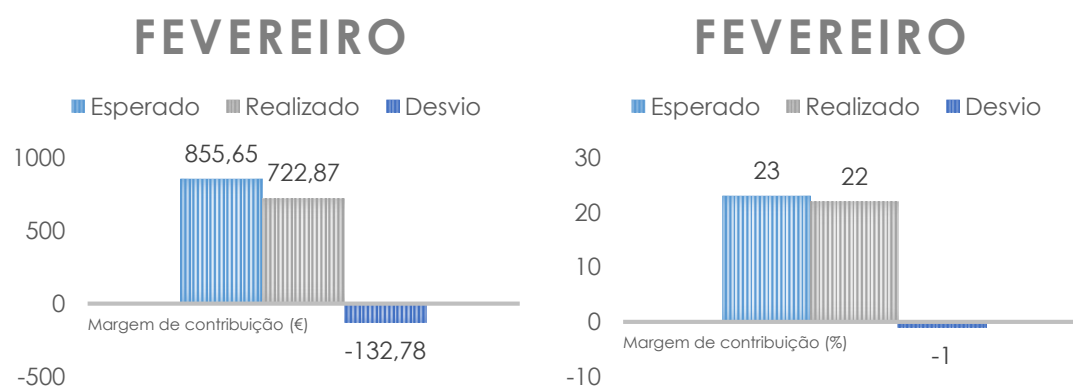
DEZEMBRO



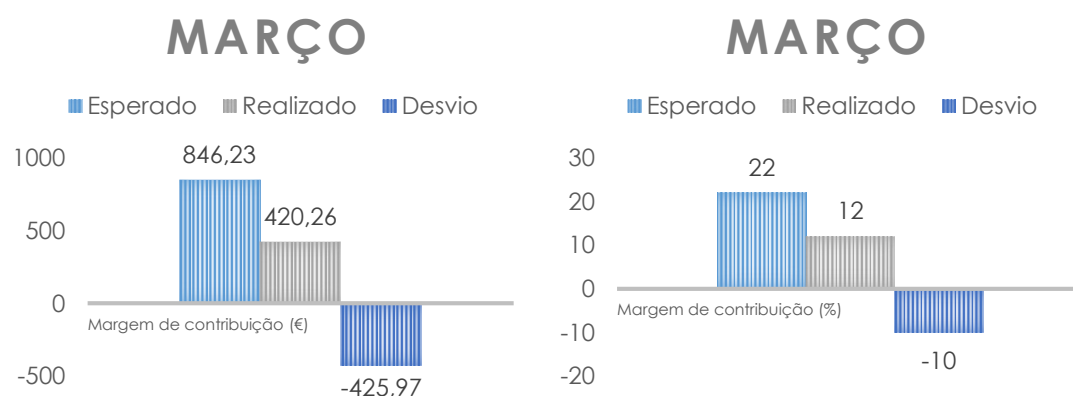
Janeiro apresenta uma contribuição para a empresa de 4%, -19% do valor esperado.



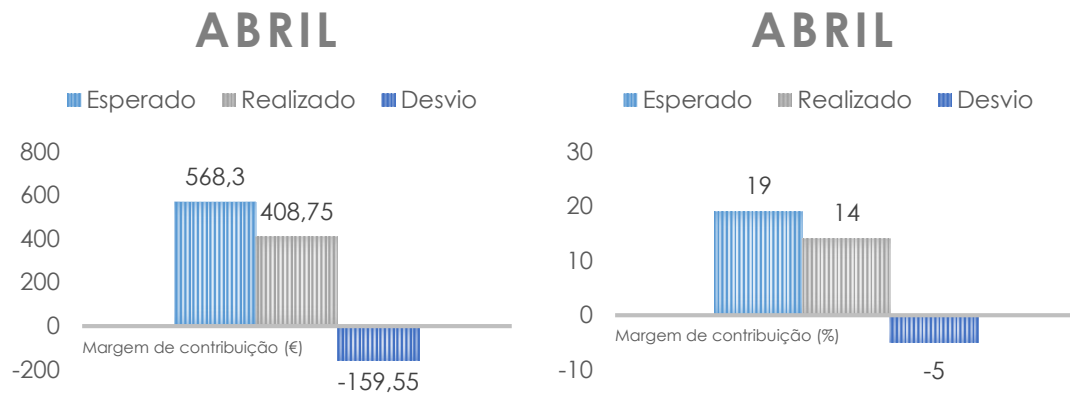
Fevereiro apresenta uma contribuição para a empresa de 22%, -1% do valor esperado.



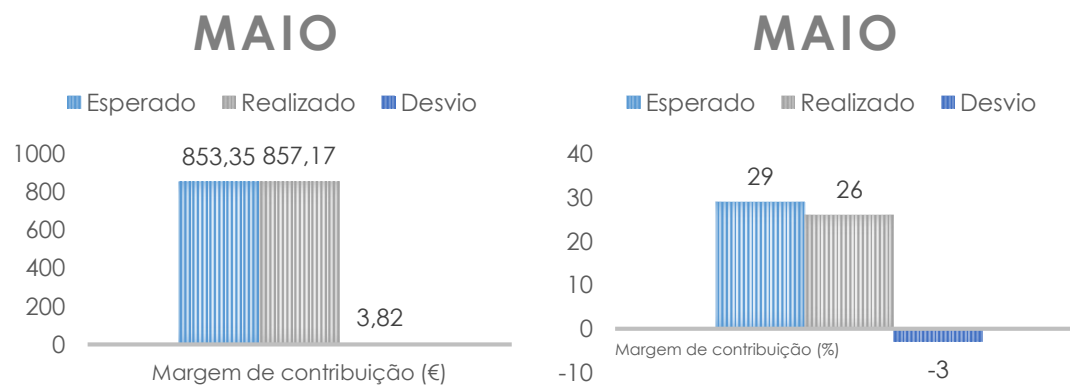
Março apresenta uma contribuição para a empresa de 12%, -10% do valor esperado.



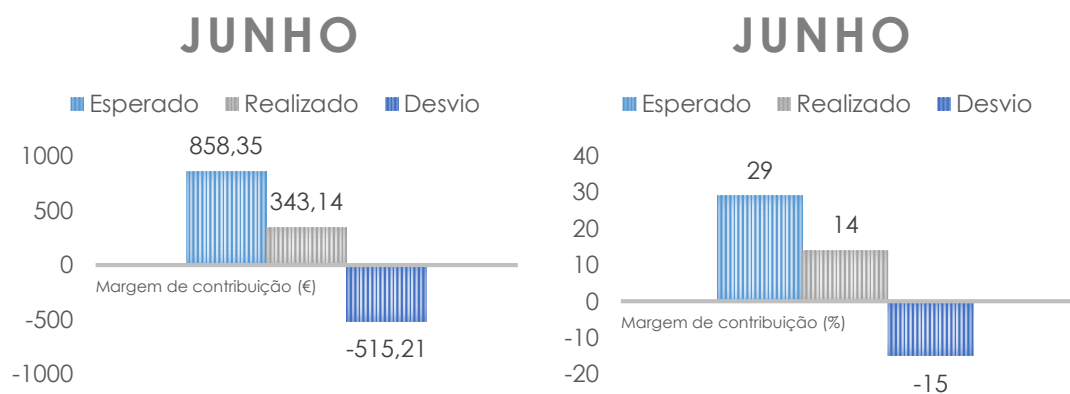
Abril apresenta uma contribuição para a empresa de 14%, -5% do valor esperado.



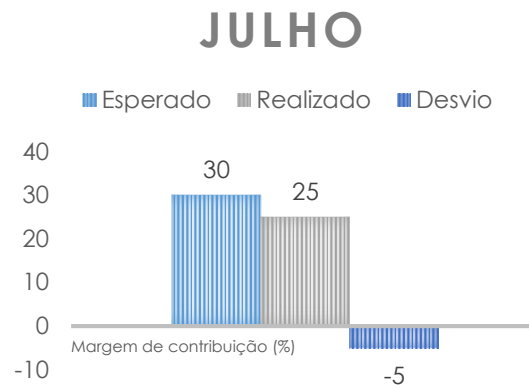
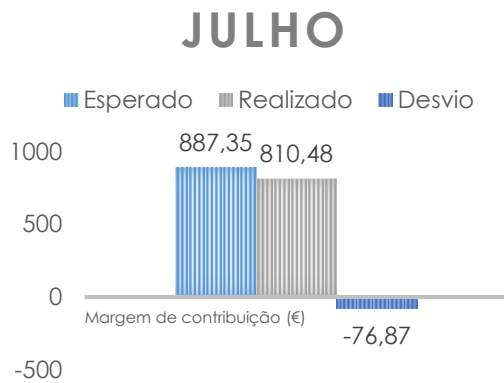
Maio apresenta uma contribuição para a empresa de 26%, -3% do valor esperado.



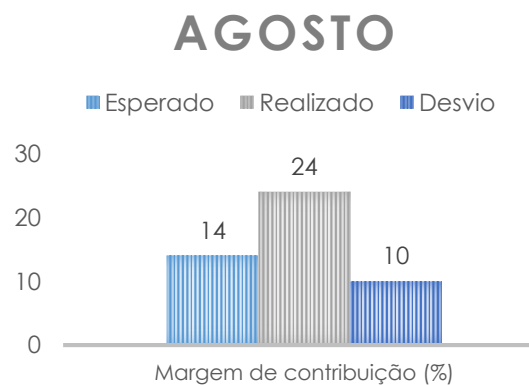
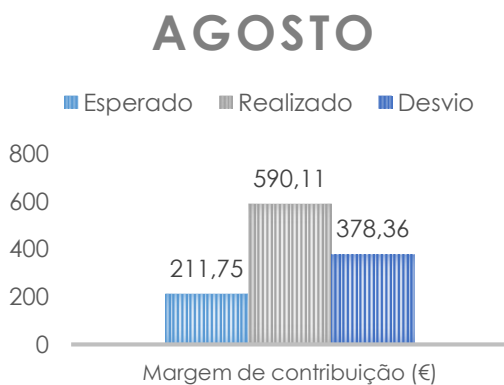
Junho apresenta uma contribuição para a empresa de 14%, -15% do valor esperado.



Julho apresenta uma contribuição para a empresa de 25%, -5% do valor esperado.



Agosto apresenta uma contribuição para a empresa de 24%, +10% do valor esperado.



Análise Global:

Avaliando os doze meses, a margem de contribuição realizada apresenta um valor de 6.159,68€, situando-se abaixo do valor previsto em -1.477,49€. Relativamente à percentagem da margem de contribuição sobre o volume de vendas, no total dos onze meses, em média, a unidade de negócio contribuiu para a empresa 17%, -4% do valor esperado.

2.1.3. EF3 – CUSTOS

Na análise ao desempenho económico e financeiro resta observar os custos da unidade de negócio, de forma detalhada.

Relativamente aos valores de custos alcançados pela UN, verificamos:

	Custos (€)												Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	MÉDIA	%
[1]	2 455,18	2 442,68	2 535,90	2 585,44	3 370,55	2 617,84	3 061,38	2 483,95	2 484,45	2 035,51	2 377,26	1 829,50	2 523,30	-4
[2]	0,00	0,00	17,90	0,00	395,66	0,00	19,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36,13	1,43%
[3]	460,91	460,91	460,91	465,91	777,26	465,91	811,51	465,91	465,91	465,91	465,91	465,91	519,41	20,58%
[4]	313,19	355,83	292,10	370,71	301,91	347,06	358,22	551,61	419,07	461,11	344,88	343,55	371,60	14,73%
[5]	1 681,08	1 625,94	1 764,99	1 748,82	1 895,72	1 804,87	1 871,66	1 466,43	1 599,47	1 108,49	1 566,47	1 020,04	1 596,17	63,26%

[1] Total

[2] Investimento

[3] FSE - CUSTOS FIXOS

[4] FSE - CUSTOS VARIÁVEIS

[5] FSE - C.VAR. | TÉCNICOS

Como podemos observar o total de custos no mês de Setembro apresentou um valor de 2.455,18€.

Relativamente ao mês de Outubro, os custos não sofreram grande variação, pelo que se registou um valor de 2.442,68€.

O mês de Novembro apresenta custos superiores em relação aos meses transatos, no entanto não é uma alteração significativa.

No mês de Dezembro os custos voltam a aumentar face aos custos dos meses anteriores.

Janeiro é o mês onde se verifica um aumento significativo dos custos, atingindo os 3.370,55€.

No que diz respeito ao mês de Fevereiro os custos diminuem cerca de 752€ relativamente ao mês transato.

No mês de Março há, de novo, uma subida dos custos que regista o valor de 3.061,38€.

Como podemos observar o total dos custos no mês de Abril apresentou uma descida, sendo o valor de 2.483,95€.

O mês de Maio apresentou um valor idêntico ao mês anterior.

Junho reflete o valor mais baixo até então (2 035,51€).

No que diz respeito ao total dos custos do mês de Julho, apresentou o valor de 2 377,26€.

O mês de Agosto termina com o valor mais baixo do ano desportivo, situando-se nos 1.829,50€.

De acordo com o plano anual de atividades 2014/2015, havia sido definido os seguintes objetivos:

- a) Investimento: Não foram aprovadas verbas para este ano desportivo.
- b) Custos fixos: 490,00€/mês previstos, equivalente a um total anual de 5.880,00€.

Custos Fixos (€)												Resultado Atual		
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	5 880,00	490,00
[2]	460,91	460,91	460,91	465,91	777,26	465,91	811,51	465,91	465,91	465,91	465,91	465,91	6 232,87	519,41
[3]	-29,09	-29,09	-29,09	-24,09	287,26	-24,09	321,51	-24,09	-24,09	-24,09	-24,09	-24,09	352,87	29,41

[1] Esperado

[2] Realizado

[3] Variação (2-1)

Os custos fixos nos meses de Setembro, Outubro e Novembro apresentaram um decréscimo de 29,09€ em relação ao previsto.

No mês de Dezembro os custos fixos revelaram um decréscimo de 24,09€ relativamente ao previsto.

Janeiro apresenta os valores mais altos até este período, um aumento de 287,26€ em relação ao previsto.

Os custos fixos no mês de Fevereiro voltam a diminuir 24,09€ relativamente ao esperado.

O mês de Março revela nova subida dos valores do custo fixo em cerca de 321,51€ acima do previsto.

Os custos fixos no mês de Abril, Maio, Junho, Julho e Agosto ficaram 24,09€ abaixo do valor esperado.

c) Custos variáveis: 15% das vendas previstas.

Custos variáveis (€)													Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	251,25	323,70	323,70	323,70	444,45	444,45	444,45	444,45	444,45	444,45	444,45	227,25	4 560,75	380,06
[2]	313,19	355,83	292,10	370,71	301,91	347,06	358,22	551,61	419,07	461,11	344,88	343,55	4 459,24	371,60
[3]	61,94	32,13	-31,60	47,01	-142,54	-97,39	-86,23	107,16	-25,38	16,66	-99,57	116,30	-101,51	-8,46

Custos variáveis (%)													Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00		15,00
[2]	10,93	13,29	9,29	11,56	8,60	10,38	10,28	19,06	12,54	19,38	10,81	14,19		14,73
[3]	-4,07	-1,71	-5,71	-3,44	-6,4	-4,62	-4,72	4,06	-2,46	4,38	-4,19	-0,81		-0,27

[1] Esperado

[2] Realizado

[3] Variação (2-1)

No mês de Setembro, Outubro, Novembro, Dezembro, Janeiro, Fevereiro e Março registraram-se sempre valores abaixo da percentagem de custos variáveis esperada.

No mês de Abril os custos variáveis representaram 19,06% do volume de vendas, que levou a um valor positivo no que se refere ao valor previsto (+4,06%).

O mês de Maio marca nos valores negativos, sendo que os custos variáveis revelam 12,54% do volume de vendas, isto é, abaixo 2,46 pontos percentuais relativamente ao esperado.

Junho reflete custos variáveis superiores aos previstos em 4,38 pontos percentuais.

No mês de Julho e Agosto os custos variáveis foram inferiores aos previstos.

d) Custos variáveis com técnicos: esperado 40% das vendas.

Custos variáveis com técnicos (€)													Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	1 468,61	1 669,52	1 655,39	1 660,10	1 982,10	1 977,39	1 986,81	1 470,25	1 185,20	1 185,20	1 185,20	606,00	18 031,77	1 502,65
[2]	1 681,08	1 625,94	1 764,99	1 748,82	1 895,72	1 804,87	1 871,66	1 466,43	1 599,47	1 108,49	1 566,47	1 020,04	19 153,99	1 596,17
[3]	212,47	-43,58	109,60	88,72	-86,38	-172,52	-115,15	-3,82	414,27	-76,71	381,27	414,04	1 122,22	93,52

Custos variáveis com técnicos (%)													Resultado Atual	
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40		40
[2]	58,67	60,75	56,15	54,55	54,06	54,02	53,75	50,69	47,86	46,60	49,14	42,15		52,37
[3]	18,67	20,75	16,15	14,55	14,06	14,02	13,75	10,69	7,86	6,6	9,14	2,15		12,37

[1] Esperado

[2] Realizado

[3] Variação (2-1)

Os custos variáveis com técnicos representaram, em Setembro, 58,67% das vendas, ou seja, claramente acima do valor esperado.

Em Outubro os custos variáveis com técnicos revelou valores acima 20,75% do esperado.

Nos meses de Novembro, Dezembro, Janeiro, Fevereiro e Março os custos variáveis com técnicos verificaram-se idênticos, variando entre os 16,15% e os 13,75% acima do previsto.

No mês de Abril os custos com técnicos representaram +10,69% do valor esperado.

Relativamente aos meses de Junho, Julho e Agosto os custos com técnicos variaram entre valores abaixo dos 10%, no entanto acima dos valores previstos para cada mês.

2.2 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL
Serviços Prestados	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84	2.864,84
Subsídio à exploração	794,49	794,49	794,49	794,49	794,49	794,49	794,49						
FSE	774,1	816,74	770,91	836,62	1.474,83	812,97	1.189,72	1.017,52	884,98	927,02	810,79	809,46	11.125,66
Custos c/pessoal	1.681,08	1.625,94	1.764,99	1.748,82	1.895,72	1.804,87	1.871,66	1.466,43	1.599,47	1.108,49	1.566,47	1.020,04	19.153,99
EBITDA	409,66	233,73	607,44	620,01	136,07	722,87	420,26	408,75	857,17	343,14	810,48	590,11	6.159,68
Gastos/Reversões de depreciação e amortização													
Resultado Operacional (antes de gastos financeiros e impostos)	409,66	233,73	607,44	620,01	136,07	722,87	420,26	408,75	857,17	343,14	810,48	590,11	6.159,68
Juros e rendimentos similares obtidos													
Juros e gastos similares obtidos													
Resultado antes de impostos	409,66	233,73	607,44	620,01	136,07	722,87	420,26	408,75	857,17	343,14	810,48	590,11	6.159,68
Resultados Acumulados antes de impostos	409,66	643,39	1.250,83	1.870,84	2.006,90	2.729,77	3.150,03	3.558,78	4.415,95	4.759,09	5.569,57	6.159,68	
Resultados Transitados	9.886,83												
Resultados antes impostos c/ Res. Transitados	10.296,49	233,73	607,44	620,01	136,07	722,87	420,26	408,75	857,17	343,14	810,48	590,11	16.046,51
Resultado Acumulados Totais	10.296,49	10.530,22	11.137,66	11.757,67	11.893,73	12.616,60	13.036,86	13.445,61	14.302,78	14.645,92	15.456,40	16.046,51	
Imposto s/rendimento do período – IIRC (23,0%)	1.416,73												
Derrama Municipal (1,5%)	92,40												
Resultado Líquido do Período	4.650,56												

Quadro 1 – Mapa resumo dos objetivos económicos e financeiros

OBJETIVO ECONÓMICO E FINANCEIRO					
Descrição	Resumo	Indicador	Instrumento	Meta	Timing
EF1 – Volume de vendas	Receitas totais da unidade de negócio	Euros	Relatório de Atividades		Mensal
SETEMBRO		Resultado		Observações	
		Volume de vendas = 2.864,84€ Desvio = 1.189,84€		O valor atingido foi superior ao esperado.	
OUTUBRO		Resultado		Observações	
		Volume de vendas = 2.676,41€ Desvio = 518,41€		O valor atingido foi superior ao esperado.	
NOVEMBRO		Resultado		Observações	
		Volume de vendas = 3.143,34€ Desvio = 985,34€		O valor atingido foi superior ao esperado.	
DEZEMBRO		Resultado		Observações	
		Volume de vendas = 3.205,45€ Desvio = 1.047,45€		O valor atingido foi superior ao esperado.	
JANEIRO		Resultado		Observações	
		Volume de vendas = 3.506,62€ Desvio = 543,62€		O valor atingido foi superior ao esperado.	

FEVEREIRO	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 3.340,71€ Desvio = 377,71€	O valor atingido foi superior ao esperado.
MARÇO	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 3.481,64€ Desvio = 518,64€	O valor atingido foi superior ao esperado.
ABRIL	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 2.892,70€ Desvio = -70,3€	O valor atingido foi inferior ao esperado.
MAIO	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 3.341,62€ Desvio = 378,62€	O valor atingido foi superior ao esperado.
JUNHO	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 2.378,65€ Desvio = -584,35€	O valor atingido foi inferior ao esperado.
JULHO	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 3.187,74€ Desvio = 224,74€	O valor atingido foi superior ao esperado.
AGOSTO	Resultado	Observações
	Volume de vendas = 2.419,61€ Desvio = 904,61€	O valor atingido foi superior ao esperado.

Descrição	Resumo	Indicador	Instrumento	Meta	Timing
EF2 - Margem de contribuição (em % do volume de vendas)	Contribuição efetiva da unidade de negócio para a empresa em % do volume de vendas	% Volume de vendas	Relatório de Atividades	21%	Mensal
SETEMBRO		Resultado		Observações	
		Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 14% Desvio = + 3%		A margem de contribuição do volume de vendas excedeu o previsto em 3%.	
OUTUBRO		Resultado		Observações	
		Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 9% Desvio = - 7%		A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 7%.	
NOVEMBRO		Resultado		Observações	
		Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 19% Desvio = + 2%		A margem de contribuição do volume de vendas excedeu o previsto em 2%.	
DEZEMBRO		Resultado		Observações	
		Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 19% Desvio = + 3%		A margem de contribuição do volume de vendas excedeu o previsto em 3%.	
JANEIRO		Resultado		Observações	
		Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 4% Desvio = - 19%		A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 19%.	

FEVEREIRO	Resultado	Observações
	Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 22% Desvio = - 1%	A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 1%.
MARÇO	Resultado	Observações
	Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 12% Desvio = - 10%	A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 10%.
ABRIL	Resultado	Observações
	Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 14% Desvio = - 5%	A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 5%.
MAIO	Resultado	Observações
	Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 26% Desvio = - 3%	A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 3%.
JUNHO	Resultado	Observações
	Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 14% Desvio = - 15%	A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 15%.
JULHO	Resultado	Observações
	Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 25% Desvio = - 5%	A margem de contribuição do volume de vendas ficou aquém do previsto em 5%.

AGOSTO		Resultado		Observações	
		Margem de contribuição (em % volume de vendas) = 24%		A margem de contribuição do volume de vendas excedeu o previsto em 10%.	
		Desvio = + 10%			
Descrição	Resumo	Indicador	Instrumento	Meta	Timing
EF3 – Custos [Custos Fixos (em €), Custos Variáveis (excluindo técnicos) e Custos variáveis com técnicos em % volume de vendas	Consideram-se a renda, as comunicações, as licenças e os seguros; Custos imputados ao projeto que variam com o volume de faturação e de atividade do serviço; Custo isolado com técnicos.	Euros (Custos Fixos) % Volume de vendas	Relatório de Atividades	Custos Fixos – 490,00€ Custos Variáveis – 15% Custos Variáveis c/ técnicos – 40%	Mensal
SETEMBRO		Resultado		Observações	
		Custos Fixos = 460,91€ Desvio = -29,09€ Custos Variáveis = 10,93% Desvio = -4,07% Custos c/Técnicos = 58,7% Desvio = 18,67%		Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.	
OUTUBRO		Resultado		Observações	
		Custos Fixos = 460,91€ Desvio = -29,09€ Custos Variáveis = 13,29% Desvio = -1,71% Custos c/Técnicos = 60,75% Desvio = 20,75%		Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.	
NOVEMBRO		Resultado		Observações	
		Custos Fixos = 460,91€ Desvio = -29,09€ Custos Variáveis = 9,29% Desvio = -5,71% Custos c/Técnicos = 56,15% Desvio = 16,15%		Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.	

DEZEMBRO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -24,09€ Custos Variáveis = 11,56% Desvio = -3,44% Custos c/Técnicos = 54,55% Desvio = 14,55%	Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
JANEIRO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 777,26€ Desvio = +287,26€ Custos Variáveis = 8,60% Desvio = -6,40% Custos c/Técnicos = 54,06% Desvio = 14,06%	Redução dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos fixos e dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
FEVEREIRO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -24,09€ Custos Variáveis = 10,38% Desvio = -4,62% Custos c/Técnicos = 54,02% Desvio = 14,02%	Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
MARÇO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 811,51€ Desvio = +321,51€ Custos Variáveis = 10,28% Desvio = -4,72% Custos c/Técnicos = 53,75% Desvio = 13,75%	Redução dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos fixos e dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
ABRIL	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -24,09€ Custos Variáveis = 19,06% Desvio = 4,06% Custos c/Técnicos = 50,69% Desvio = 10,69%	Redução nos custos fixos mas existiu aumento dos custos variáveis e dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
MAIO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -29,09€ Custos Variáveis = 12,54% Desvio = -2,46% Custos c/Técnicos = 47,86% Desvio = 7,86%	Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.

JUNHO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -24,09€ Custos Variáveis = 19,39% Desvio = 4,38% Custos c/Técnicos = 46,60% Desvio = 6,60%	Redução nos custos fixos mas existiu aumento dos custos variáveis e dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
JULHO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -24,09€ Custos Variáveis = 10,81% Desvio = -4,19% Custos c/Técnicos = 49,14% Desvio = 9,14%	Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.
AGOSTO	Resultado	Observações
	Custos Fixos = 465,91€ Desvio = -24,09€ Custos Variáveis = 14,19% Desvio = -0,81% Custos c/Técnicos = 42,15% Desvio = 2,15%	Redução nos custos fixos e dos custos variáveis mas existiu aumento dos custos com técnicos, relativamente aos valores esperados.

Quadro 2 – Mapa final de resumo dos objetivos económicos e financeiros

OBJETIVO ECONÓMICO E FINANCEIRO					SET - AGO	
Descrição	Resumo	I	Instrumento	Meta	Resultado	Observações
EF1 Volume de vendas	Receitas totais da unidade de negócio em serviços desportivos enquadrados no contrato	Euros	Relatório interno de atividades	Volume de vendas = 30.405,00€	Volume de vendas = 36.439,33€ Desvio = +6.034,33€	O objetivo de volume de vendas foi ultrapassado em 6.034,33€. Sendo no entanto que este valor inclui o subsídio à exploração de um estágio.
EF2 Margem de contribuição	Contribuição efetiva da unidade de negócio para a empresa	Euros	Relatório interno de atividades	Margem de contribuição = 7.637,17€	Margem de contribuição = 6.159,68€ Desvio = - 1.477,49€	A margem de contribuição não ultrapassou o valor esperado, ficando a 1.477,49€ de o conseguir.
EF3 Custos	Consideram-se a renda, as comunicações, as licenças e os seguros; Custos imputados ao projeto que variam com o volume de faturação e de atividade do serviço; Custo isolado com técnicos.	Euros	Relatório interno de atividades	Custos = 28.472,52€	Custos = 30.279,65€ Desvio = - 1.807,13€	Os custos [Custos Fixos, Custos Variáveis (excluindo técnicos) e Custos variáveis com técnicos] foram inferiores, relativamente ao esperado, em 1.807,13€

3. DESEMPENHO CLIENTES/MERCADO

3.1 OBJETIVOS

3.1.1. CM1 – CLIENTES

Uma das necessidades detetadas na monitorização realizada ao longo do ano de 2011/2012, e que se traduziu numa oportunidade de melhoria definida no plano de atividades para 2012/2013 e subsequentes, foi a monitorização do número de clientes por produto consumido.

Desta forma, passamos a incluir na monitorização mensal (apresentação de resultados), a análise ao número de clientes por modalidade (fitness, cárdio e musculação, mix).

O objetivo para o presente ano desportivo era uma média mensal de 75 definida com base no número médio de clientes do ano transato.

Verificou-se o seguinte:

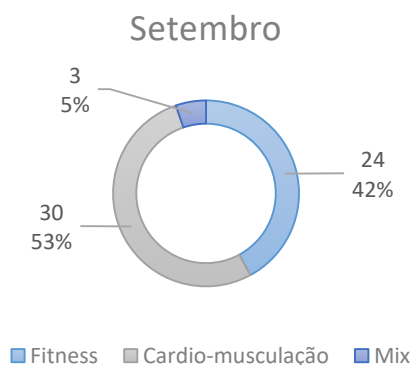
		Nº Clientes											Resultado Atual		
		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL	MÉDIA
[1]	Esperado	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	75
[2]	Realizado	57	57	71	70	81	75	75	85	95	75	88	54	883	73,61
[3]	Variação (2-1)	-18	-18	-4	-5	6	0	0	10	20	0	13	-21	-17	-1,39

[1] Esperado

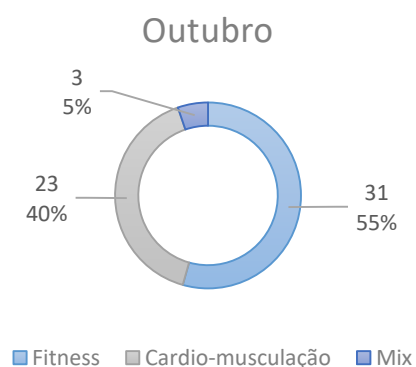
[2] Realizado

[3] Variação (2-1)

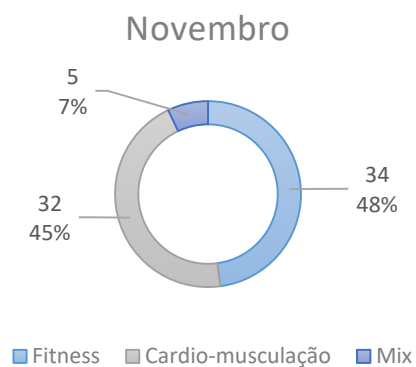
O leque total de clientes (57), à data do mês de setembro, divide-se da seguinte forma:



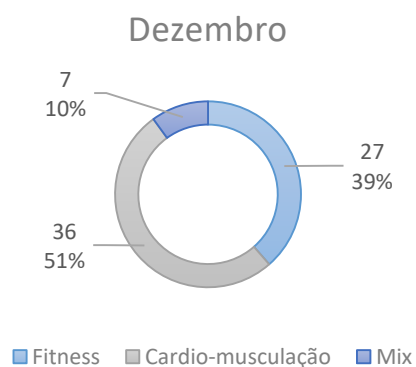
O leque total de clientes (57), à data do mês de outubro, dividiu-se da seguinte forma:



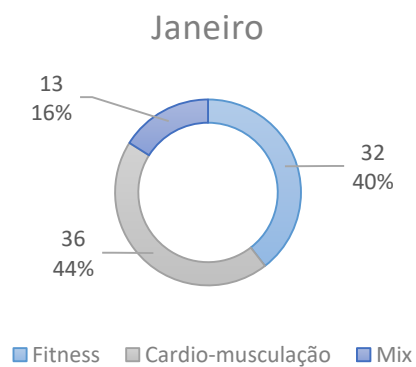
O leque total de clientes (71), à data do mês de novembro, dividiu-se da seguinte forma:



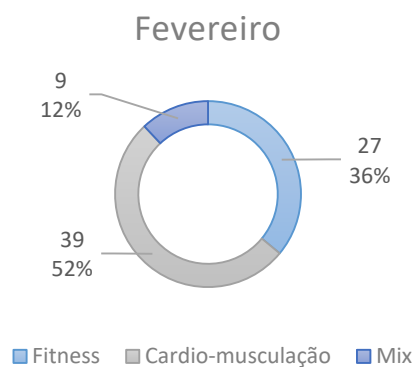
O leque total de clientes (70), à data do mês de dezembro, dividiu-se da seguinte forma:



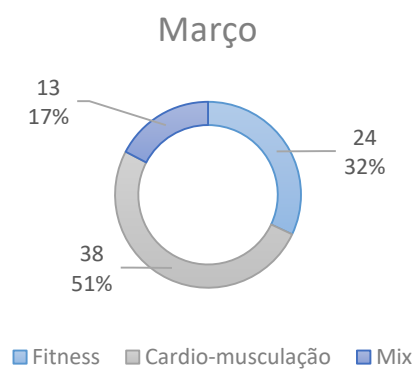
O leque total de clientes (81) à data do mês de Janeiro, dividiu-se da seguinte forma:



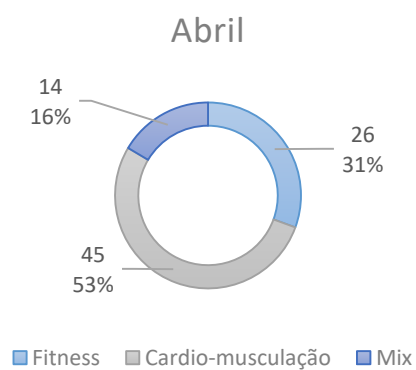
O leque total de clientes (75) à data do mês de Fevereiro, dividiu-se da seguinte forma:



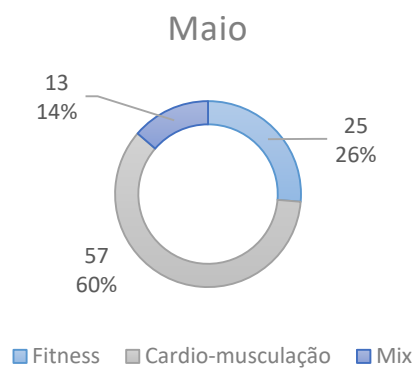
O leque total de clientes (75) à data do mês de Março, dividiu-se da seguinte forma:



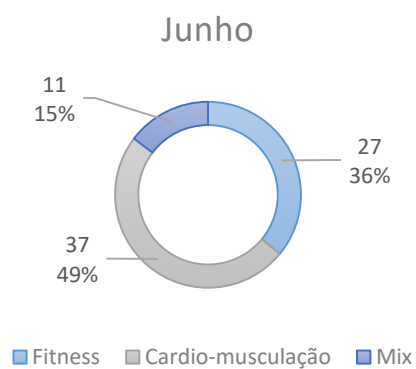
O leque total de clientes (85) à data do mês de Abril, dividiu-se da seguinte forma:



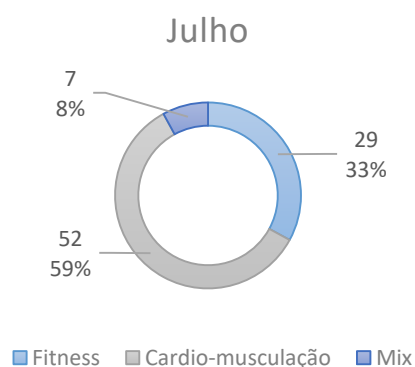
O leque total de clientes (95) à data do mês de Maio, dividiu-se da seguinte forma:



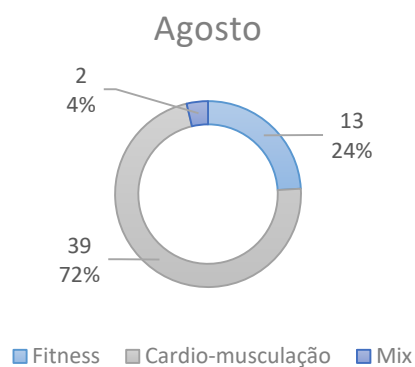
O leque total de clientes (75) à data do mês de Junho, dividiu-se da seguinte forma:



O leque total de clientes (88) à data do mês de Julho, dividiu-se da seguinte forma:



O leque total de clientes (54) à data do mês de Agosto, dividiu-se da seguinte forma:



Análise Global:

Considerando os doze meses foi possível alcançar em média ± 74 clientes, sensivelmente menos 1 que o esperado.

3.1.2. CM2 – AÇÃO COMERCIAL

Relativamente à ação comercial, havia sido definido no plano de atividades 2014/2015 como objetivos essenciais a divulgação direta do ginásio aos potenciais clientes e o aumento e potenciação do reconhecimento global da unidade de negócio junto do poder local e de potenciais parceiros.

Quadro 3 – Análise das ações comerciais realizadas

Linha de Ação	Afividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Potenciar a venda dos serviços desportivos	Criação de campanhas promocionais (publicidade)	Campanhas de publicidade ao ginásio e aos serviços de forma a aumentar o número de clientes	Relatório de atividade	Quadrimestral - Outubro - Fevereiro - Junho	Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					

Linha de Ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Aumentar e potenciar o reconhecimento global da unidade de negócio	Aumentar a intervenção externa dos responsáveis do ginásio	1. Participação de responsáveis em eventos e iniciativas de outros. 2. Aumento do n.º de contatos com o município.	Relatório de atividade	Mensal	Miguel Maia Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					

Linha de Ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Aumentar e potenciar o reconhecimento global da unidade de negócio	Desenvolver relações com os melhores parceiros estratégicos	1. Identificação dos potenciais parceiros estratégicos do ginásio. 2. Criação de parcerias com os potenciais parceiros.	Relatório de atividade	Mensal	Marco Monteiro Miguel Maia Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					

3.1.3. CM3 – SATISFAÇÃO E RECLAMAÇÕES

Quanto à satisfação dos clientes e reclamações foram executadas as seguintes ações previstas:

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Avaliar o desempenho dos serviços	Avaliação da satisfação dos clientes	1. Avaliação da satisfação dos clientes. 2. Implementar as medidas adequadas, face aos resultados	Relatório de avaliação da satisfação	6 em 6 meses: janeiro e julho de cada ano	Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maió					
Junho					
Julho					
Agosto					

4. DESEMPENHO OPERAÇÕES

4.1 OBJETIVOS

4.1.1. OP1 – Gestão e Melhoria

Neste ponto, definimos em primeiro lugar o cumprimento do estabelecido no sistema de gestão da qualidade em vigor e como segundo objetivo a otimização dos processos e dos documentos em utilização para que toda a unidade de negócio se torne mais eficaz e eficiente.

Quanto às ações previstas podemos observar:

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Avaliar o desempenho dos serviços	Avaliação das causas das desistências	1. Implementar metodologia que permita a análise das causas da desistência dos clientes. 2. Implementar as medidas adequadas, face aos resultados	Relatório de atividade	Mensal	Miguel Maia Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Otimização do sistema de gestão da qualidade	Revisão dos processos	Verificar se as metodologias implementadas são as mais adequadas para a prossecução dos objetivos	Relatório de atividade	Semestral	Miguel Maia
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					

Maio	
Junho	
Julho	
Agosto	

4.1.2. OP2 – Recursos, infraestrutura e equipamentos

A este nível, o objetivo geral era a manutenção das condições de qualidade, segurança e ambientais da instalação desportiva.

4.1.3. OP3 – Serviços e produtos

As linhas de ação a desenvolver no que toca aos serviços e produtos:

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Prestação de serviços	Prestação de serviços desportivos e venda de bens	1. Prestação de serviços desportivos 2. Venda de bens e equipamentos desportivos	Relatório de atividade	Mensal	Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Prestação de serviços	Organização de eventos	1. Natalmove 2. Summermove	Relatório de atividade	Mensal	Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					
Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Prestação de serviços	Participação em eventos de outros	1. Levantamento da oferta disponível. 2. Seleção dos eventos adequados	Relatório de atividade	Mensal	Inês Cascais
Setembro					
Outubro					
Novembro					
Dezembro					
Janeiro					
Fevereiro					
Março					
Abril					
Maio					
Junho					
Julho					
Agosto					

4.1.4. OP4 – Eventos

Os eventos Natalmove e Summermove foram realizados de acordo com o previsto, respetivamente no mês de Dezembro e Julho, e com sucesso não ocorrendo nenhum problema a relatar.

5. DESEMPENHO PESSOAS E INOVAÇÃO

5.1 OBJETIVOS

Não foram referidos objetivos específicos para estas duas componentes no plano de atividades.

6. Registo de Edições

Data	Edição	Descrição
12-10-2015	01	Redação inicial do Relatório de Atividades do mês de Agosto (final).
-	-	-

Anexo 6 – Orçamento Previsional NEOMOVE 2015-2016



ORÇAMENTO PREVISIONAL

2015/2016

© LIDERADRENALINA, 2015 Portugal. Direitos Reservados

Elaborado por José Esteves | 05/11/15

Aprovado por Miguel Maia | 12/11/15

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	2
2.	CLIENTES	2
3.	RENDIMENTOS	3
4.	GASTOS.....	4
5.	DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS.....	5
6.	REFERÊNCIAS	5
7.	REGISTO DE EDIÇÕES.....	6
	ANEXO 1 – CLIENTES (TABELA EXCEL)	1
	ANEXO 2 – RENDIMENTOS (TABELA EXCEL)	2
	ANEXO 3 – GASTOS (TABELA EXCEL)	3
	ANEXO 4 – DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZA (TABELA EXCEL).....	4

1. INTRODUÇÃO

O orçamento previsional constitui-se como o documento orientador na realização do plano da atividade do negócio CLUB NEOMOVE | MURTOSA para o ano desportivo 2015/2016.

É uma ferramenta de gestão utilizada como um mapa que evidencia para cada um dos meses do ano os objetivos que os órgãos internos de gestão pretendem obter com vendas, gastos, margens e lucros. É nesta fase que irá planificar a atividade anual, dotando a empresa dos recursos necessários por forma a atingir os objetivos propostos (Martins, 2005).

2. CLIENTES

De acordo com Reizenstein, um cliente é o destinatário de um bem, serviço, produto ou ideia, adquirido a partir de um vendedor, fornecedor ou provedor a título oneroso monetário ou outra (Reizenstein, 2004). Introduzindo valores estimados para o ano desportivo em questão, considera-se que a apreciação do número de clientes é fundamental para compreender as restantes estimativas realizadas ao longo do documento. Assim, na figura 1, consta uma aproximação do número de clientes esperado em cada mês do ano desportivo.

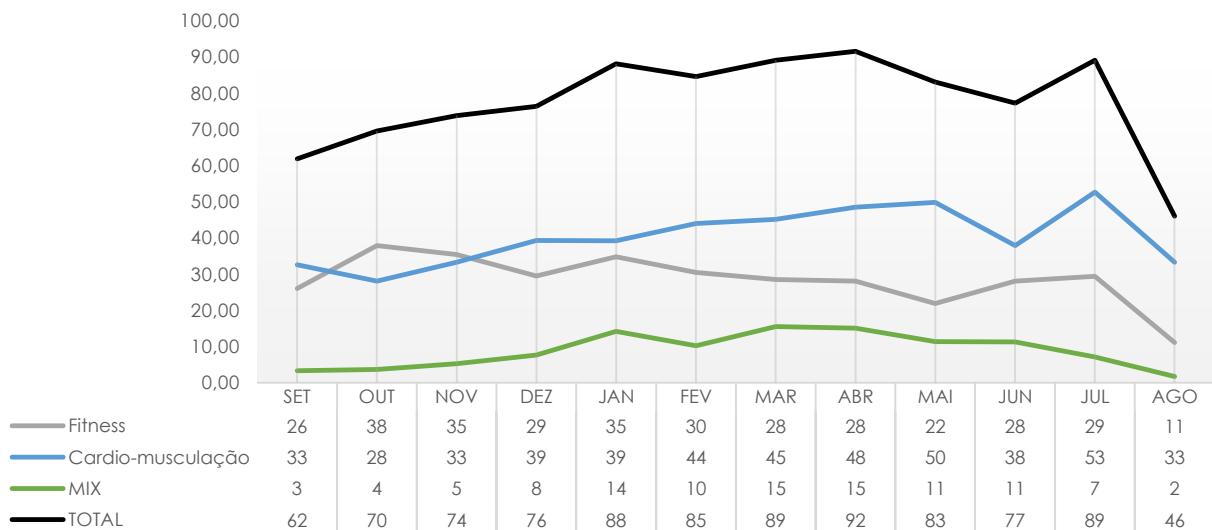


Figura 1 – Nº de Clientes por categoria

Os valores atingidos foram calculados de acordo com a evolução dos dados de anos anteriores e respetivas médias mensais. Calculado o desvio padrão e o coeficiente de variação das médias anteriores, foram obtidos os seguintes valores demonstrados no quadro 1.

Quadro 1 – Desvios Padrão e Coeficientes de Variação mensais

	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Desvio Padrão	5	12	11	15	15	18	18	11	9	3	4	6
Coeficiente de Variação	8%	18%	15%	20%	17%	21%	20%	12%	10%	5%	4%	12%

3. RENDIMENTOS

Segundo Barr, rendimentos são o consumo e oportunidades económicas adquiridas por uma entidade dentro de um prazo determinado, geralmente expresso em termos monetários (Barr, 2004). Em seguida, revelamos os valores estipulados para o ano desportivo em preparação, através de um gráfico com tabela, gráfico 2, e em anexo as tabelas elaboradas através da ferramenta Excel.

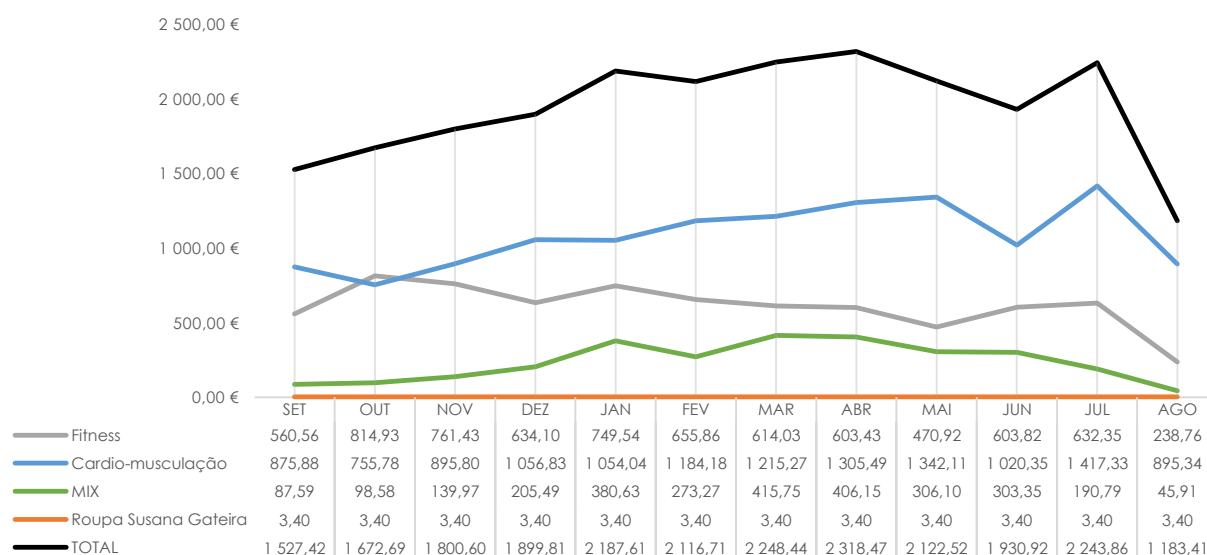


Figura 2 – Rendimentos por categorias

Os valores estipulados para a categoria 'Fitness' e 'Cardio-musculação' foram deliberados de acordo com a percentagem de clientes do ano desportivo anterior e a média do nº total de clientes relativa aos meses dos anos desportivos de 2011, 2012, 2013 e 2014.

Os valores estipulados para a categoria 'MIX' foram deliberados de acordo com a percentagem de clientes do ano desportivo anterior e a média do nº total de clientes relativa aos meses dos anos desportivos de 2011, 2012, 2013 e 2014.

Relativamente à categoria 'Roupas Susana Gateira', não se estabeleceu um padrão diretivo em anos transatos, pelo que o valor estimado para este ano desportivo foi estabelecido através do rendimento anual do ano anterior, dividindo esse rendimento em parcelas mensais.

4. GASTOS

Os gastos são uma medida totalizada como resultado de um processo ou como um diferencial para o resultado de uma decisão (Sullivan & Sheffrin, 2003). Os valores estimados estão apresentados da mesma forma como no capítulo dos Rendimentos, através de um gráfico acompanhado por uma tabela com valores (gráfico 3).

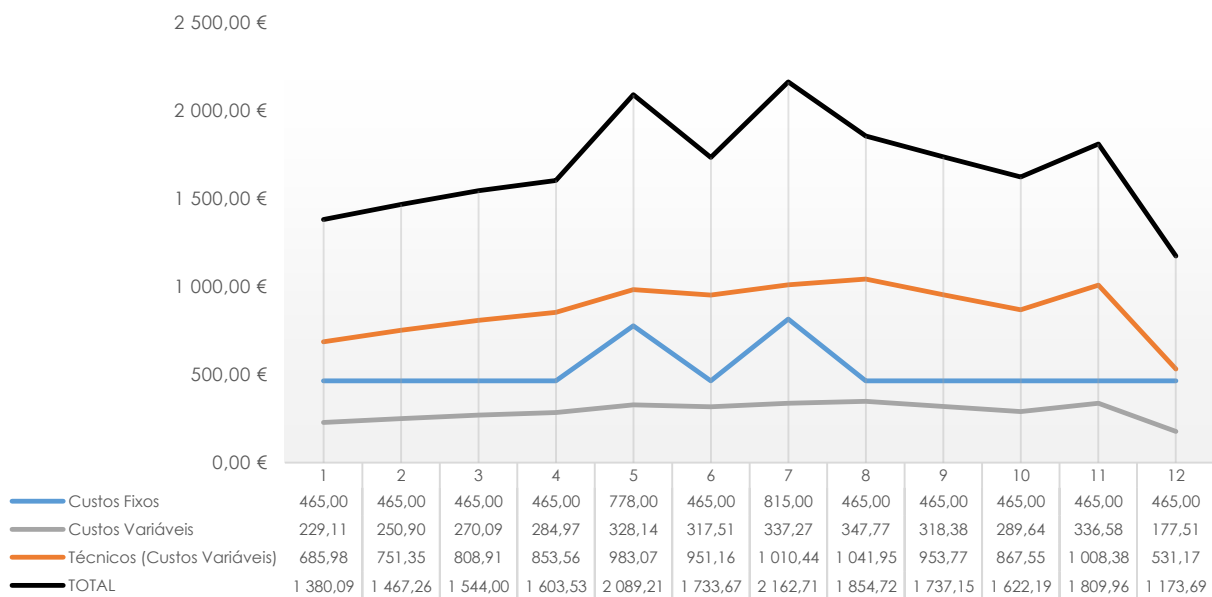


Figura 3 – Gastos por categorias

O cálculo estimado dos valores para o ano desportivo 2015-2016 tomou como referência os dados do ano anterior, isto é, dado que os rendimentos seguiram uma lógica de sustentabilidade, não se justifica variar abruptamente os valores relativos aos custos, pelo que os gastos deverão manter-se relativamente idênticos aos obtidos no ano transato.

5. DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS

Este capítulo resulta da combinação dos vários valores previsto para o ano desportivo 2015-2016. O confronto de dados resulta no gráfico 4 e espelha a situação global esperada pelos serviços prestados.

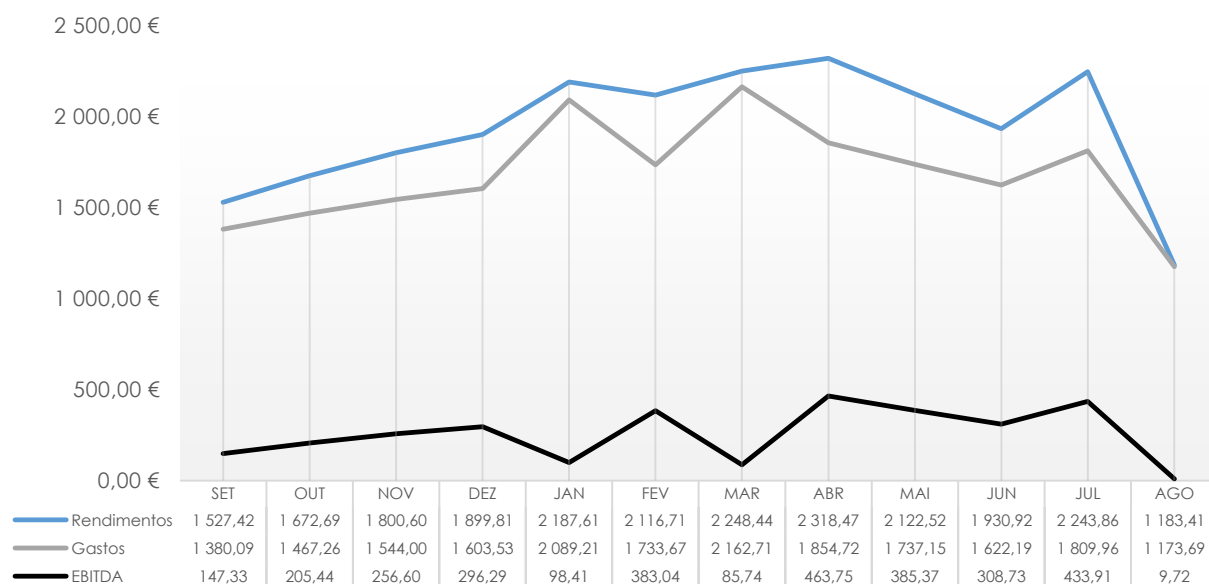


Figura 4 – Perspetiva global por naturezas

Os resultados obtidos são animadores, não havendo registo de um valor de Gastos superior ao de Rendimentos no mês de agosto, pelo que podemos afirmar que o risco de negócio é baixo. O EBITDA registou uma média anual de 256,19€, com um desvio padrão de 148€ e um coeficiente de variação de 58%.

6. REFERÊNCIAS

Barr, N. (2004). *Problems and definition of measurement*. Economics of the welfare state. New York: Oxford University Press.

Martins, A. (2005). *Orçamento Previsional*. Plano, Euros e Contas.

Reizenstein, R. (Ed.). (2004). *Customer satisfaction research*. Encyclopedia of health care management. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Sullivan, A. & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in action*. New Jersey: Upper Saddle River.

7. REGISTO DE EDIÇÕES

Quadro 2 – Registo de edições

Data	Edição	Descrição
03-11-2015	01	Redação inicial do Orçamento Previsional.
05-11-2015	02	Correção e Melhoramentos sugeridos em reunião com Miguel Maia

ANEXO 1 – CLIENTES (TABELA EXCEL)

CLUBE NEOMOVE I MURTOSA														
Designação	2015/2016												Total	Média
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO		
Clientes (média dos anos anteriores por mês)	62	70	74	76	88	85	89	92	83	77	89	46	929	77
Fitness	26	38	35	29	35	30	28	28	22	28	29	11	340	28
Cardio-musculação	33	28	33	39	39	44	45	48	50	38	53	33	483	40
MIX	3	4	5	8	14	10	15	15	11	11	7	2	106	9

ANEXO 2 – RENDIMENTOS (TABELA EXCEL)

CLUBE NEOMOVE I MURTOSA														
Designação	2015/2016												Total	Média
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	€	€
RENDIMENTOS	1 527,42	1 672,69	1 800,60	1 899,81	2 187,61	2 116,71	2 248,44	2 318,47	2 122,52	1 930,92	2 243,86	1 183,41	23 252,48	1 937,71
Aulas (€)	1 524,02	1 669,29	1 797,20	1 896,41	2 184,21	2 113,31	2 245,04	2 315,07	2 119,12	1 927,52	2 240,46	1 180,01	23 211,68	1 934,31
Fitness (€)	560,56	814,93	761,43	634,10	749,54	655,86	614,03	603,43	470,92	603,82	632,35	238,76	7 339,71	611,64
Cardio-musculação (€)	875,88	755,78	895,80	1 056,83	1 054,04	1 184,18	1 215,27	1 305,49	1 342,11	1 020,35	1 417,33	895,34	13 018,39	1 084,87
MIX (€)	87,59	98,58	139,97	205,49	380,63	273,27	415,75	406,15	306,10	303,35	190,79	45,91	2 853,58	237,80
Roupa Susana Gateira (€)	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	40,80	3,40
Outros (€)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos (Natal + C.Ténis + Verão) - MARGEM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO 3 – GASTOS (TABELA EXCEL)

CLUBE NEOMOVE I MURTOSA														
Designação	2014/2015												Total €	Média €
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO		
GASTOS	1 380,09	1 467,26	1 544,00	1 603,53	2 089,21	1 733,67	2 162,71	1 854,72	1 737,15	1 622,19	1 809,96	1 173,69	20 178,17	38 976,25
Investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Fixos	465,00	465,00	465,00	465,00	778,00	465,00	815,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	6 243,00	520,25
Custos Variáveis (15% V.V.)	229,11	250,90	270,09	284,97	328,14	317,51	337,27	347,77	318,38	289,64	336,58	177,51	3 487,87	6 746,63
Técnicos (Custos Variáveis)	685,98	751,35	808,91	853,56	983,07	951,16	1 010,44	1 041,95	953,77	867,55	1 008,38	531,17	10 447,30	870,61
<i>Direção (5% V.V.)</i>	76,37	83,63	90,03	94,99	109,38	105,84	112,42	115,92	106,13	96,55	112,19	59,17	1 162,62	96,89
<i>Professores (40% V.V.)</i>	609,61	667,72	718,88	758,57	873,69	845,32	898,02	926,03	847,65	771,01	896,19	472,00	9 284,67	773,72
<i>Estágios</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO 4 – DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZA (TABELA EXCEL)

CLUB NEOMOVE MURTOSA															Unidade:	Euros
DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS															Total	Média
%	RENDIMENTOS E GASTOS		2013/2014												€	€
			SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO		
	RENDIMENTOS		1 527,42	1 672,69	1 800,60	1 899,81	2 187,61	2 116,71	2 248,44	2 318,47	2 122,52	1 930,92	2 243,86	1 183,41	23 252,48	1 937,71
	FSE + Custos c/Pessoal		1 380,09	1 467,26	1 544,00	1 603,53	2 089,21	1 733,67	2 162,71	1 854,72	1 737,15	1 622,19	1 809,96	1 173,69	20 178,17	1 681,51
	EBITDA		147,33	205,44	256,60	296,29	98,41	383,04	85,74	463,75	385,37	308,73	433,91	9,72	3 074,31	256,19
	Gastos/Reversões de depreciação e amortização															
	EBIT		147,33	205,44	256,60	296,29	98,41	383,04	85,74	463,75	385,37	308,73	433,91	9,72	3 074,31	
79	Juros e rendimentos similares obtidos															
69	Juros e gastos similares obtidos															
	Resultado antes de impostos		147,33	205,44	256,60	296,29	98,41	383,04	85,74	463,75	385,37	308,73	433,91	9,72	3 074,31	
	Resultado Acumulados antes de impostos		147,33	352,77	609,37	905,65	1 004,06	1 387,10	1 472,84	1 936,59	2 321,96	2 630,68	3 064,59	3 074,31		
	Imposto s/ rendimento do período (IRC + Derrama = 24%)	737,84														
	Resultado líquido do período	2 336,48														
	Resultado líquido Acumulado do período															

Anexo 7 – Plano de atividades NEOMOVE 2015-2016



Murtosa

GINÁSIO DAS PISCINAS MUNICIPAIS

PLANO ANUAL DE ATIVIDADES

2015/2016

© LIDERADRENALINA, 2015 Portugal. Direitos Reservados

Elaborado por José Esteves | 16-11-2015

Aprovado por Miguel Maia | 19-11-2015

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	2
2.	VISÃO	2
3.	MISSÃO	2
4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	2
5.	DESEMPENHO ECONÓMICO E FINANCEIRO	3
5.1	OBJETIVOS	3
6.	DESEMPENHO CLIENTES/MERCADO	5
6.1	OBJETIVOS	5
7.	DESEMPENHO OPERAÇÕES	7
7.1	OBJETIVOS	7
8.	DESEMPENHO PESSOAS E INOVAÇÃO	9
8.1	OBJETIVOS	9
9.	REGISTO DE EDIÇÕES	9
10.	APROVAÇÃO	Erro! Marcador não definido.
	ANEXO 1 – PREÇÁRIO SERVIÇOS DESPORTIVOS	10
	ANEXO 2 – PREÇÁRIO E MARGENS DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS	11
	ANEXO 3 – ORÇAMENTO PREVISIONAL	12

1. INTRODUÇÃO

O plano anual de atividades constitui-se como o documento orientador da atividade do negócio CLUB NEOMOVE | MURTOSA ao longo do ano desportivo 2015/2016.

É um documento de gestão fundamental ao integrar o processo de planeamento e ao constituir uma ferramenta a partir da qual se define, para o período em causa, os objetivos, a estratégia e metodologia a seguir, assim como os meios e os recursos a alocar, com vista à prossecução dos objetivos que se pretende alcançar. Desta forma, visa a programação da série de ações necessárias, que convergindo entre si, permitem o cumprimento das metas.

Este ano desportivo constitui o quinto ano de exploração do ginásio. O principal desafio para o presente ano será dar continuidade ao trabalho desenvolvido, tendo como desígnio a rentabilidade.

2. VISÃO

Ser reconhecido como um ginásio de referência no concelho da Murtosa, para todas as idades, para utentes internos e externos, através da prática de exercício físico especializado.

3. MISSÃO

Através da prestação de serviços especializados, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos utentes gerando a promoção da saúde física, mental e social.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos devem definir o que vai ser feito e não como vai ser feito, devem ser claros para viabilizar a sua execução, devem ser mensuráveis em termos de resultado. Cada objetivo estratégico deve ser descrito em poucas linhas e devem ser correlacionados e mutuamente alcançáveis.

Para o ano desportivo de 2015/2016 definimos três objetivos estratégicos que materializam a estratégia preconizada para o negócio CLUB NEOMOVE, nomeadamente:

OE1 – OBJETIVO FINANCEIRO

Considerando que a presente unidade de negócio já atingiu a sustentabilidade económica e financeira e como tal, já contribui com *cash flow* positivo para a empresa no ano 2013/2014, o objetivo estratégico continua a ser a rentabilidade do negócio. Neste sentido, o enfoque deste objetivo estratégico é a maximização da contribuição da unidade de negócio.

OE2 – OBJETIVO MARKETING

O posicionamento de excelência, ou seja, conseguir que a imagem ou identidade do serviço prestado na mente dos clientes seja elevada e superior à dos concorrentes, continua a ser um dos objetivos traçados para o desempenho anual da unidade de negócio.

OE3 – OBJETIVO OPERACIONAL

Ao nível operacional, a prestação de serviços de qualidade continua a caracterizar o ginásio. Só através de produtos de elevada qualidade é possível criar valor, pelo qual os clientes se identifiquem e sintam que pagam o equivalente por eles.

5. DESEMPENHO ECONÓMICO E FINANCEIRO

5.1 OBJETIVOS

Os objetivos financeiros desta unidade de negócio para o ano desportivo 2015/2016 são:

EF1 – VOLUME DE VENDAS

O volume de vendas total esperado para o ano é 23.252,48€, o que corresponde a uma média mensal de 1.937,71€ com desvio padrão de aproximadamente 343€ e um coeficiente de variação de 18%. Detalhando os valores anteriores, projetamos as seguintes vendas em cada mês:

Quadro 1 – Vendas e Serviços Mensais

	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.
Vendas e serviços (€)	1.527	1.672	1.800	1.899	2.187	2.116	2.248	2.318	2.122	1.930	2.243	1.183

Os valores acima descritos foram deliberados de acordo com a percentagem de clientes do ano desportivo anterior e a média do nº total de clientes relativa aos meses dos anos desportivos de 2011, 2012, 2013 e 2014. Relativamente à venda de 'Roupa Susana Gateira', não se estabeleceu um padrão diretivo em anos transatos, pelo que o valor estimado para este ano desportivo foi estabelecido através do rendimento anual do ano anterior, dividindo esse rendimento em parcelas mensais.

EF2 – MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A margem de contribuição da unidade de negócio para a empresa é o principal indicador financeiro a ter em consideração na tomada de decisão de gestão. Prevemos atingir 3.074,31€ de margem de contribuição no ano desportivo de 2015/2016, o equivalente a 256,19€ em média por mês com um desvio padrão de 148€ e coeficiente de variação de 58%.

Para o ano 2015/2016 foi aprovada uma estrutura de alocação da receita da seguinte forma:

- a) CUSTOS COM TÉCNICOS: 45%
(Valor definido e inalterável ao longo do ano desportivo)
- b) CUSTOS VARIÁVEIS: 15%
(Valor ideal a atingir, ou seja, pode não se verificar ao longo do ano desportivo)
- c) CUSTOS FIXOS: 27%
(Valor obtido através da média anual prevista. DP: 7 pontos percentuais/ Coef. Variação: 24%)
- d) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO: 13%
(Valor médio anual esperado. DP: 7 pontos percentuais/ Coef. Variação: 52%)

No quadro 2 estão apresentados os valores mensais da estrutura de alocação de receita acima identificada.

Quadro 2 – Valores mensais da estrutura de alocação de receita

	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.
Custos c/Técnicos	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Custos Variáveis	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Custos Fixos	30%	28%	26%	24%	36%	22%	36%	20%	22%	24%	21%	39%
Margem de Contribuição	10%	12%	14%	16%	4%	18%	4%	20%	18%	16%	19%	1%

EF3 – CUSTOS

Relativamente aos objetivos definidos para o ano 2015/2016, foram detalhadas as seguintes categorias:

- a) Investimento: Para o presente ano, não foram aprovadas despesas de investimento.
- b) Custos fixos: os custos fixos consideram a renda, as comunicações, as licenças e os seguros. Representam um total anual de 6.243,00€ e uma média mensal de 520,25€ com desvio padrão de 129€ e coeficiente de variação de 25%. O quadro 3 representa os valores mensais.

Quadro 3 – Custos Fixos Mensais

	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.
Custos Fixos (€)	465	465	465	465	778	465	815	465	465	465	465	465

- c) Custos variáveis: os custos variáveis consideram todos os custos de exploração, com exceção dos técnicos diretamente imputáveis à unidade de negócio e tem por objetivo atingir cerca de 15% das vendas. Estes custos são a publicidade, a limpeza, o material administrativo, os consumos (água e

eletricidade), produtos para venda, manutenção e vestuário dos colaboradores. Este custo varia consoante o número de clientes e a utilização do espaço.

- d) Custos c/ técnicos: os custos com os técnicos (fornecedores do serviço desportivo) representam 40% das vendas. O serviço de direção técnica do ginásio representa 5% das vendas dos serviços desportivos. Estes valores são definidos e acordados com os entes envolvidos, pelo que se mantem inalteráveis durante o ano desportivo, em termos percentuais.

6. DESEMPENHO CLIENTES/MERCADO

6.1 OBJETIVOS

CM1 – Clientes

Relativamente aos clientes esperados, definimos como objetivo procurar uma linha diretiva mais realista do número de clientes por mês. Assim, calculamos a média mensal dos clientes nos anos desportivos de 2011, 2012, 2013 e 2014, encontrando assim um valor mensal dos possíveis clientes. O quadro 4 representa esses valores e os respetivos desvios padrão e coeficientes de variação.

Quadro 4 – Clientes por Mês

	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.
Clientes	62	70	74	76	88	85	89	92	83	77	89	46
Desvio Padrão	5	12	11	15	15	18	18	11	9	3	4	6
Coeficiente de Variação	8%	18%	15%	20%	17%	21%	20%	12%	10%	5%	4%	12%

CM3 – Ação comercial

A ação comercial a adotar será baseada essencialmente na divulgação direta pelos colaboradores aos potenciais clientes. Para isso, serão utilizados suportes básicos de publicidade, nomeadamente folhetos/flyers diversos e a página do facebook do ginásio.

Por outro lado, é também objetivo aumentar e potenciar o reconhecimento global da unidade de negócio junto do poder local e de potenciais parceiros.

As atividades a desenvolver no âmbito da ação comercial, são:

Quadro 5 – Atividades Ação Comercial

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Potenciar a venda dos serviços desportivos	Criação de campanhas promocionais (publicidade)	Campanhas de publicidade ao ginásio e aos serviços de forma a aumentar o número de clientes	Relatório de atividade	Quadrimestral - Outubro - Fevereiro - Junho	Inês Cascais
Aumentar e potenciar o reconhecimento global da unidade de negócio	Aumentar a intervenção externa dos responsáveis do ginásio	1. Participação de responsáveis em eventos e iniciativas de outros. 2. Aumento do n.º de contatos com o município.	Relatório de atividade	Mensal	Miguel Maia Inês Cascais
	Desenvolver relações com os melhores parceiros estratégicos	1. Identificação dos potenciais parceiros estratégicos do ginásio. 2. Criação de parcerias com os potenciais parceiros.	Relatório de atividade	Mensal	Marco Monteiro Miguel Maia Inês Cascais

CM3 – Satisfação e reclamações

A satisfação dos clientes é um dos desígnios globais da unidade de negócio. É em si mesmo o objetivo que permite a sustentabilidade do negócio. Desta forma, é objetivo para o presente ano atingir uma avaliação global dos serviços, no mínimo de 90%. O objetivo para as reclamações é zero.

As atividades a desenvolver no âmbito da satisfação e reclamações, são:

Quadro 6 – Atividades Satisfação e Reclamações

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Avaliar o desempenho dos serviços	Avaliação da satisfação dos clientes	1. Avaliação da satisfação dos clientes. 2. Implementar as medidas adequadas, face aos resultados	Relatório de avaliação da satisfação	6 em 6 meses: janeiro e julho de cada ano	Inês Cascais

7. DESEMPENHO OPERAÇÕES

7.1 OBJETIVOS

Revisão sistemática dos serviços propostos e dos bens vendidos. Revisão continuada dos processos e recursos, tendo em vista o aumento da qualidade e eficiência. Melhorar continuamente as condições oferecidas aos clientes e melhorar a qualidade do sistema informático de apoio à gestão, numa perspetiva de rentabilidade económica, social e ambiental.

OP1 – Gestão e melhoria

Neste ponto, definimos em primeiro lugar o cumprimento do estabelecido no sistema de gestão da qualidade em vigor e como segundo objetivo a otimização dos processos e dos documentos em utilização para que toda a unidade de negócio se torne mais eficaz e eficiente.

Deste modo, pretendemos garantir que a unidade de negócio possui as práticas adequadas, com processos de avaliação ajustados que promovam um ambiente de trabalho de excelência, onde o reconhecimento e compensação do mérito sejam cruciais para assegurar elevados índices de motivação, produtividade e empenho

As atividades a desenvolver no âmbito da gestão e melhoria, são:

Quadro 7 – Atividades Gestão e Melhoria

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
Avaliar o desempenho dos serviços	Avaliação das causas das desistências	1. Implementar metodologia que permita a análise das causas da desistência dos clientes. 2. Implementar as medidas adequadas, face aos resultados	Relatório de atividade	Mensal	Miguel Maia Inês Cascais
Otimização do sistema de gestão da qualidade	Revisão dos processos	Verificar se as metodologias implementadas são as mais adequadas para a prossecução dos objetivos	Relatório de atividade	Semestral	Miguel Maia

OP2 – Recursos, infraestrutura e equipamentos

A este nível, o objetivo é a manutenção das condições de qualidade, segurança e ambientais da instalação desportiva.

OP3 – Serviços e produtos

O ginásio Neomove Murtosa deverá continuar a oferecer aos seus clientes:

- Serviços desportivos de aulas de grupo (fitness). Os serviços de aulas de grupo são constituídos pela modalidade de aerolocal (aeróbica e localizada) e steplocal (step e localizada)
- Serviços desportivos de cárdio e musculação.
- Produtos de bebidas energéticas e não energéticas. Nesta componente enquadrámos a venda de água (0,5L e 1,5L) e as bebidas energéticas (isostar e aptónia).
- Produtos de suplementação de musculação e fitness. Consideramos aqui os suplementos de hipertrofia muscular e similares, nomeadamente a creatina entre outros semelhantes.
- Produtos de roupa desportiva de marca própria e marca Susana Gateira. No ginásio está prevista a venda da roupa desportiva da marca Susana Gateira, bem como alguns equipamentos desportivos da própria marca Neomove, principalmente t-shirts.

O preço dos serviços desportivos encontra-se no anexo 1. Os produtos estão definidos no anexo 2.

As atividades a desenvolver no âmbito dos serviços e produtos, são:

Quadro 8 – Atividades Serviços e Produtos

Linha de ação	Atividades	Objetivos	Indicador	Calendarização	Responsável
	Prestação de serviços desportivos e venda de bens	1. Prestação de serviços desportivos 2. Venda de bens e equipamentos desportivos	Relatório de atividade	Mensal	Inês Cascais
Prestação de serviços	Organização de eventos	1. Natalmove 2. Summermove	Relatório de atividade	Mensal	Inês Cascais
	Participação em eventos de outros	1. Levantamento da oferta disponível. 2. Seleção dos eventos adequados	Relatório de atividade	Mensal	Inês Cascais

OP4 – Eventos

Ao nível operacional, aprovamos a realização dos seguintes eventos:

- Festa de natal – Natal Move (dezembro de 2015): organização de um evento, sob o tema do natal, em formato a definir, seguido de um jantar comemorativo da festividade.
- Festa de final de ano – Summer Move (julho de 2016): organização de um evento desportivo, em formato a definir, com o objetivo de criar um momento de descontração e convívio entre os clientes do ginásio e eventuais acompanhantes. No final do dia deve haver um jantar convívio entre todos os participantes.

Para além da organização própria de eventos, será objetivo, ao longo do ano desportivo, a participação em eventos organizados por outros. A título de exemplo, podemos referir a participação com uma equipa do ginásio na Corrida da Mulher ou na Meia-Maratona do Porto.

Ao nível da definição de objetivos, definimos que deverão ser analisadas as ofertas disponíveis e face às mesmas, deverão ser selecionadas aquelas consideradas adequadas.

8. DESEMPENHO PESSOAS E INOVAÇÃO

8.1 OBJETIVOS

Considerando a natureza específica da unidade de negócio, não serão definidos objetivos para a componente pessoas. Por um lado, a equipa de colaboradores são prestadores de serviços e por outro, a unidade de negócio ainda não tem a dimensão suficiente para, por si mesma, assumir a implementação de objetivos de desenvolvimento pessoal de fornecedores.

Ao nível da inovação, não há necessidade de implementar novas ações. Será utilizada a tecnologia já implementada, uma vez que se mostrou adequada.

9. REGISTO DE EDIÇÕES

Data	Edição	Descrição
09-11-2015	01	Redação inicial do Plano de Atividades.

ANEXO 1 – PREÇÁRIO SERVIÇOS DESPORTIVOS

AULAS DE GRUPO

Serviço	Vinculo	Condições de pagamento	Preço s/ IVA	IVA	PVP
Acesso livre a todas as aulas de grupo	Sem contrato	Mensal (no 1º mês, para o 1º e julho de 2013)	22,76€	5,24€	28,00€
Entrada livre de 1 dia (todas as aulas)	Sem contrato	Pronto pagamento no ato	4,07€	0,93€	5,00€
Taxa de inscrição	Sem contrato	Pago no 1º mês	8,13€	1,87€	10,00€

CÁRDIO E MUSCULAÇÃO

Serviço	Vinculo	Condições de pagamento	Preço s/ IVA	IVA	PVP
Acesso livre	Contrato anual	Pagamento mensal em débito direto	28,46€	6,54€	35,00€*
Acesso livre	Contrato semestral	Pagamento mensal em débito direto	32,52€	7,48€	40,00€**
Acesso livre	Sem contrato	Mensal (no 1º mês, para o 1º e o 12º mês)	36,59€	8,41€	45,00€
Entrada livre de 1 dia	Sem contrato	Pronto pagamento no ato	4,07€	0,93€	5,00€
Reavaliação do plano de treino	Sem contrato	Pronto pagamento no ato	12,20€	2,80€	15,00€

* - Desconto mensal de 10,00€ que deverá ser pago em caso de cancelamento do contrato (10,00€ por cada mês de contrato cumprido). ** - Desconto mensal de 5,00€ que deverá ser pago em caso de cancelamento do contrato (5,00€ por cada mês de contrato cumprido).

MISTO – AULAS DE GRUPO E CÁRDIO/MUSCULAÇÃO

Serviço	Vinculo	Condições de pagamento	Preço s/ IVA	IVA	PVP
Acesso livre a todas as aulas de grupo e sala de cárdio e musculação	Sem contrato	Pagamento mensal em débito direto	40,65€	9,35€	50,00€
2xFit + 1xCM	Sem contrato	Pagamento mensal em débito direto	28,46€	6,54€	35,00€
1xFit + 2xCM	Sem contrato	Pagamento mensal em débito direto	28,46€	6,54€	35,00€

ANEXO 2 – PREÇÁRIO E MARGENS DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS

ROUPA SUSANA GATEIRA

A comercialização da roupa da marca Susana Gateira será realizada utilizando os mesmos preços de loja da marca. A margem bruta de comercialização (a margem bruta de comercialização é calculada pelo quociente entre o preço de venda ao público e o preço base de aquisição) é de 1,67, ou seja, 26,2%.

A margem bruta de comercialização será dividida em 50%/50%, entre a Laborsano e a totalidade dos colaboradores de forma equitativa.

ÁGUA

Descrição	Preço médio de aquisição	PVP (s/IVA)	Margem bruta (%)	Laborsano / Colaboradores
Água de 1,5L	0,40€	1,00€ (0,81€)	0,41€ (51%)	50% / 50%
Água de 0,5L	0,12€	0,50€ (0,41€)	0,29€ (71%)	50% / 50%

BEBIDAS ENERGÉTICAS

Descrição	Preço médio de aquisição	PVP (s/IVA)	Margem bruta (%)	Laborsano / Colaboradores
Isostar	0,63€	2,00€ (1,63€)	1,00€ (61%)	50% / 50%
Aptónia	0,64€	1,50€ (1,22€)	0,58€ (48%)	50% / 50%

SUPLEMENTOS

Descrição	Preço médio de aquisição	PVP (s/IVA)	Margem bruta (%)	Laborsano / Colaboradores
Mass Gainer	15,41€	27,50€ (22,36€)	6,95€ (31%)	50% / 50%
CW Protein	15,41€	25,00€ (20,33€)	4,92€ (24%)	50% / 50%
L-Carnitine tabletas	12,15€	20,00€ (16,26€)	4,11€ (25%)	50% / 50%
Shaker transparente	2,40€	5,00€ (4,07€)	1,67€ (41%)	50% / 50%

ANEXO 3 – ORÇAMENTO PREVISIONAL



ORÇAMENTO PREVISIONAL

2015/2016

© LIDERADRENALINA, 2015 Portugal. Direitos Reservados

Elaborado por José Esteves | 05/11/15

Aprovado por Miguel Maia | 00/00/00

GINÁSIO DAS PISCINAS MUNICIPAIS DA MURTOSA
Rua do Parque da Saldida | 3870 Murtosa | PORTUGAL
facebook.com/club.neomove | 912 842 101 – 963 625 018

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	2
2. CLIENTES	2
3. RENDIMENTOS	3
4. GASTOS.....	4
5. DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS.....	5
6. REFERÊNCIAS	5
7. REGISTO DE EDIÇÕES.....	6
ANEXO 1 – CLIENTES (TABELA EXCEL)	1
ANEXO 2 – RENDIMENTOS (TABELA EXCEL)	2
ANEXO 3 – GASTOS (TABELA EXCEL)	3
ANEXO 4 – DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZA (TABELA EXCEL).....	4

1. INTRODUÇÃO

O orçamento previsual constitui-se como o documento orientador na realização do plano da atividade do negócio CLUB NEOMOVE | MURTOSA para o ano desportivo 2015/2016.

É uma ferramenta de gestão utilizada como um mapa que evidencia para cada um dos meses do ano os objetivos que os órgãos internos de gestão pretendem obter com vendas, gastos, margens e lucros. É nesta fase que irá planificar a atividade anual, dotando a empresa dos recursos necessários por forma a atingir os objetivos propostos (Martins, 2005).

2. CLIENTES

De acordo com Reizenstein, um cliente é o destinatário de um bem, serviço, produto ou ideia, adquirido a partir de um vendedor, fornecedor ou fornecedor a título oneroso monetário ou outra (Reizenstein, 2004). Introduzindo valores estimados para o ano desportivo em questão, considera-se que a apreciação do número de clientes é fundamental para compreender as restantes estimativas realizadas ao longo do documento. Assim, na figura 1, consta uma aproximação do número de clientes esperado em cada mês do ano desportivo.

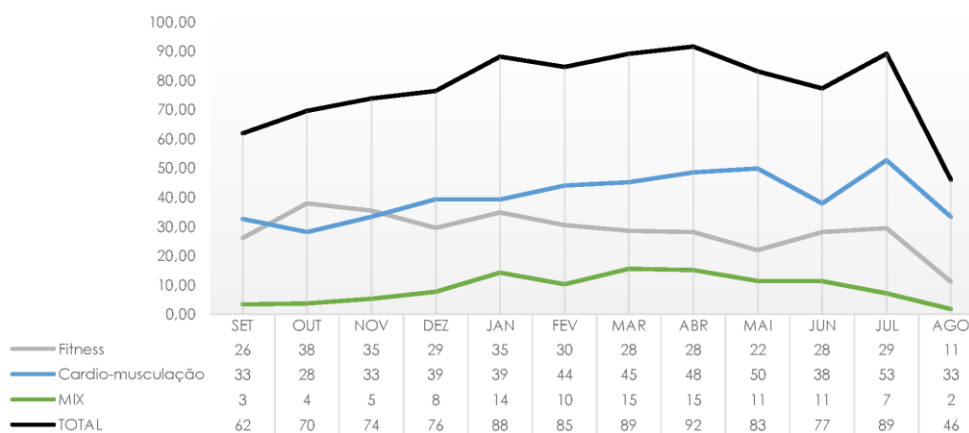


Figura 1 – Nº de Clientes por categoria

Os valores atingidos foram calculados de acordo com a evolução dos dados de anos anteriores e respetivas médias mensais. Calculado o desvio padrão e o coeficiente de variação das médias anteriores, foram obtidos os seguintes valores demonstrados no quadro 1.

Quadro 1 – Desvios Padrão e Coeficientes de Variação mensais

	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Desvio Padrão	5	12	11	15	15	18	18	11	9	3	4	6
Coeficiente de Variação	8%	18%	15%	20%	17%	21%	20%	12%	10%	5%	4%	12%

3. RENDIMENTOS

Segundo Barr, rendimentos são o consumo e oportunidades económicas adquiridas por uma entidade dentro de um prazo determinado, geralmente expresso em termos monetários (Barr, 2004). Em seguida, revelamos os valores estipulados para o ano desportivo em preparação, através de um gráfico com tabela, gráfico 2, e em anexo as tabelas elaboradas através da ferramenta Excel.

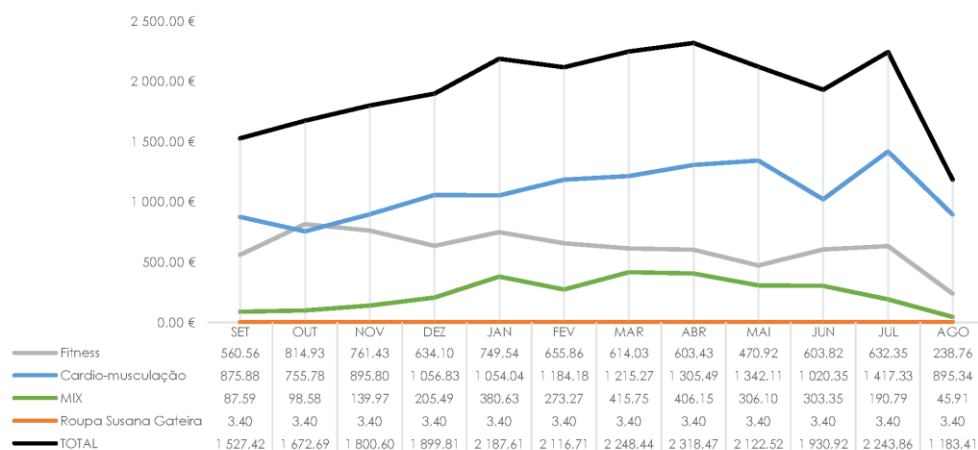


Figura 2 – Rendimentos por categorias

Os valores estipulados para a categoria 'Fitness' e 'Cardio-musculação' foram deliberados de acordo com a percentagem de clientes do ano desportivo anterior e a média do nº total de clientes relativa aos meses dos anos desportivos de 2011, 2012, 2013 e 2014.

Os valores estipulados para a categoria 'MIX' foram deliberados de acordo com a percentagem de clientes do ano desportivo anterior e a média do nº total de clientes relativa aos meses dos anos desportivos de 2011, 2012, 2013 e 2014.

Relativamente à categoria 'Roupa Susana Gateira', não se estabeleceu um padrão diretivo em anos transatos, pelo que o valor estimado para este ano desportivo foi estabelecido através do rendimento anual do ano anterior, dividindo esse rendimento em parcelas mensais.

4. GASTOS

Os gastos são uma medida totalizada como resultado de um processo ou como um diferencial para o resultado de uma decisão (Sullivan & Sheffrin, 2003). Os valores estimados estão apresentados da mesma forma como no capítulo dos Rendimentos, através de um gráfico acompanhado por uma tabela com valores (gráfico 3).

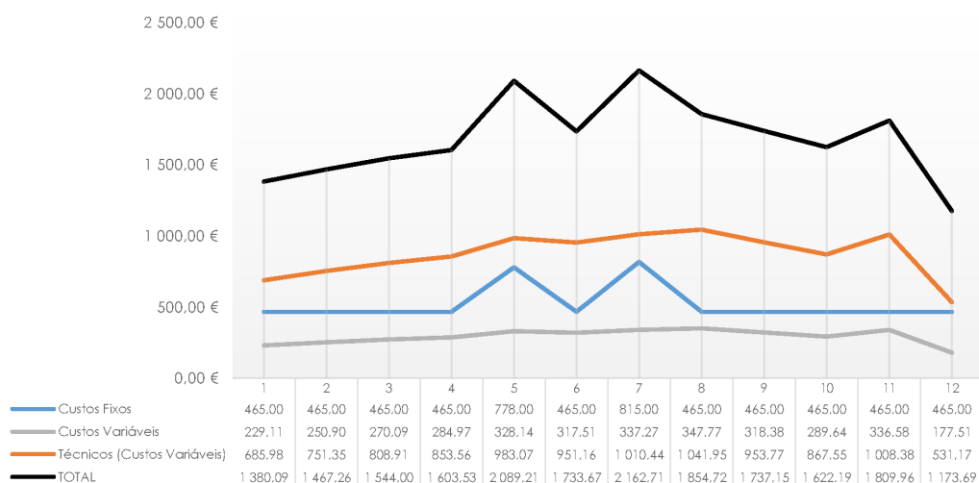


Figura 3 – Gastos por categorias

O cálculo estimado dos valores para o ano desportivo 2015-2016 tomou como referência os dados do ano anterior, isto é, dado que os rendimentos seguiram uma lógica de sustentabilidade, não se justifica variar abruptamente os valores relativos aos custos, pelo que os gastos deverão manter-se relativamente idênticos aos obtidos no ano transato.

5. DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS

Este capítulo resulta da combinação dos vários valores previsto para o ano desportivo 2015-2016. O confronto de dados resulta no gráfico 4 e espelha a situação global esperada pelos serviços prestados.

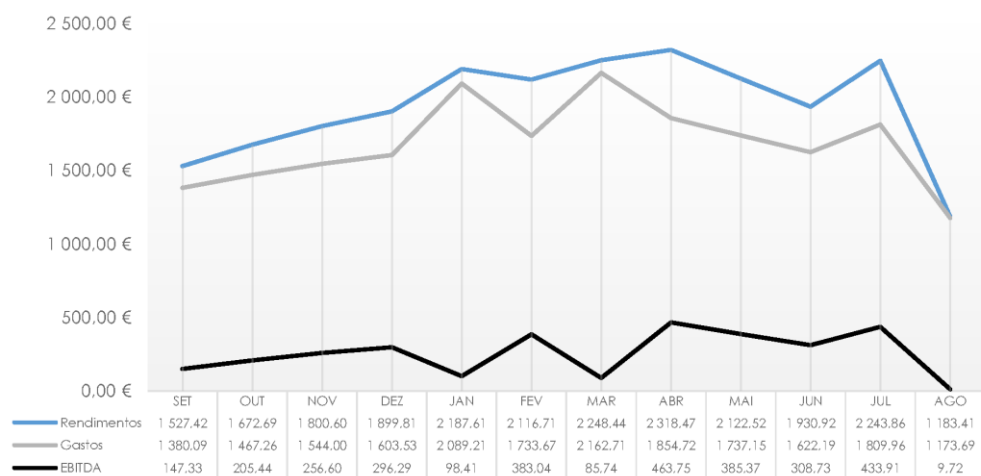


Figura 4 – Perspetiva global por naturezas

Os resultados obtidos são animadores, não havendo registo de um valor de Gastos superior ao de Rendimentos no mês de agosto, pelo que podemos afirmar que o risco de negócio é baixo. O EBITDA registou uma média anual de 256,19€, com um desvio padrão de 148€ e um coeficiente de variação de 58%.

6. REFERÊNCIAS

Barr, N. (2004). *Problems and definition of measurement*. Economics of the welfare state. New York: Oxford University Press.

Martins, A. (2005). *Orçamento Previsional*. Plano, Euros e Contas.

Reizenstein, R. (Ed.). (2004). *Customer satisfaction research*. Encyclopedia of health care management. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Sullivan, A. & Sheffrin, S. M. (2003). *Economics: Principles in action*. New Jersey: Upper Saddle River.

7. REGISTO DE EDIÇÕES

Quadro 2 – Registo de edições

Data	Edição	Descrição
03-11-2015	01	Redação inicial do Orçamento Previsional.
05-11-2015	02	Correção e Melhoramentos sugeridos em reunião com Miguel Maia

ANEXO 1 – CLIENTES (TABELA EXCEL)

CLUBE NEOMOVE I MURTOSA															Total	Média
Designação	2015/2016															
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO				
Clientes (média dos anos anteriores por mês)	62	70	74	76	88	85	89	92	83	77	89	46	929	77		
Fitness	26	38	35	29	35	30	28	28	22	28	29	11	340	28		
Cardio-musculação	33	28	33	39	39	44	45	48	50	38	53	33	483	40		
MIX	3	4	5	8	14	10	15	15	11	11	7	2	106	9		

ANEXO 2 – RENDIMENTOS (TABELA EXCEL)

CLUBE NEOMOVE I MURTOSA														
Designação	2015/2016												Total	Média
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	€	€
RENDIMENTOS	1 527,42	1 672,69	1 800,60	1 899,81	2 187,61	2 116,71	2 248,44	2 318,47	2 122,52	1 930,92	2 243,86	1 183,41	23 252,48	1 937,71
Aulas (€)	1 524,02	1 669,29	1 797,20	1 896,41	2 184,21	2 113,31	2 245,04	2 315,07	2 119,12	1 927,52	2 240,46	1 180,01	23 211,68	1 934,31
Fitness (€)	560,56	814,93	761,43	634,10	749,54	655,86	614,03	603,43	470,92	603,82	632,35	238,76	7 339,71	611,64
Cardio-musculação (€)	875,88	755,78	895,80	1 056,83	1 054,04	1 184,18	1 215,27	1 305,49	1 342,11	1 020,35	1 417,33	895,34	13 018,39	1 084,87
MIX (€)	87,59	98,58	139,97	205,49	380,63	273,27	415,75	406,15	306,10	303,35	190,79	45,91	2 853,58	237,80
Roupa Susana Galeira (€)	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	3,40	40,80	3,40
Outros (€)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Eventos (Natal + C.Tênis + Verão) - MARGEM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO 3 – GASTOS (TABELA EXCEL)

CLUBE NEOMOVE MURTOSA														
Designação	2014/2015												Total €	Média €
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO		
GASTOS	1 380,09	1 467,26	1 544,00	1 603,53	2 089,21	1 733,67	2 162,71	1 854,72	1 737,15	1 622,19	1 809,96	1 173,69	20 178,17	38 976,25
Investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Fixos	465,00	465,00	465,00	465,00	778,00	465,00	815,00	465,00	465,00	465,00	465,00	465,00	6 243,00	520,25
Custos Variáveis (15% V.V.)	229,11	250,90	270,09	284,97	328,14	317,51	337,27	347,77	318,38	289,64	336,58	177,51	3 487,87	6 746,63
Técnicos (Custos Variáveis)	685,98	751,35	808,91	853,56	983,07	951,16	1 010,44	1 041,95	953,77	867,55	1 008,38	531,17	10 447,30	870,61
<i>Direção (5% V.V.)</i>	76,37	83,63	90,03	94,99	109,38	105,84	112,42	115,92	106,13	96,55	112,19	59,17	1 162,62	96,89
<i>Professores (40% V.V.)</i>	609,61	667,72	718,88	758,57	873,69	845,32	898,02	926,03	847,65	771,01	896,19	472,00	9 284,67	773,72
<i>Estágios</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

ANEXO 4 – DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZA (TABELA EXCEL)

CLUB NEOMOVE MURTOSA															Unidade:	Euros
DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS															Total:	Média
%	RENDIMENTOS E GASTOS	2013/2014												Total €	Média €	
		SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO			
	RENDIMENTOS	1 527,42	1 672,69	1 800,60	1 899,81	2 187,61	2 116,71	2 248,44	2 318,47	2 122,52	1 930,92	2 243,86	1 183,41	23 252,48	1 937,71	
	FSE + Custos c/Pessoal	1 380,09	1 467,26	1 544,00	1 603,53	2 089,21	1 733,67	2 162,71	1 854,72	1 737,15	1 622,19	1 809,96	1 173,69	20 178,17	1 681,51	
	EBITDA	147,33	205,44	256,60	296,29	98,41	383,04	85,74	463,75	385,37	308,73	433,91	9,72	3 074,31	256,19	
	Gastos/Reversões de depreciação e amortização															
	EBIT	147,33	205,44	256,60	296,29	98,41	383,04	85,74	463,75	385,37	308,73	433,91	9,72	3 074,31		
79	Juros e rendimentos similares obtidos															
69	Juros e gastos similares obtidos															
	Resultado antes de impostos	147,33	205,44	256,60	296,29	98,41	383,04	85,74	463,75	385,37	308,73	433,91	9,72	3 074,31		
	Resultado Acumulados antes de impostos	147,33	352,77	609,37	905,65	1 004,06	1 387,10	1 472,84	1 936,59	2 321,96	2 630,68	3 064,59	3 074,31			
	Imposto s/ rendimento do período (IRC + Derrama = 24%)					737,84										
	Resultado líquido do período	2 336,48														
	Resultado líquido Acumulado do período															

Anexo 8 – Manual do *rebranding* do ginásio Neomove

Rebranding Neomove Fitness Clubs



2016

Neomove Fitness Clubs



Este manual reúne as normas gráficas que determinam a correta utilização da logomarca *Neomove Fitness Clubs*. O cumprimento destas normas é determinante para o sucesso da sua reprodução gráfica. Devem ser, por isso, respeitados todos os pontos aqui evidenciados a fim de uma eficaz comunicação da logomarca no seu universo comunicacional. São, por isso, inalteráveis os elementos gráficos que a compõem.

Neomove Fitness Clubs



As logomarcas Neomove Fitness Clubs e Neomove Murtosa são constituídas por símbolo e por tipografia original. O símbolo espelha as iniciais N e M envolvidas sobre um canal, transmitindo valores de sobriedade e integridade no serviço à população pelo desporto e pela saúde no geral. As cores escolhidas pretendem animar as logomarcas, associando o prazer e a diversão à prática de desporto.

Codificação Gráfica

A Tipografia utilizada deverá ser sempre com as fontes indicadas. De preferência, deve-se optar pela utilização da Helvetica Neue, embora para textos longos se aconselhe a Helvetica Neue Medium Condensed, com espaçamento de 2pt., pela sua elegância e legibilidade, mantendo a identidade das logomarcas.

abcdefghijklmnopqrstuvwxy 123456789
ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ

Helvetica Neue Black

abcdefghijklmnopqrstuvwxy 123456789
ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ

Helvetica Neue Medium Condensed

Codificação Cromática



Pantone Black

HSV 0,0,100 RGB 0,0,0 HEX #000000



Pantone White

HSV 0,0,100 RGB 255,255,255 HEX #FFFFFF



Gray

HSV 0,0,50 RGB 128,128,128 HEX #808080



Red

HSV 5,66,60 RGB 153,60,51 HEX #9E3D34

A utilização de cor fica neste caso, como simbologia para todas as logomarcas. As cores vermelho, azul, amarelo e verde mantêm-se inalteradas em todos os casos. Estas podem ser substituídas por outros tons, desde que correspondam a tonalidades minimamente idênticas.

As cores que podem variar consoante o fundo são o preto e o branco, adequando a cor ao nível mínimo de legibilidade.

Codificação Cromática



Blue

HSV 203,84,75 RGB 30,129,192 HEX #1E81C0



Yellow

HSV 45,69,82 RGB 210,175,64 HEX #D2AF40



Green

HSV 128,66,61 RGB 52,156,67 HEX #349C43

Cartões Pessoais



Os cartões pessoais devem identificar o ginásio e as cores a ele associado. O estilo do cartão mantêm-se inalterado, apenas o nome e os contatos podem e devem ser alterados. O cartão permite a disponibilização imediata dos contatos ao cliente.

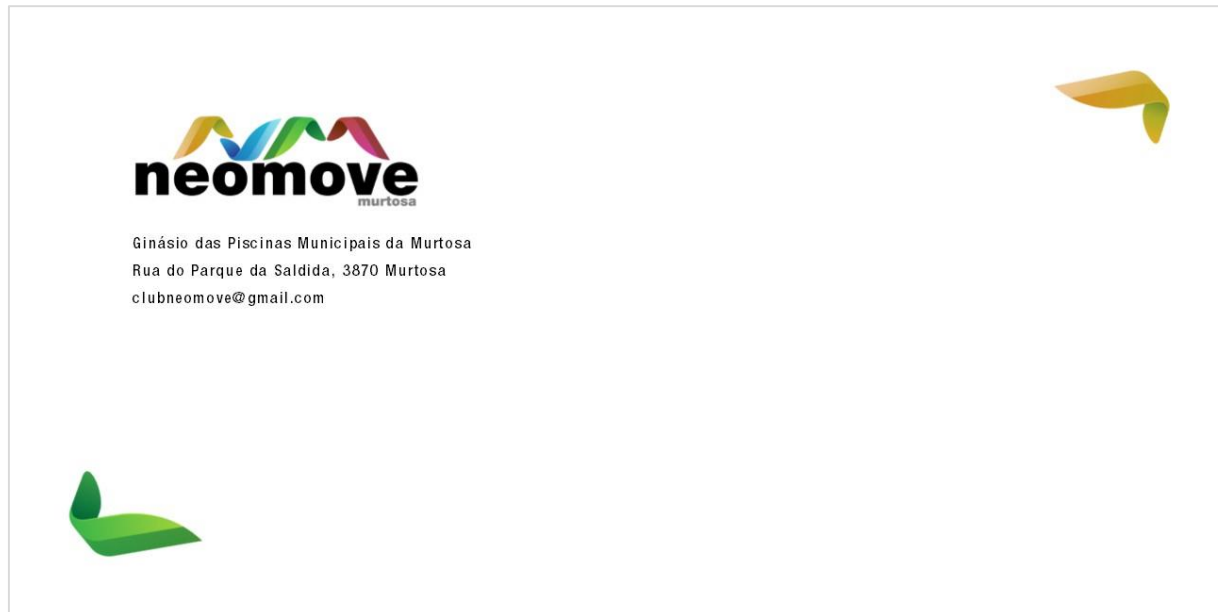
Neomove Fitness Clubs

Assinatura Correio Eletrónico



A assinatura de correio eletrónico deve corresponder ao template apresentado. Apenas são alterados os contatos e o nome de quem trocou correspondência.

Envelopes



Os envelopes devem identificar o ginásio e as cores a ele associado. O estilo do envelope mantém-se inalterado, independentemente do tamanho do mesmo.

Neomove Fitness Clubs

Calendário



Início	Fim	SEG		TER		QUA		QUI		SEX		SAB	
		Musc.	Fit	Musc.	Fit	Musc.	Fit	Musc.	Fit	Musc.	Fit	Musc.	Fit
9:00	10:00	█	█			█	█			█			
10:00	11:00	█				█	█					█	
11:00	12:00	█								█			
12:00	13:00	█											
15:00	16:00			█				█				█	
16:00	17:00			█				█				█	
17:00	18:00	█		█		█		█		█			
18:00	19:00	█		█		█		█		█			
19:00	20:00	█		█	█	█	█	█	█	█			
20:00	21:00	█		█	█	█	█	█	█	█			
21:00	22:00	█		█	█	█	█	█	█	█			

█ Corde / Bando de
█ Stripper Alta
█ Aeróbica / Localizada
█ Step / Localizada



Os calendários permitem aos clientes transportarem consigo os horários dos serviços prestados pelo ginásio. Este documento será desdobrável e terá um tamanho final equivalente a um cartão pessoal. O folheto aberto tem o tamanho A5, facilitando o transporte e leitura do mesmo.

Fardamento



Os homens vestirão uma tshirt e as mulheres um top, como representado na figura. Ambas de cor preta, tonalidade utilizada em grande parte das entidades do setor, que por sua vez destaca as cores vivas do ginásio. A função técnica do individuo pode ser alterada, nunca modificando o template apresentado.

Neomove Fitness Clubs

Fardamento

NOVO



ATUAL

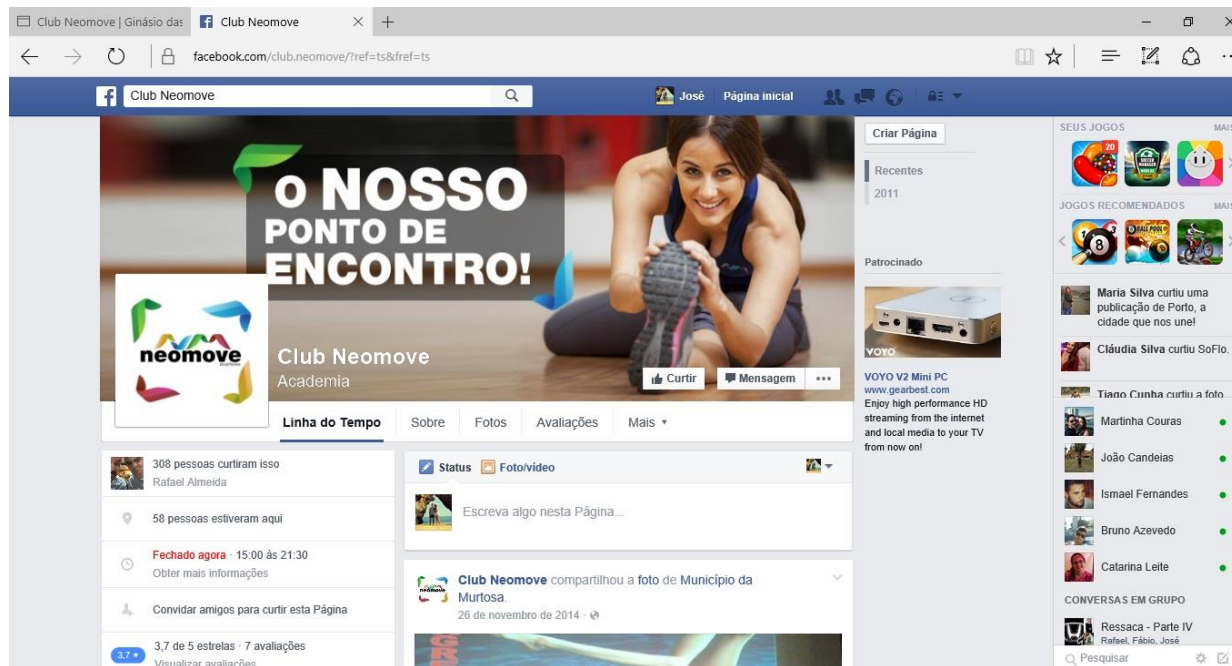
Redes Sociais



Para o Facebook devem ser utilizados os modelos apresentados. A foto de perfil deve expressar vida e movimento, enquanto a foto de capa permite criar um elo de ligação com quem visita a página. O slogan mantém-se igual ao anterior, de forma a não provocar mudanças extremas no quotidiano e know-how do ginásio.

Neomove Fitness Clubs

Redes Sociais



PRÉ-VISUALIZAÇÃO

Brindes Publicitários



A aplicação do logotipo e logomarcas em produtos publicitários pode ser feita desde que cumpra com as exigências de tonalidades, legibilidade e destaque. Serão objetos de promoção do ginásio.

José Esteves

Anexo 9 – Formulário de candidatura “Estágio Emprego” do IEFP



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu
Iniciativa Emprego Jovem



FORMULÁRIO DE CANDIDATURA

ESTÁGIOS EMPREGO

1. DECLARAÇÃO DE EMPREGABILIDADE

Obrigatoriedade de colocar visto, declarando comprometer-se a promover a contratação de, pelo menos, um estagiário em cada três estágios realizados na entidade e financiados pelo IEFP.

2. IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE

2.1 NIPC / NIF: 510767508

2.2 NISS: 25107675080

2.3 Denominação social / Nome: LIDERADRENALINA - DESPORTO E EVENTOS, UNIP. LDA.

2.4 Nº de Trabalhadores: ??

2.5 Caracterização da Entidade

Classificação: Entidade Privada

Entidade com Fins Lucrativos: Sim

Empresas com processo especial de revitalização: Não

Empresa com processo no Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial: Não

2.6 Natureza Jurídica: SOC UNIPESSOAL POR QUOTAS

2.7 Tipo de Entidade: Empresa

2.8 CAE Principal: 93192 OUTRAS ACTIVIDADES DESPORTIVAS, N.E.

2.9 CAE Secundários:

2.10 Localização e Contactos

Endereço: Rua da Boavista, edifício Aida, zona industrial de Taboeira

Código Postal: 3800-115 Aveiro

Telef.: 912400605 Fax:

Endereço Eletrónico: lideradrenalina@gmail.com

2.11 Responsável a Contactar

Nome: Miguel Jorge Machado Simões Maia

Função: Gerente

Telef.: Telem.: 912400605

Fax:

Endereço Eletrónico: lideradrenalina@gmail.com

2.12 Recolha do NIB para transferência bancária

NIB: 0035.0010.00002010730.22

Confirmo que os dados da identificação da entidade estão completos e actualizados: colocar visto.

3. CARACTERIZAÇÃO DOS ESTÁGIOS PROPOSTOS

3.1 Justificação Global do Projeto

(limite de 1986 caracteres)

A LiderAdrenalina - Desporto e Eventos surge para desenvolver atividade no setor do desporto, atividade física, promoção da saúde e eventos desportivos, educativos e pedagógicos com inovação, transferência tecnológica e marca própria. A ideia de negócio, que está na sua génese, desponta da identificação das oportunidades que o setor do desporto permite explorar através da inovação e transferência tecnológica. Desde o início, a empresa adota uma estratégia de sustentabilidade e crescimento alicerçada na qualidade dos seus serviços e na qualificação dos seus recursos humanos. Desta forma, pretendemos implementar o projeto empresarial tendo por base dois principais vetores: inovação e recursos humanos qualificados, que tenham competências para a implementar. Já temos alguns contratos firmados que nos permite considerar que o trabalho desenvolvido até à data terá resultados económicos a partir deste ano e desta forma encarar com otimismo o plano que pretendemos implementar este ano. Assim, submetemos a candidatura ao programa Estágios Emprego com o objetivo de acelerar a contratação de quadros técnicos, criando as condições para que um estagiário tenha a oportunidade de complementar a formação académica que possui, com formação em contexto real de trabalho. O período do estágio permite a aculturação numa organização que procura, desde a sua génese, tornar-se numa referência no setor onde atua. No final, é nosso objetivo a sua contratação para a empresa. O estagiário não desenvolverá trabalho isoladamente e terá acompanhamento do orientador. Desta forma, a candidatura ao programa de Estágio Emprego permite criar uma real oportunidade de formação e emprego, ao possibilitar a criação e desenvolvimento de um posto de trabalho altamente qualificado, com uma pessoa formada especialmente para esse lugar. Pretendemos acolher 1 estagiário no âmbito das Ciências do Desporto ou afins (n.6) que implemente, conjuntamente com o responsável as atividades.

2.1.1 Regime especial de projetos de interesse estratégico: [Não colocar visto](#).

2.1.2 Projeto dirigido a toxicodependentes: [Não](#)

2.1.3 Projeto dirigido a ex-reclusos e reclusos com penas não privativas da liberdade: [Não](#)

2.1.4 Candidatura ao abrigo dos Estágios de inserção para pessoas com deficiências e incapacidades: [Não](#)

3.2 Estagiários

3.2.1 Nome Completo: [José Pedro Leite Esteves](#)

3.2.2 Data de Nascimento: [12 – 03 – 1993](#)

3.2.3 NIF: [257548882](#)

[Colocar visto](#) na condição apresentada.

3.3 Orientadores de estágio

3.3.1 Nome Completo: [Miguel Jorge Machado Simões Maia](#)

3.3.2 NIF: [217875491](#)

3.3.3 Telef: Tel: [912400605](#)

3.3.4 Correio Eletrónico: lideradrenalina@gmail.com

3.3.5 Experiência Profissional

3.3.5.1 Nº de meses de experiência profissional: [96](#)

3.3.5.2 Área Profissional: [Diretor e gerente e outros serviços não especificados](#)

3.3.5.3 Profissão: [Diretor e gerente e outros serviços não especificados](#)

3.3.5.4 Principais Atividades e Responsabilidades:

Gestor financeiro e operações, com responsabilidade nas áreas de implementação dos processos de gestão de instalações desportivas, organização de eventos e serviços desportivos na Laborsano – Gestão e Serviços, Lda.

3.3.5.1 Nº de meses de experiência profissional: 72

3.3.5.2 Área Profissional: Professor do ensino universitário e superior

3.3.5.3 Profissão: Professor do ensino universitário e superior

3.3.5.4 Principais Atividades e Responsabilidades:

Docente na Licenciatura em Educação Física e Desporto, nas disciplinas de animação desportiva, recreação e lazer e na Licenciatura em Recreação, Lazer e Turismo, ambas na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

3.3.5.1 Nº de meses de experiência profissional: 72

3.3.5.2 Área Profissional: Diretor e gerente de centros desportivos, recreativos e culturais

3.3.5.3 Profissão: Diretor e gerente de centros desportivos, recreativos e culturais

3.3.5.4 Principais Atividades e Responsabilidades:

Responsável pela organização de eventos desportivos e formativos na APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão de Desporto.

3.3.6 Formação Académica

3.3.6.1 Habilitação Académica: Licenciatura | Área de Formação: Desporto

3.3.6.2 Habilitação Académica: Mestrado | Área de Formação: Desporto

3.4 Dados sobre o(s) Estágio(s) Profissional(ais) proposto(s):

N.º de Estagiários	Área/Profissão	Habilitações	Área de Formação	Início	Fim
1	Instrutores e Monitores de Atividade Física e Recreação	Licenciatura	Desporto	04-04-2016	03-01-2017

3.4.1 Perfil de Competências:

Descreva o Perfil de Competências da função, abordando, brevemente, as tarefas que a constituem, os conhecimentos académicos exigidos e as competências técnico-profissionais e sócio-relacionais necessárias ao seu desempenho.

(limite de 1985 caracteres)

As tarefas inerentes ao Estágio Emprego incluem a realização de duas principais atividades: o desenvolvimento e implementação de um novo serviço desportivo relacionado com o apoio ao treino de alto rendimento, com potencial de internacionalização, uma vez que se destina principalmente aos clubes desportivos europeus; e, paralelamente, a organização de eventos desportivos. Concretamente: (1) Planificar (juntamente com o orientador) os procedimentos para a conceção do novo produto/serviço desportivo e o planeamento da organização de eventos. (2) Estabelecimento de contactos. Para a implementação do novo produto/serviço e a organização de eventos será necessário o estabelecimento de contactos, a fim de captar parcerias estratégicas, nomeadamente com municípios e empresas. Os contactos poderão necessitar da deslocação do estagiário, sempre acompanhado pelo orientador. (3) Elaboração de um catálogo. Os produtos/serviços serão disponibilizados às organizações desportivas, através de portefólio, incumbindo ao estagiário a compilação dos contactos estabelecidos. (4) Dinamização dos meios de comunicação. Para o sucesso do novo conceito é fundamental adotar um forte vínculo informativo com os clientes e, para isso, a constante promoção e divulgação deverá ser realizada segundo um plano estratégico de comunicação (a elaborar pelo estagiário). Paralelamente, participará na promoção nacional dos eventos desportivos. (5) Participar nas ações de formação que decorrem na empresa. Ao nível dos conhecimentos necessários para a realização das tarefas, o perfil mais adequado é a licenciatura em desporto ou afins (nível 6). Relativamente às competências técnico-profissionais e sócio-relacionais mais adequadas são: - Competência para planificação de processos; - Aptidões e competências de organização e gestão; - Espírito de equipa e capacidade de liderança; - Capacidade para assumir desafios; - Boa capacidade de comunicação; - Conhecimentos informáticos na ótica do utilizador.

3.4.2 Local de Estágio

3.4.2.1 Endereço: **Rua de Viseu, n.º 31, 1º Andar, Sala 1**

3.4.2.2 Código Postal: **3800-279**

3.4.2.3 Distrito: **Aveiro**

3.4.2.4 Concelho: **Aveiro**

3.4.2.5 Freguesia: **Vera Cruz**

3.4.3 Plano Individual de Estágio

3.4.3.1 Objetivos a atingir:

(limite de 1230 caracteres)

Atividade 1 – Planeamento e monitorização da conceção de um novo produto/serviço no âmbito do alto rendimento desportivo.

Atividade 2 – Organização de eventos desportivos.

Atividade 3 – Formação.

3.4.3.2 Descrição das atividades a desenvolver:

(limite de 1985 caracteres)

1.1 Elaboração do plano estratégico, incluindo o cronograma de atividades, recursos necessários e metas, com acompanhamento do orientador. 1.2 Implementação do serviço. 1.3 Avaliação e monitorização do serviço, identificando lacunas para, posteriormente, proceder a melhorias.

2.1 Planeamento e elaboração de um cronograma de atividades com objetivos e metas claramente definidas. 2.2 Realizar com o orientador eventos de cariz desportivo. 2.3 Apoio logístico ao processo de implementação dos eventos desportivos. 2.4 Avaliação da organização dos eventos desportivos, com reflexão crítica sobre o desempenho das metodologias utilizadas.

3.1 Em conjunto com o orientador, auxiliar no planeamento das formações a realizar na empresa. 3.2 Participação nas formações. 3.3 Análise e avaliação dos métodos utilizados.

3.4.4 Orientadores

3.4.4.1 Orientador: (escolher)

3.4.4.2 Nº de estagiários deste estágio: 1

3.4.5 Estagiários

3.4.5.1 Estagiários: (selecionar)

4. DECLARAÇÃO

O(s) subscritor(es) declara(m):

- a) A veracidade das informações constantes deste formulário de candidatura e desta declaração;
- b) Que não foi nem será presente a qualquer outra entidade financiadora pedido de contribuição para os mesmos custos;
- c) Que cada estagiário proposto reúne as condições de acesso previstas na respectiva regulamentação;
- d) Que a entidade reúne cumulativamente os requisitos gerais de acesso exigíveis:
 - d1) Encontrar-se regularmente constituída e devidamente registada;
 - d2) Dispor de contabilidade organizada, desde que legalmente exigido;
 - d3) Ter a situação contributiva regularizada perante a administração tributária e a segurança social;
 - d4) Ter a sua situação regularizada no que respeita a apoios comunitários ou nacionais, independentemente da sua natureza e objectivos, designadamente os concedidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P.;
 - d5) Cumprir com os demais requisitos e obrigações inerentes aos apoios comunitários;
 - d6) Cumprir os demais requisitos previstos em regulamentação específica elaborada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., e no respectivo termo de aceitação da decisão;
- e) Dispor no dossier técnico de documentação comprovativa dos requisitos indicados nas alíneas d1 e d3;
- f) Organizar e manter atualizado o processo técnico-pedagógico, nos termos regulamentares previstos;
- g) Os custos com as bolsas de estágio, nos montantes e termos regulamentares previstos;
- h) Ter conhecimento e cumprir com as normas de acesso aos presentes apoios, de acordo com a respectiva regulamentação;
- i) Se compromete a conceder, através do portal das Finanças, autorização ao IEFP,IP para consulta on-line da situação contributiva perante a administração fiscal ou a disponibilizar na respetiva área pessoal, em sede de submissão da candidatura, a declaração atualizada comprovativa da referida situação;
- j) Autoriza os serviços competentes da Segurança Social a comunicar ao IEFP, IP informação sobre a sua situação contributiva, para efeitos de concessão do apoio requerido;
- k) Cumprir as demais obrigações legais, fiscais e contributivas a que se encontram vinculadas;
- l) Ter conhecimento que os valores apresentados e a data de fim são obtidos com base na informação de duração dos estágios.

Colocar visto no 'Li e assumo a veracidade das informações'.

4.1 Responsável a contactar

4.1.1 Nome: ??

4.1.2 Função: ??

5. Situação face à Administração Fiscal e Segurança Social

5.1 Situação regularizada face à Administração Fiscal

A – Dar consentimento em www.portaldasfinancas.gov.pt

[Assinalar com visto](#)

B – Anexar as certidões comprovativas na área pessoal do NETemprego

[Assinalar com visto](#)

5.2 Situação regularizada face à Segurança Social

A – Dar consentimento em <http://www.seg-social.pt/consultas/ssdirecta/>

[Assinalar com visto](#)

B – Anexar as certidões comprovativas na área pessoal do NETemprego

[Assinalar com visto](#)

INSTRUÇÕES GERAIS

O formulário de candidatura deverá ser preenchido com os dados solicitados, de acordo com a respetiva estrutura e orientações indicadas. O preenchimento exaustivo de todos os campos permitirá a caracterização completa da candidatura, dispensará pedidos de informação adicional e minimizará o período de análise e aprovação da mesma.

O mesmo foi concebido de forma a minimizar os documentos a entregar na formalização da candidatura, sendo presumidas como verdadeiras as informações prestadas pela entidade promotora.

O formulário apresenta os campos de identificação da entidade previamente preenchidos com a informação existente nos nossos registos, caso verifique alguma inconformidade, deverá atualizar/alterar a informação na sua área pessoal em [Consulte/Altere](#), os dados da entidade.

Após a inserção da informação nos diferentes quadros deve proceder à sua validação (pode fazê-lo página a página ou optar pelas validações globais) através da opção 'Validar' disponível na barra de menus na opção 'Funções'. Esta validação pode ser feita em qualquer altura do preenchimento.

Alguns campos possuem regras de preenchimento que devem ser respeitadas de modo a permitir a sua validação.

A apresentação da candidatura faz-se através da opção SUBMETER disponível na barra de menus na opção 'Funções' e só é possível quando não existir nenhum erro reportado no painel de erros.

Após a submissão irá surgir uma mensagem que indica que os dados foram ou não submetidos com sucesso e o respetivo o número de Identificação (ID) da candidatura. Posteriormente, poderá consultar, na Listagem das candidaturas submetidas, a informação sobre o Estado da mesma.

Durante o preenchimento do formulário, para não correr o risco de perder os dados, grave frequentemente a sua candidatura utilizando o menu 'Ficheiro / Gravar' ou 'Ficheiro / Gravar Como'. Pode atribuir qualquer nome ao ficheiro.

Se tiver alterações não gravadas e tentar criar um novo formulário ou abrir um ficheiro previamente gravado, surgirá a mensagem 'Quer gravar as alterações efetuadas?'. Se não tinha ainda guardada a informação, prima o botão 'Sim' para gravar antes de sair ou 'Não' para sair sem gravar.

O acesso ao formulário gravado no PC do utilizador só é possível através da aplicação on-line.

Se, contudo, persistirem dúvidas, contacte o Centro de Contacto através do n.º 300 010 001

Anexo 10 – Infopack “Euro Youth Citizenship”



INFOPACK

KA1

Individual mobility for
learning purposes

21 to 25 March, 2016

ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Project Framework

The development of youth action does not occur in one glimpse and this process should be built with the example of other active young people in community, by learning the importance of their role and a series of competences and tools that allow them to attentively and critically assess reality, aware of potentials and weaknesses, threats and opportunities. However, this is a long process that should be looked as a continuous effort and empowerment, projected in time and space. Aveiro Viva, although young, is composed by skilled and mature elements, and we all aim to promote social development and youth empowerment. Taking into account our community, multiculturalism is only visible in university life, in specific times and without social structure and proximity. So, youth outside superior studies are isolated from this potential intercultural dialogue and tend to promote xenophobic and ethnocentric discourses. Therefore, we created this project that joins intercultural dialogue and youth action, as it promotes European youth reflection on the role of youth in social improvement. In fact, the main theme of our project focuses on European youth action: participants will have a space to present the ways youth act and participate in their communities, to discuss opportunities and threats to their participation and weaknesses and strengthens of their participation in their communities.

Project Description						
Organization	Aveiro Viva (Portugal)					
Dates	21 to 25 March 2016					
Localization	Aveiro, Portugal					
Countries	Portugal	Lithuania	Macedonia	Romania	Poland	Slovakia
Associations	Aveiro Viva	MRUSA	CYA KRIK	S4YD	Fundacja Mtodzi dla Europy	Magna Carta

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Goals

The project Euro Youth Citizenship was based on arrays and objectives of the Erasmus + program, reflecting the following priorities:

- a) Promote intercultural dialogue between 45 European young people, aged 15-25 .
- b) Optimize social work in the field of youth by strengthen the eruoepan dimension of partner associations;
- c) Develop social and personal competences that are essential to the development of an European, conscious, responsible and caring citizenship;
- d) Promote reflection on youth action and youth in Europe, using non formal education methods;
- e) Promote international friendship and partnerships that empower youth to act locally against discrimination and xenofobia;
- f) Promote the development of oral skills in English;
- g) Promote the recognition of non-formal education in the development of key competences to the individual.

Activities

Have been developed and designed strategically to maximize the impact of thematic inherent to this project, the following activities:

- a) **Advanced Planning Visit (APV)**;
- b) **Local Meetings** – each group of participants by origin meet and prepare the exchange and their own participation: they take pictures and gather videos and sound in their local community to create a multimedia presentation of their region and youth action to present at the exchange; discussion on the project –

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



content, activities, learning potential, their active participation; reflection on culture; linguistic preparation.

c) **Exchange** – Young people share their audiovisual presentations on youth action in the local community, living with young Europeans participate in activities in multinational teams and discuss the youth action based on their local communities.

Travel and Accommodation

All flights will be low cost with defined date and arriving at Francisco Sá Carneiro Airport in Porto. In case of no flights in or delay to, the tickets will not be accepted or may be scheduled for another date. For the resolution of these cases is asked to contact the organization.

Advance planning visit

Arrival: January 22, 2016

Departure: January 25, 2016

Exchange

Arrival: March 20, 2016

Departure: March 26, 2016

The Advance Planning Visit and the exchange will take place in the city of Aveiro and the players will be staying in Aveiro youth hostel.

Rua das Pombas, edifício do IPDJ

3810-150 Aveiro, Portugal

Tel. +351 234 482 233

The city of Aveiro is very structured providing a quick and easy movement between points, so the internal displacement will be made preferably on foot.

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Alimentation

Young will have a lot of typically Portuguese meals, so that, if there are restrictions on the power of a participant, it should be previously communicated. All participants should clarify these restrictions to the organization.

The University of Aveiro welcomes in its canteen, young people for lunch and dinner meals, while breakfast will be held in the youth hostel where they are housed.

Profile of Participants

The Advance Planning Visit will aim to bring together youth representatives and a participant of the partner associations. In short, the meeting will consist of two elements, one group leader and a young participant, of each country involved in the project.

The exchange in question will count with the participation of 45 young people from European countries (Portugal, Slovakia, Lithuania, Macedonia, Poland, Romania) aged between 15 and 25 years old, preferably distributed in equal number with respect to sex. Each country involved should be included three young people with fewer opportunities.

Methodologies

All activities will be based on non-formal learning, peer discussion and daily reflection on their learning process. All participants are asked a proactive stance in the confrontation with the planned activities.

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Activities program

ADVANCE PLANNING VISIT

DAY 1		
AM	Breakfast	
	Icebreakers and knowledge among participants	Memorizing the names of activities, icebreakers
	General meeting presentation: identify personal goals and learning goals	Discussion among peers; Sharing of opinions and personal goals;
	Lunch	
PM	Analysis and general discussion of the project: objectives, activities, general and specific tasks of each partner. Definition of visibility and dissemination measures to be adopted by all partners (content and timing). Plan of communication between partners.	Discussion among peers; co construction methodologies;
	Assessment methodologies and project monitoring to wake up and develop by all.	Discussion among peers; sharing of best practices in project management;
	Defining and establishing the rules of operation and conduct for the exchange to be discussed with all participants. Plan proposed the analysis of the activities of exchange and non-formal education activities planned.	Joint reflection; discussion among peers; sharing of good youth work practices;
	Dinner	
	Living in an informal setting	Sharing experiences and worldviews;
DAY 2		
AM	Breakfast	

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



	<p>Youthpass and the 8 powers: a non-formal education or learning of young people directly involved in project implementation, whether the participants. Reflection and sharing strategies to promote daily reflection on individual learning.</p>	<p>Joint reflection; discussion among peers; sharing of good youth work practices;</p>
	Lunch	
PM	<p>Visit and taking note of holding rooms, food and activities of reflection on learning and group building.</p>	<p>Visit the emblematic sites of the exchange; Sharing opinions and evaluation of alternatives;</p>
	<p>Preparatory activities: determining the content to be addressed and the frequency of preparatory sessions with young people in each location involved. Project evaluation with the participants: discussion on the format and design of the means of assessment with participants during and at the end of the project.</p>	<p>Joint reflection; discussion among peers; sharing of good youth work practices;</p>
	Dinner	
	<p>Living in an informal setting and reflection on personal learning related to this activity.</p>	<p>Reflection on personal learning; Sharing feelings and personal goals;</p>

YOUTH EXCHANGE

DAY 1		
AM	<p>Presentation of the week's plan. Discussion on safety rules and establishing common agreement regarding the same.</p>	<p>Discussion among peers; Active participation in project construction.</p>
	<p>Icebreakers and name memorization games - activities to promote contact between young people from different cultures.</p>	<p>Energizers; Ice breakers and games related to the knowledge of the other.</p>

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Erasmus+

PM	Group building activities: challenges posed by multinational teams in which they have to cooperate to achieve the objectives.	Games that are intended to foster the development of social and personal skills through cooperation.
	Compete-me - Reflection on learning in small groups / by association to facilitate the sharing of ideas in the mother tongue.	Discussion among peers; Sharing feelings, experiences and opinions.
	Post Aveiro! - Every day, young people will have a time scheduled to post on the facebook page of the most important design photos of the day and thoughts concerning their learning.	Reflection on the day; Participation in all phases of the project (visibility and dissemination).
	Europe on fire - Dinner gathering around the campfire with experimentation delicacies of the region.	Experimenting with different cultural aspects of other countries.
DAY 2		
AM	Construction activities of the spirit of transnational group: indoor and outdoor group activities.	Energizers; Ice breakers and games related to the knowledge of the other.
		Activities that provide for the acquisition of skills to co-operate in multicultural environments.
PM	OrientAveiro! - Guidance proves to be developed by groups of young people of all nationalities involved in the village with challenges related to the contact with the local community.	Multicultural cooperation; Promotion of contact with the community oriented.
	Compete-me	Discussion among peers; Sharing feelings, experiences and opinions.
	Post Aveiro!	Reflection on the day; Participation in all phases of the project (visibility and dissemination).
DAY 3		

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Erasmus+

AM	Show & tell! - Young people have their local communities and youth action there sit through presentations created in local meetings.	Worldviews sharing; discussion among peers; deepening the cultural knowledge of other parts of Europe by submitting elaborated by other young people.
PM	EUYouth - Phase 1: Discussion and construction of a wall-map with the young people synthesis of reflection about the nature of youth action in Europe from their local experience. In this 1st stage the youth will discuss the strengths and weaknesses of the youth of Europe action.	Peer discussion and reflection on youth action on the local environment and in Europe.
	Visit the elements and associations in the region that promote its momentum.	Direct contact with facilitators agents.
	Compete-me	Discussion among peers; Sharing feelings, experiences and opinions.
	Post Aveiro!	Reflection on the day; Participation in all phases of the project (visibility and dissemination).
DAY 4		
AM	Group building games.	Games that are intended to foster the development of social and personal skills through cooperation in semi-recreational activities.
	EUYouth – Phase 2: Discussion and construction of a wall-map with the young people synthesis of reflection about the nature of youth action in	Peer discussion and reflection on youth action on the local environment and in Europe.

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



	Europe from their local experience. At this stage the youth will discuss potential threats and the youth of Europe action.	
PM	Trial of Portuguese traditional games. Sharing traditional games of the countries involved.	Sharing of cultural elements in a perspective of experimentation and cooperation between young people of different cultures.
	Compete-me	Discussion among peers; Sharing feelings, experiences and opinions.
	Post Aveiro!	Reflection on the day; Participation in all phases of the project (visibility and dissemination).
	Dinner gathering with the local community.	Worldviews sharing; Direct contact with other communities.
DAY 5		
AM	Evaluation of activities and project development with the participants - free writing in predetermined space in the activity room on the positives and negatives of the week.	Discussion among peers; Shared reflection on learning and on the project.
	Filling out an anonymous questionnaire about the project's role in their personal development and their European identity.	Individualized reflection on their own role and others in their process of growth and learning.
PM	Secret Santa: it made the draw and each participant must build a unique card to acknowledge the presence of another participant in this joint learning.	Recognition of the role of the other in its growth; appreciation of each other and their expression through the symbolic creative element.
	Post Aveiro!	Reflection on the day; Participation in all phases of the project (visibility and dissemination).

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



Informal socializing space between participants.	Participate in routine and relaxing activities with young people from other European countries; strengthen ties of friendship and partnership created.
Farewell party and realization of Secret Santa.	

Code of Conduct

- * Use of English
- * Mutual respect for different cultures
- * Respect the schedule and the schedule of activities provided
- * Actively participate in the proposed activities
- * Follow the leader, complying with the indications for it enacted
- * Do not leave the group without first alerting the group leader presenting its justification
- * Are prohibited violence, alcohol and drugs
- * In all unused space, leaving clean and organized place
- * Waste separation for later recycling

Materials Needed

For participation in the exchange it is necessary to consider the following items:

- * European Health Insurance Card;
- * Proper clothing to the station;
- * waterproof;

PROJECT



ORGANIZATION



SUPPORTED BY



- * Comfortable shoes;
- * Hygiene products;
- * Sun cream;
- * Pro activity;



Contacts

Portugal	Aveiro Viva	932748412	projects.aveiroviva@gmail.com
Lithuania	MRUSA	943518710	tarptautiniai@mrusa.it
Macedonia	CYA KRIK	942180304	kriksending@gmail.com
Romania	S4YD	949014924	s4yd.erasmus@yahoo.com
Poland	Fundacja Młodzieży dla Europy	940635870	office@mlodzidlaeuropy.pl
Slovakia	Magna Carta n.o.	948122427	ladislav.lorinc@gmail.com



We are waiting for you!

Anexo 11 – Dossier técnico LiderAdrenalina – Desporto e Eventos, Lda.



DOSSIER TÉCNICO

ESTÁGIOS ALTO RENDIMENTO

© LIDERADRENALINA, 2016 Portugal. Direitos Reservados

Elaborado por José Esteves | 10-03-2016

Aprovado por Miguel Maia | 18-03-2016

Aprovado por Marco Monteiro | 18-03-2016

Índice

1. Sumário Executivo.....	3
2. Histórico da Empresa.....	4
3. Mercado Subjacente.....	6
4. Conceito e posicionamento no mercado	13
5. Projeto	15
5.1 Propósito	15
5.2 Produto/Serviço	18
5.3 Produção.....	20
6. Estratégia Comercial.....	22
7. Projeções Financeiras	24
7.1 Projeções de Vendas.....	24
7.2 Projeções de Cash Flow	25
7.3 Projeção de Break-Even.....	26
8. Gestão e Controlo do Negócio.....	32
9. Investimento Necessário.....	33

1. Sumário Executivo

A LiderAdrenalina pretende desenvolver um projeto que vise a prestação de um serviço de planeamento e implementação de estágios desportivos de alto rendimento, funcionando como um intermediário e servindo-se do sistema 'chave na mão'. É nosso objetivo o alcance de um leque diversificado de federações desportivas, bem como a cobertura de toda a área geográfica nacional. Visamos a internacionalização do serviço e regemos a nossa atividade através de elevados níveis de excelência e procuramos a otimização dos recursos. Os serviços encontram-se focalizados nos clubes desportivos existentes em Portugal, nomeadamente nos clubes desportivos inscritos nas federações desportivas com níveis significativos de crescimento, entre eles o Andebol, Ciclismo, Futebol, Natação e Voleibol. Com isto, definimos as federações desportivas de Andebol, Ciclismo e Natação como o foco inicial de atuação e a zona centro de Portugal como área geográfica inicial de atuação. Este serviço irá permitir aos clubes desportivos um planeamento mais detalhado, esmerado em pormenores essenciais à performance dos atletas, economizar tempo e recursos, tendo um portefólio recheado de opções para a realização do estágio desportivo com detalhe técnico de cada estrutura.

A operacionalização deste projeto requererá um recurso humano, dotado de um computador com acesso à internet e um telefone. Para tal, o projeto necessita de investimento inicial previsto de 2.340,00€, englobando a produção de conteúdos e a promoção do serviço. Prevemos um prazo de nove meses para obtenção de vendas, desmembrando, oito meses de produção de conteúdos e um mês de promoção do serviço. É espectável a liquidação do investimento num prazo de dois anos, sendo este o ponto de partida para a obtenção de lucros. A aceitação e disponibilidade de compra por parte das organizações desportivas, a necessidade de subcontratar um serviço de planeamento e implementação de estágios desportivos de alto rendimento e o reconhecimento da exigência temporal na preparação do serviço, representam as possíveis ameaças ao projeto. O serviço é, inicialmente, limitado em cobertura geográfica e no foco de federações desportivas. Em contrapartida, o projeto otimizará a realização de estágios desportivos de alto rendimento, oferecendo um serviço personalizado com elevado conteúdo. A LiderAdrenalina possui recursos humanos com experiência em projetos de intercâmbio de jovens, inseridos no programa Erasmus+ da Comissão Europeia, bem como, funções de planeamento e implementação de campos de férias e férias desportivas. Este projeto promoverá Portugal e as suas federações desportivas.

2. Histórico da Empresa

A LiderAdrenalina - Desporto e Eventos surge para desenvolver atividade no setor do desporto, atividade física, promoção da saúde e eventos desportivos, educativos e pedagógicos com inovação, transferência tecnológica e marca própria. A ideia de negócio, que está na sua génese, desponta da identificação das oportunidades que o setor do desporto permite explorar através da inovação e transferência tecnológica. Desde o início, a empresa adota uma estratégia de sustentabilidade e crescimento alicerçada na qualidade dos seus serviços e na qualificação dos seus recursos humanos. Contemporaneamente, a LiderAdrenalina possui um contrato de exploração do ginásio alicerçado às piscinas municipais da Murtosa. Contrato esse que teve início em 2014 e prevê o seu término no prazo de 10 anos, a contar desde a celebração do mesmo. Com este contrato firmado podemos considerar que o trabalho desenvolvido até à data terá resultados económicos vindouros e desta forma encarar com otimismo o novo projeto que pretendemos implementar este ano.

Desta forma, pretendemos implementar um novo projeto empresarial tendo por base dois principais vetores: inovação e recursos humanos qualificados, que tenham competências para o implementar. O novo serviço tem por objetivo catapultar a atividade da empresa, permitindo o crescimento da mesma. Surge da identificação de uma janela de oportunidade no setor do Desporto, nomeadamente o alto rendimento desportivo. É dirigido a equipas especializadas no treino desportivo e atende à necessidade de incrementar estágios profissionais com níveis elevados de excelência, proporcionando a otimização do rendimento do atleta. Além da prestação dos atletas, focamos o rendimento das equipas técnicas através da oferta de excelentes condições de trabalho e logística, reservando o enfoque dos técnicos única e exclusivamente para a produtividade dos atletas.

Para a implementação deste projeto contamos com uma equipa empenhada em estabelecer parcerias estratégicas com entidades promotoras no setor do desporto, tendo em conta a necessidade de estabelecer contactos semelhantes com entidades no setor da restauração, alojamento, transporte e turismo. A LiderAdrenalina possui uma equipa especializada na gestão de projetos provenientes de candidaturas a contratos públicos, pelo que consideramos reunir valências necessárias para a implementação deste novo projeto. O know-how da empresa será igualmente fundamental no estabelecimento e levantamento dos recursos estratégicos necessários para alcançar níveis elevados de excelência do serviço/produto que propomos desenvolver.

O novo conceito permitirá, às organizações desportivas, libertar recursos humanos dos processos de organização e implementação de estágios desportivos, disponibilizando recursos temporais extra para o desenvolvimento de ações focalizadas no rendimento desportivo dos seus atletas. Acrescentamos ainda que as verbas necessárias para a realização dos estágios desportivos serão mais competitivas, criando oportunidades de investimento e crescimento noutros setores operacionais das entidades desportivas. Em contrapartida, consideramos que a implementação do projeto pode necessitar de um longo período de promoção e aceitação do serviço. Além do recurso temporal indispensável, reconhecemos a existência de relações arcaicas entre várias organizações desportivas e empreendimentos turísticos. Ainda assim, julgamos o novo projeto como uma ferramenta essencial às entidades desportivas, permitindo rentabilizar e otimizar os estágios desportivos desejados.

3. Mercado Subjacente

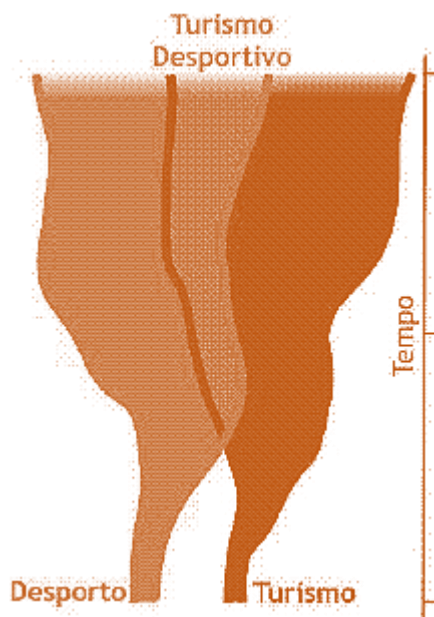
A idealização do novo serviço/produto requer uma análise crítica ao desenvolvimento do setor onde se insere, neste caso, no setor do desporto. No estudo apresentado pelo Comité Olímpico de Portugal em Abril de 2015, estudo esse comissionado pela Direção Geral de Educação e Cultura da Comissão Europeia e que pretendia examinar o contributo do desporto para o crescimento económico e o emprego na União Europeia (UE), podemos observar várias perspetivas do setor. É mencionada a existência de “três sectores que desempenham um papel especial em quase todos os países: produtos alimentares e bebidas; construção; agências de viagens, operadores turísticos, outros serviços de reservas e atividades relacionadas. Estes sectores têm fortes ligações com o resto da economia e são por isso estrategicamente importantes”. Mais indicam que “o desporto é um sector económico importante. O estudo mostra que o desporto é um sector económico importante na UE, com uma parte das economias nacionais comparável à agricultura, floresta e pesca combinadas. Acresce ser expectável o crescimento da sua parte no futuro. O desporto é uma indústria de trabalho relativamente intensivo. Isto significa que o crescimento esperado na indústria do desporto é provável que conduza a um acréscimo de emprego, com a parte do desporto do total do emprego a ser mais elevada que a sua parte de valor acrescentado. O sector do desporto pode assim contribuir para cumprir as metas da Europa 2020”. Relativamente ao valor acrescentado no setor do desporto, analisam a UE e Portugal da seguinte forma:

- ❶ “O valor acrescentado relacionado com o desporto, na UE, mais elevado está no setor dos serviços recreativos, culturais e desportivos, seguido pelos serviços educativos em segundo, e os serviços de hotelaria e restauração classificados em terceiro”;
- ❷ “O valor acrescentado relacionado com o desporto, em Portugal, mais elevado é no sector de Serviços Educativos, seguido por Outros Serviços em segundo, e Saúde e ação social em terceiro”.

Os dados apresentados são encorajadores e aliciam o desenvolvimento do projeto idealizado. Os serviços desportivos encontram-se em crescimento e revelam um estado de desenvolvimento favorável à implementação de projetos inovadores, bem como os serviços educativos no desporto.

O desporto tem vindo a aliar vários setores de atividade, sendo o turismo um setor de grande exploração. No estudo de Pedro Guedes de Carvalho e Rui Lourenço, intitulado

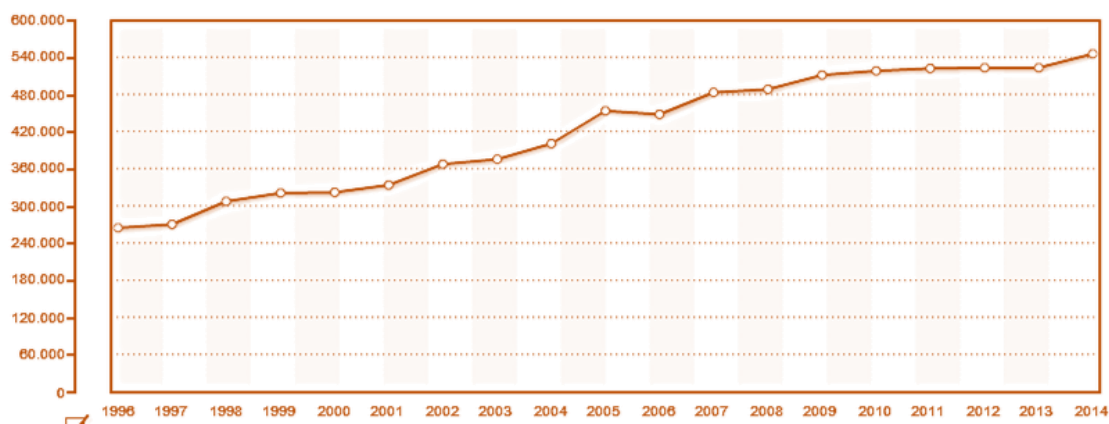
por *Turismo de prática desportiva: um segmento do mercado do turismo desportivo*, encontra-se bem visível a fusão entre o desporto e o turismo.



FONTE: Pedro Guedes de Carvalho e Rui Lourenço

Podemos constatar a interação do setor do desporto com o setor do turismo e a forte tendência de união entre setores, fator fundamental a considerar na implementação do novo serviço de organização e implementação de estágios desportivos.

No auxílio à definição do foco do serviço a que nos propomos é fundamental perceber qual o desempenho do número de praticantes federados em Portugal. O novo serviço adaptar-se-á às necessidades do mercado, optando por focar a sua atividade em federações que se encontrem numa fase de crescimento e elevada procura. Para isso recorreremos à análise estatística dos dados fornecidos pelo IPDJ e PORDATA.

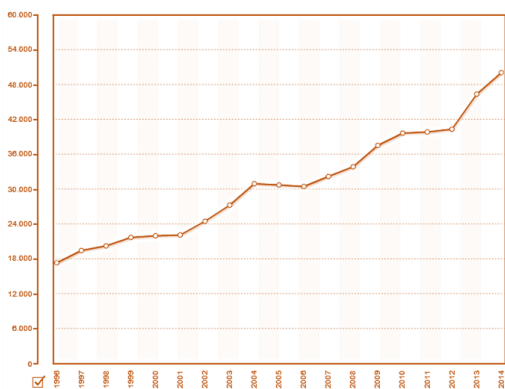


FONTE: IPDJ, PORDATA

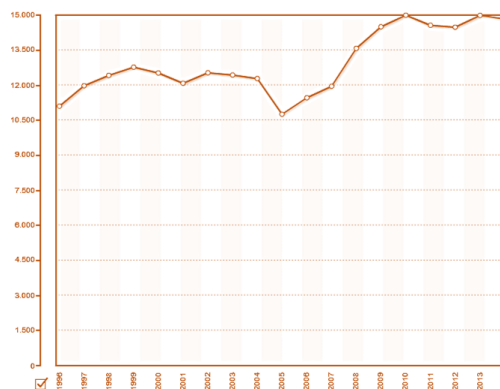
Página 7 de 35

Podemos verificar um crescimento do número de praticantes nos últimos anos e subentender a evolução positiva dos valores vindouros. Este dado fortalece a nossa intenção de investimento num projeto direcionado à otimização da performance desportiva dos atletas e suas equipas técnicas. Ainda assim, é necessário observar como estes valores estão distribuídos pelas federações em Portugal.

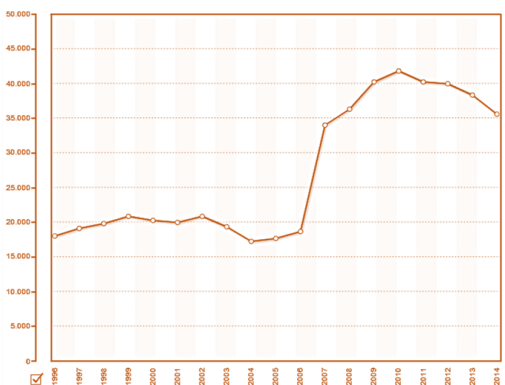
ANDEBOL



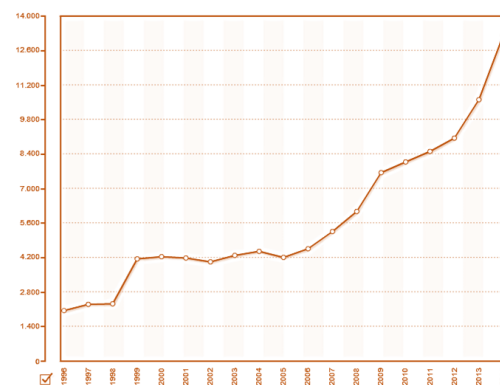
ATLETISMO



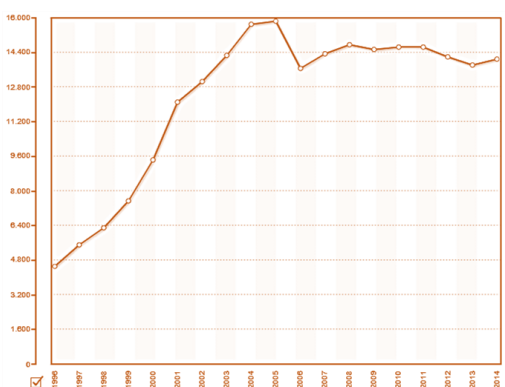
BASQUETEBOLE



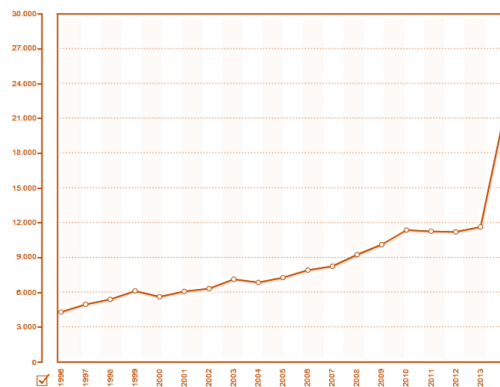
CICLISMO



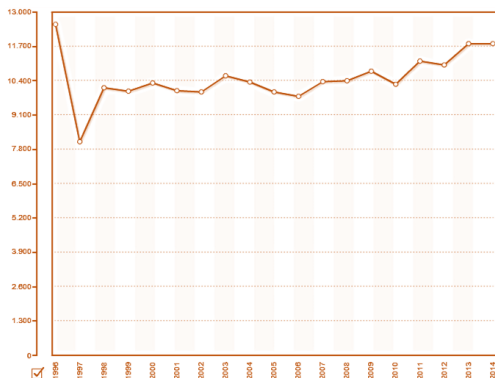
GOLFE



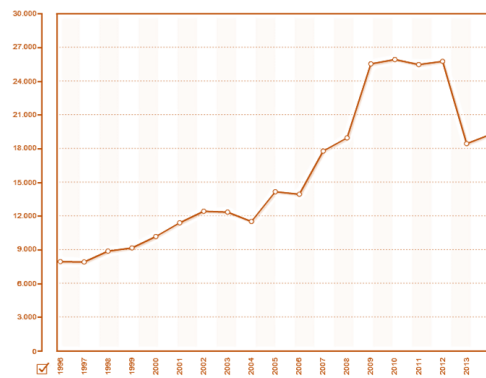
NATAÇÃO



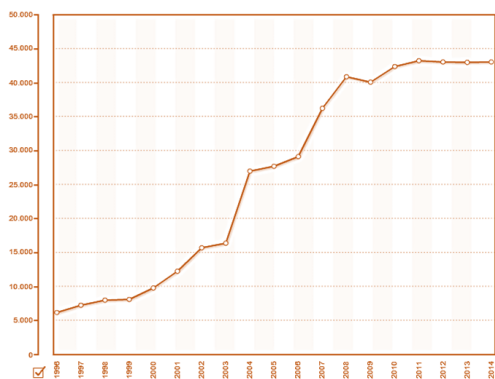
PATINAGEM



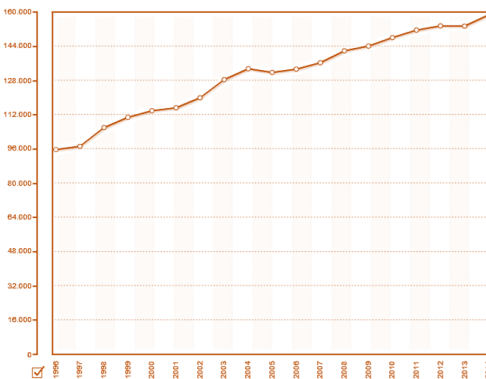
TÊNIS



VOLEIBOL



FUTEBOL

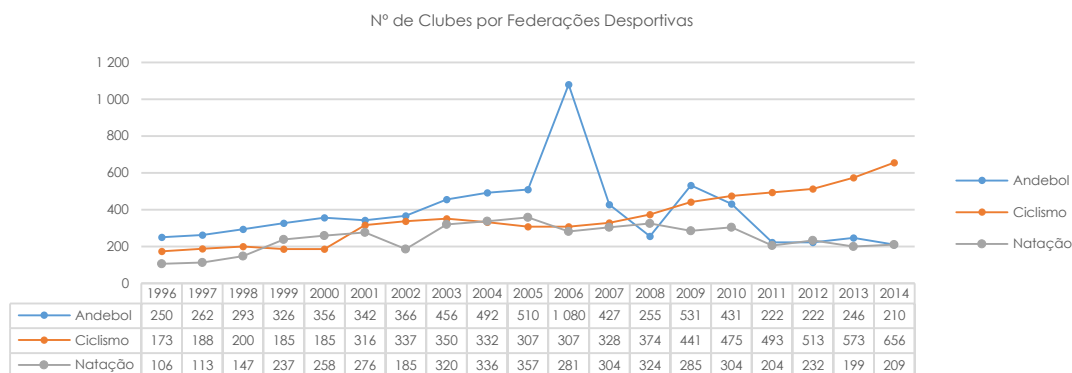


FONTE: IPDJ, PORDATA

Desta forma podemos observar quais as federações em crescimento e quais as tendencias de distribuição do número de praticantes federados em Portugal. O futebol, modalidade rainha em Portugal, demonstra as suas valencias e nota o elevado interesse dos praticantes, no entanto é um mercado muito explorado e as organizações desportivas inseridas nesta federação encontram-se dotadas de equipas técnicas que se dedicam ao planeamento e organização dos estágios desportivos. Em análise às restantes federações desportivas, é notório o estágio de crescimento nas modalidades de Andebol, Ciclismo e Natação. Figuram-se assim como modalidades com elevado potencial de investimento no projeto a que nos propomos. Existem ainda federações com algum potencial de investimento, entre elas o Voleibol, o Golfe, a Patinagem e o Atletismo.

Das três modalidades com elevado potencial para o presente projeto destacamos as distintas fases de preparação da época desportiva. No ciclismo a época é preparada entre os meses de Novembro e Fevereiro, ocorrendo a época entre os meses de Fevereiro e Setembro. Em contrapartida, a época de Natação ocorre entre os meses de Novembro e Julho, existindo lugar para preparação das mesmas durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro. A modalidade de Andebol reserva os meses entre Setembro e Junho para a competição desportiva, ocorrendo a pré-época durante os meses de Julho, Agosto e Setembro. Esta distribuição permite ao novo projeto a possibilidade de operacionalizar estágios durante vários meses do ano.

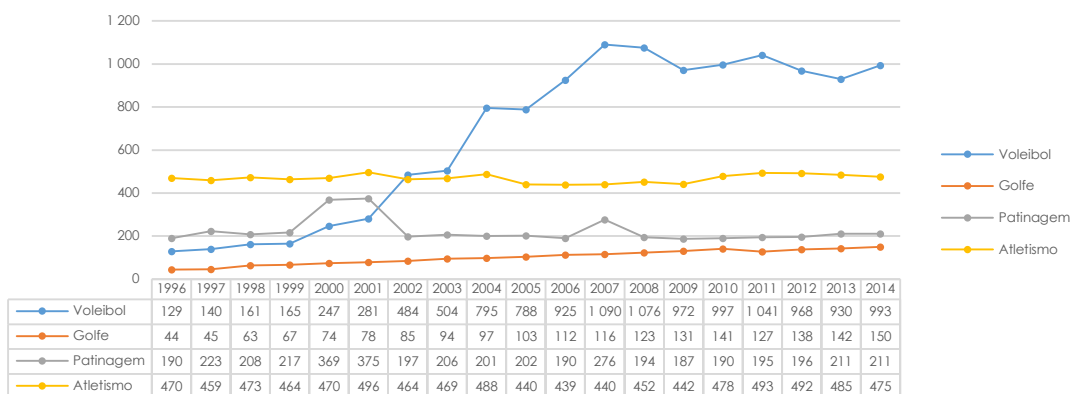
Com o potencial das modalidades desportivas identificado nasce a necessidade de perceber qual a evolução do número de clubes nos últimos anos. Embora o número de praticantes possa induzir à estimativa do número de clubes, tal afirmação pode não ser realista.



FORTE: IPDJ

Através do gráfico com os dados fornecidos pelo IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P., podemos verificar que na modalidade de ciclismo existe correspondência entre o crescimento do número de atletas e os clubes existentes, ao longo dos últimos anos. No entanto, as modalidades de Andebol e Natação registam valores inferiores relativamente a anos transatos, embora se verifique um aumento do número de praticantes federados. Este dado pode prever o aumento do número de clubes em anos vindouros, ainda assim não é um dado adquirido.

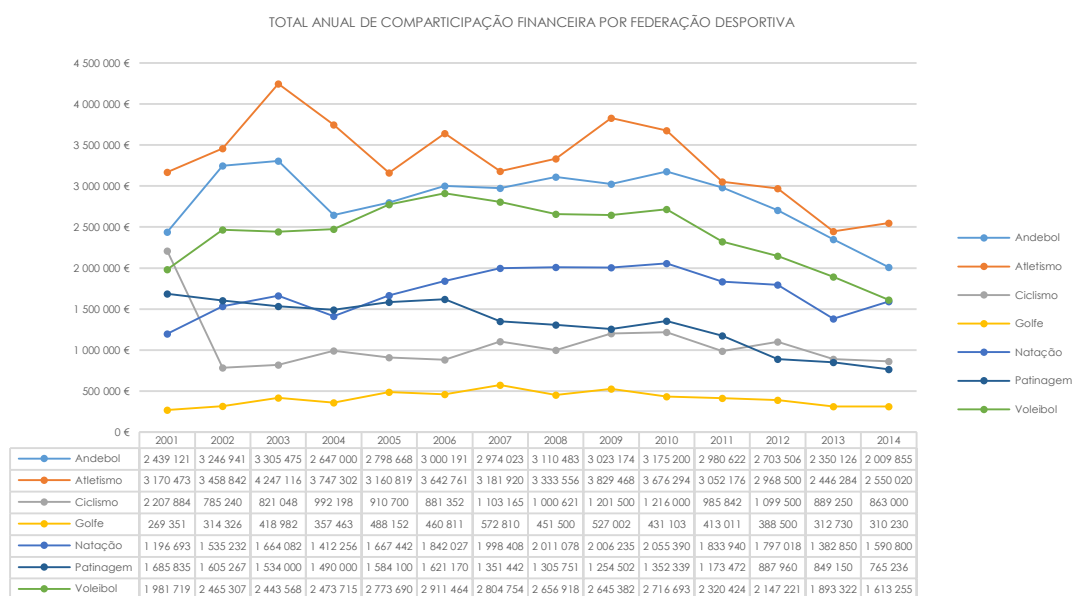
Nº de Clubes por Federações Desportivas



FONTE: IPDJ

Já nas federações identificadas com algum potencial, podemos constatar que o Voleibol e o Golfe registam um crescimento significativo do número de clubes nos últimos anos. Nota para a discrepância entre os valores das duas modalidades, isto é, embora o Golfe tenha registado um aumento do número de clubes, atualmente este valor é relativamente baixo. A Patinagem e o Atletismo têm vindo a manter um número relativamente constante de clubes, não existindo variações significativas dos valores.

Para a implementação deste novo projeto torna-se essencial analisar, também, a comparticipação financeira por federação desportiva. Assim, baseado nos dados do IPDJ, apresentamos o seguinte gráfico como ferramenta ilustrativa dos valores nos últimos anos.

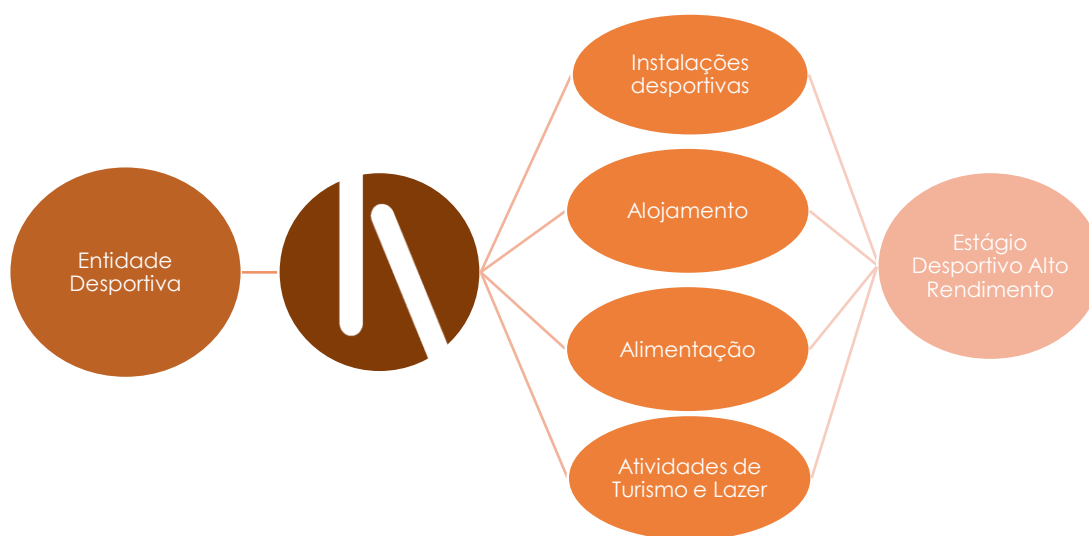


FONTE: IPDJ

É notória a tendência de diminuição das comparticipações financeiras nas federações desportivas, contudo podemos analisar a situação atual pela qual as federações atravessam. No Atletismo verifica-se o valor mais alto de comparticipação, seguido do Andebol, Voleibol e Nataçao. Inferior a um milhão de euros temos a modalidade de Ciclismo, Patinagem e Golfe, sendo que este último apresenta um valor abaixo dos quinhentos mil euros.

4. Conceito e posicionamento no mercado

Na génese deste novo projeto focamos a otimização dos estágios desportivos de alto rendimento, proporcionando, às organizações desportivas, momentos timbrados de excelência e rápida implementação do estágio. A ideia pretende oferecer, às entidades desportivas, um serviço 'chave na mão'. A LiderAdrenalina apenas se compromete com a prestação de serviços de logística, reconhecendo que a parte técnica do estágio é naturalmente da responsabilidade dos técnicos do clube desportivo. A realização de um levantamento extenso das instalações desportivas existentes em determinadas áreas geográficas, bem como locais de alojamento, alimentação, lazer e turismo, permitirá um fácil e rápido acesso ao estágio desportivo. O planeamento e implementação do estágio desportivo de alto rendimento encontra-se sobre alçada dos promotores, aos quais são exigidos níveis máximos de qualidade e excelência na prestação do serviço proposto. É com a função de intermediário que, a LiderAdrenalina, atuará perante a realização de um estágio desportivo de alto rendimento.



FONTE: Elaboração própria

A fase inicial do projeto não necessita de uma equipa especializada neste tipo de serviço, no entanto é de prever um crescimento da procura e, nessa fase, procuraremos formar uma equipa exclusiva para a organização e implementação de projetos deste tipo. Assim sendo, inicialmente necessitamos de um colaborador formado em Desporto, dando preferência à área da Gestão do Desporto, com uma atitude pró-ativa, fácil e cuidada comunicação, dinâmico e profissional.

A realização de estágios para preparação de jogadores e equipas técnicas há largos anos têm sido explorados, planeados e organizados por um colaborador especializado ou através de centros dotados de várias valências no acolhimento de equipas desportivas. Após uma longa pesquisa na internet é perceptível essa oferta de serviços, isto é, facilmente encontramos uma entidade ou instalação que promove estágios para equipas profissionais e amadoras no seu espaço. Procedemos a uma pesquisa com o objetivo de encontrar alguma entidade que, com função de intermediário, possibilitasse a realização de um estágio desportivo de alto rendimento, no entanto verificamos a inexistência de qualquer entidade prestadora de um serviço semelhante ao que nos propomos. Podemos encarar este dado sobre duas óticas: Não existe concorrência mas existe mercado, ou, não existe concorrência porque não existe mercado. Depois de um período de reflexão e análise de dados, cremos que existe mercado dada a exploração que subsiste para a realização de estágios no desporto, podendo abrir portas a organizações desportivas menos desenvolvidas e incapazes de organizar qualquer tipo de estágio. Diferenciamo-nos pela intervenção no planeamento e implementação de estágios desportivos de alto rendimento, conduzindo ao serviço 'chave na mão', estabelecendo contactos com várias entidades e zonas geográficas distintas.

Essencial refletir e definir quais os recursos necessários à implementação deste novo projeto. O objetivo do projeto depara-se com a intervenção no planeamento e implementação de estágios desportivos de alto rendimento, sendo assim necessário reunir uma carteira de contactos no setor da restauração, do alojamento, do lazer e turismo, não esquecendo a identificação das instalações desportivas disponíveis. Este levantamento necessita de alocar um recurso humano, servido de um recurso tecnológico dotado de acesso à internet, correio eletrónico e software de registo. Eventualmente poderá ser necessário a deslocação do recurso humano a determinada instalação/entidade, a fim de estabelecer contacto direto e possível parceria estratégica. Esse mesmo recurso humano ficará responsável pela preparação e promoção do serviço/produto, não existindo necessidade de qualquer outro recurso. Qualquer serviço necessário seja ele de artes gráficas, transporte ou brindes promocionais, recorreremos a serviços externos.

O promotor destacado para a execução do projeto a que nos propomos detém valências fundamentais, como ciclos de estudo em Desporto e Gestão do Desporto, experiência em gestão de clubes desportivos, nomeadamente na modalidade de Basquetebol, experiência no planeamento e implementação de campos de férias, férias desportivas e projetos de intercâmbio de jovens inseridos no programa 'Erasmus+'

da Comissão Europeia. Acreditamos que reúne capacidades para assumir com sucesso este projeto, dignificando a LiderAdrenalina, as entidades envolvidas nos estágios desportivos e possíveis investidores do projeto.

5. Projeto

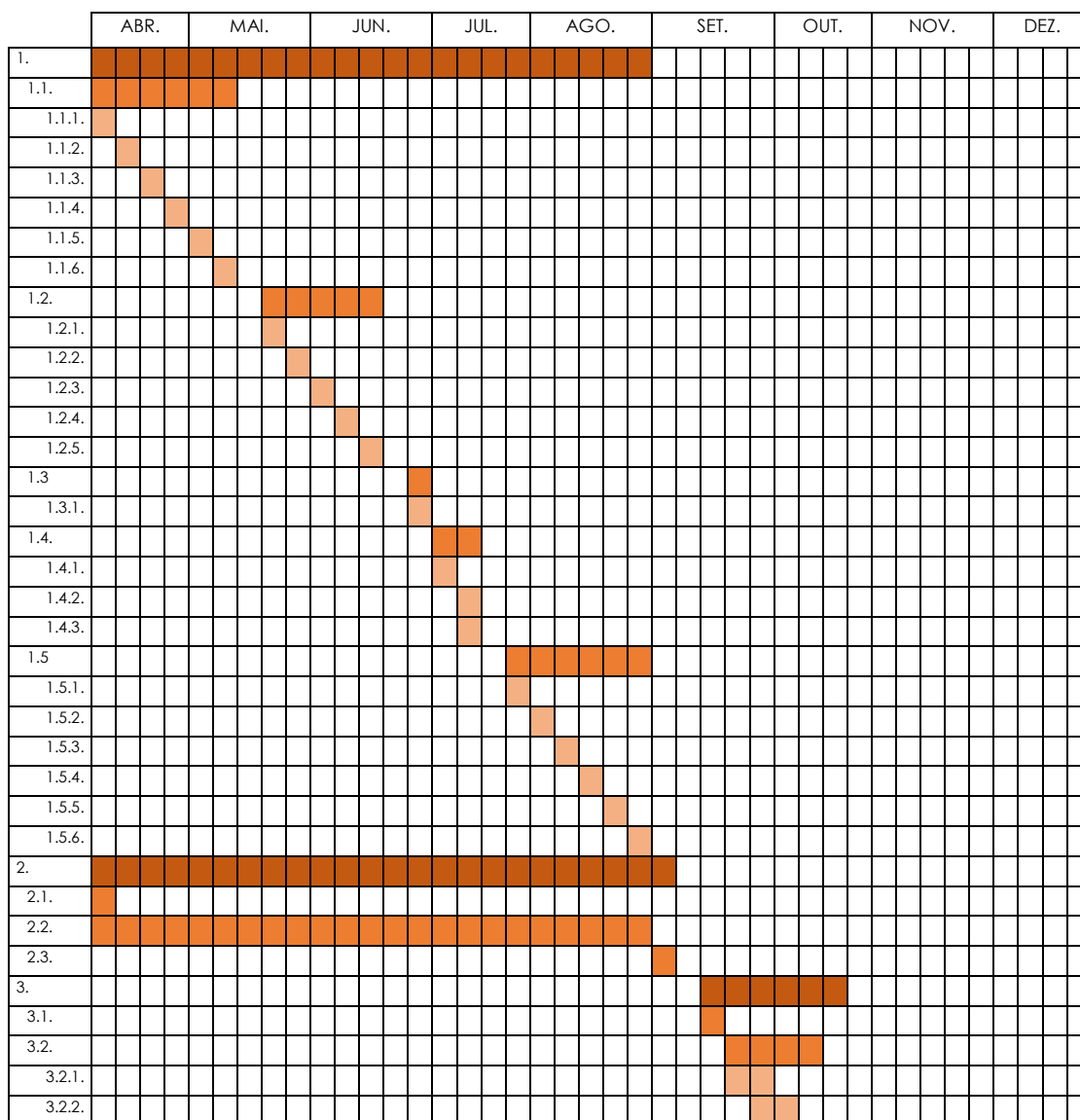
5.1 Propósito

A LiderAdrenalina pretende lançar uma nova unidade de negócio focada no planeamento e implementação de estágios desportivos de alto rendimento. O projeto é novo e, conseqüentemente encontra-se num estágio de conceção. A ideia de negócio aloca na sua génese a intenção de proporcionar a realização de estágios desportivos através do sistema de serviço 'chave na mão'. O planeamento, o estabelecimento de contactos e a implementação dos estágios são comprometimento da LiderAdrenalina. À organização desportiva interessada no serviço são disponibilizadas todas as instalações desportivas, os alojamentos envolventes, sugestões de restauração e atividades de lazer e turismo. Todos os pormenores decorrentes dos estágios desportivos são analisados com a organização desportiva, a fim de obter a excelência do serviço prestado. A LiderAdrenalina funcionará como intermediário no processo de realização dos estágios desportivos, preservando níveis elevados de conforto e as melhores condições de trabalho.

Aliada à implementação deste novo projeto encontram-se um conjunto de atividades essenciais delimitadas espacial e temporalmente. Como o projeto encontra-se num estágio embrionário é necessário executar várias tarefas de preparação do produto/serviço antes de realizarmos o lançamento do mesmo. Entre essas tarefas, encontra-se o levantamento das instalações desportivas, de unidades hoteleiras, de unidades de restauração, entidades que promovam atividades de lazer e turismo, e serviços de transporte. Esta tarefa acarretará longos períodos de labor, recolhendo valências dos espaços, preços praticados e localização, no entanto é essencial para desenvolver uma oferta diversificada. De seguida será fundamental organizar os dados recolhidos num dossier por forma a tornar fácil e rápido o seu acesso. O dossier comportar-se-á como uma base de dados que deverá ser atualizada ao longo dos anos, possivelmente de meio em meio ano. Este arquivo servirá de moleta para a elaboração de portefólios/catálogos de promoção do novo serviço. A ideia é disponibilizar a informação recolhida de forma simples e objetiva, com uma imagem cuidada, a fim de cativar as organizações desportivas a comprar o serviço.

Posteriormente a esta fase de recolha e trabalho da informação, seria interessante contactar certas entidades com o intuito de estabelecer parcerias estratégicas que beneficiassem ambas as partes, isto é, estabelecer parcerias B2B. Com os parceiros estratégicos tornaríamos as margens de lucro mais aliciantes, oferecíamos preços mais competitivo às organizações desportivas e promoveríamos as entidades parceiras do projeto. As parcerias cederiam determinada percentagem da venda dos seus produtos/serviços.

A promoção do novo serviço pode ter início em conjunto com o estabelecimento de parcerias, sendo que o essencial é desenvolver o portefólio/catálogo atrativo. Assim sendo, abaixo apresentamos uma figura ilustrativa das atividades a desenvolver e o tempo previsto para a sua realização.



para o projeto, podendo ser necessário contactar alguma entidade para recolher informações mais detalhadas. Verificando-se este constrangimento, procedemos ao levantamento de informação no espaço vazio posterior. Os espaços temporais foram especialmente refletidos, pelo que não prevemos qualquer atraso ou incumprimento das tarefas delineadas.

As atividades/tarefas apresentadas dizem respeito à fase de preparação do novo produto/serviço, isto é, posteriormente a estas atividades serão idealizadas novas atividades que permitirão avaliar, otimizar e expandir a oferta de serviços.

5.2 Produto/Serviço

O novo produto surge do trabalho de pesquisa da LiderAdrenalina enquanto processo de inovação, identificando uma janela de oportunidade na realização de estágios desportivos de alto rendimento. O objetivo deste projeto pressupõem a mediação dos processos de planeamento, monitorização e avaliação nos estágios desportivos. Para tal, prestaremos um serviço 'chave na mão' às organizações desportivas interessadas em realizarem um estágio de preparação dos seus atletas. Este serviço permitirá, às entidades desportivas, selecionar rapidamente os pormenores do estágio e não desperdiçar tempo em reservas. A LiderAdrenalina funcionará como intermediário na realização do estágio desportivo, assumindo a oferta de um vasto número de opções de instalações desportivas, unidades hoteleiras, restauração, transportes e atividades de turismo e lazer. Assumimos, também, o compromisso de reservar e contactar as entidades envolvidas no estágio com o maior profissionalismo e exigência, preservando a excelência do estágio desportivo a realizar. Assim, focamos o nosso labor nas organizações desportivas, oferecendo um leque diverso de opções logísticas para a realização de estágios desportivos de alto rendimento. A LiderAdrenalina não se compromete a prestar um serviço técnico desportivo, dada a inexistência de conhecimento nas questões técnicas de cada modalidade desportiva dos nossos recursos humanos.

Refletindo o mercado de atuação, depois da análise executada anteriormente, estabelecemos três federações desportivas e uma zona geográfica que irá definir o lançamento do novo produto/serviço. Começando por definir a zona geográfica, optamos por explorar a região centro de Portugal. Justificamos a nossa opção através da disposição geográfica do país, isto é, pretendemos expandir o nosso serviço a outras áreas geográficas, pelo que a zona centro servirá de área intermédia entre as zonas mais distantes do país.



FONTE: Google Imagens

Como anteriormente referido, idealizamos a expansão da área geográfica a curto-médio prazo, aumentando o leque de ofertas e proporcionando mais condições às organizações desportivas. De seguida apresentamos a nossa projeção de expansão das áreas geográficas abrangidas no novo produto/serviço.



FONTE: Elaboração Própria

Relativamente às modalidades desportivas elegidas para o lançamento do projeto, selecionamos a modalidade de Andebol, Ciclismo e Natação. As federações foram eleitas de acordo com os dados analisados no ponto 2 deste documento, acreditando existir um crescimento da modalidade em anos vindouros. Por outro lado, a definição destas três modalidades permitirá a realização de estágios desportivos num período de tempo mais alargado, isto é, dado o espaço temporal das épocas desportivas serem díspares, alcançamos um período aproximado de oito meses de pré-época. Isto permite a prestação de vários serviços ao longo de, praticamente, todo o ano civil.

Este serviço permitirá aliviar recursos humanos das organizações desportivas que, em diversos momentos, exige um elevado esforço pessoal e de tempo. As vantagens de compra deste serviço recaem sobre:

- ④ Informação detalhada sobre os destinos e meio envolvente;
- ④ Elevado número de opções;
- ④ Ajustado às preferências de cada organização/modalidade;
- ④ Poupança de tempo e recursos;
- ④ Contacto e reserva de todos os recursos necessários à realização do estágio;
- ④ Estágio desportivo de alto rendimento através do sistema 'chave na mão'.

Diversas organizações descuidam a organização dos estágios desportivos devido à carga horária e dispêndio pessoal exigido no planeamento e implementação do mesmo. Com este serviço, as organizações desportivas que se encontram nesta situação, podem ver facilmente resolvido esse constrangimento.

5.3 Produção

Este projeto propõem a implementação de um serviço, não tanto de um produto, pelo que não acarretará investimentos avultados. A produção de conteúdo será executada por um recurso humano dotado de um computador com acesso à internet e software adequado às tarefas exigidas. O serviço terá como produto final os portefólios de promoção do mesmo, via digital. Dada a disponibilidade do recurso humano em laborar com o seu computador, a produção limitar-se-á ao custo do recurso humano destacado a exercer as atividades previstas.

O processo produtivo baseia-se, como anteriormente referido, no levantamento de instalações desportivas, de unidades hoteleiras, de unidades de restauração, entidades que promovam atividades de lazer e turismo, e serviços de transporte. Para todos estes componentes serão recolhidas informações relativas às valências de cada espaço, o preço praticado e a localização geográfica do mesmo. Também será fundamental organizar os dados recolhidos num dossier por forma a tornar fácil e rápido o seu acesso. O dossier comportar-se-á como uma base de dados que deverá ser atualizada ao longo dos anos, possivelmente de meio em meio ano. Este arquivo servirá de moleta para a elaboração de portefólios/catálogos de promoção do novo serviço. A ideia é disponibilizar a informação recolhida de forma simples e objetiva, com uma imagem cuidada, a fim de cativar as organizações desportivas a comprar o serviço.

Posteriormente, prevemos o estabelecimento de parcerias estratégicas que permitam aumentar as nossas margens de lucro e oferecer um preço mais competitivo às organizações desportivas. O nosso processo produtivo encontra-se refletido na seguinte figura.



FONTE: Elaboração Própria

Como o serviço proposto seguirá o sistema 'chave na mão', quando surge o interesse de compra do serviço, rapidamente damos resposta aos anseios do interessado. O tempo necessário entre a compra e o usufruto do serviço é muito reduzido, podendo ser realizado um estágio desportivo de alto rendimento após o segundo dia útil.

6. Estratégia Comercial








Os estágios desportivos de alto rendimento destinam-se, inicialmente, às federações desportivas de Andebol, Ciclismo e Natação. Como tal, apresentamos uma tabela com o número de clubes inscritos nas competições, clubes esses que serão os nossos possíveis clientes.

Federações	Nº clubes inscritos
Andebol	210
Ciclismo	249
Natação	411
	870

FONTE: Elaboração Própria

Os dados apresentados na tabela foram recolhidos dos websites das federações desportivas, contudo reconhecemos que os valores apresentados são ilustrativos e englobam clubes com dificuldades extremas, além dos clubes de formação. Não excluimos clubes que não pertençam à primeira divisão dos campeonatos porque são vários os clubes que, não estando na primeira liga, competem ao mais alto nível noutras divisões e recorrem à realização de estágios desportivos. O valor total apresentado na tabela acima, representa o nosso leque de possíveis clientes, ainda que aproximado e adequado à fase de lançamento do projeto.

A promoção deste serviço requer especial atenção da nossa parte e a máxima sensibilidade na apresentação do mesmo ao mercado. O correio eletrónico pode ser uma ferramenta de promoção, no entanto algumas organizações desportivas carecem do mesmo ou não o visitam com frequência. Refletindo sobre todos os pormenores elaboramos um modelo de negócio canvas para o nosso projeto. Definimos claramente a estrutura de custos associada à promoção e estratégia comercial do nosso serviço, focando o custo do recurso humano, o outsourcing de artes gráficas e o serviço de transporte dos portefólios até aos clubes desportivos. A distribuição dos portefólios terá como principais destinos os clubes inscritos nas primeiras divisões de cada federação desportiva, dada a disponibilidade financeira que acarretam e a frequência de realização de estágios desportivos. Para os restantes clubes serão enviadas mensagens de correio eletrónico com a oferta do serviço, apresentando o projeto, as vantagens e indicando os contactos disponíveis.

<p>Parcerias Chave </p> <p>ALOJAMENTOS</p> <p>RESTAURAÇÃO</p> <p>TRANSPORTADORAS</p> <p>TURISMO E LAZER</p> <p>B2B: - Percentagem de venda. - Promoção da entidade.</p>	<p>Atividades Chave </p> <p>LEVANTAMENTO INFO</p> <p>PORTEFÓLIO DO SERVIÇO</p> <p>ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS</p> <p>Recursos Chave </p> <p>HUMANO</p> <p>COMPUTADOR</p> <p>INTERNET E TELEFONE</p> <p>GRÁFICA</p>	<p>Proposta de valor </p> <p>Informação detalhada sobre os destinos e meio envolvente</p> <p>Elevado número de opções</p> <p>Ajustado às preferências de cada organização/modalidade</p> <p>Poupança de tempo e recursos</p> <p>Contacto e reserva de todos os recursos necessários à realização do estágio</p> <p>Estágio desportivo de alto rendimento através do sistema 'chave na mão'</p>	<p>Relações com clientes </p> <p>RELAÇÃO MUITO PRÓXIMA</p> <p>INDIVIDUALIZADA</p> <p>VIA WEB OU PRESENCIAL</p> <p>Canais </p> <p>CORREIO ELETRÓNICO</p> <p>TRANSPORTADORA</p> <p>WEBSITE</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>CLUBES DE ANDEBOL</p> <p>CLUBES DE CICLISMO</p> <p>CLUBES DE NATAÇÃO</p>
<p>Estrutura de custos</p> <p>RECURSO HUMANO</p> <p>TRANSPORTADORA</p> <p>SERVIÇO GRÁFICA</p>		<p>Fontes de renda</p> <p>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</p>		

FONTE: Elaboração Própria

O serviço será promovido através do website da LiderAdrenalina, com um espaço específico para os estágios desportivos de alto rendimento, através do envio de um email previamente elaborado e através do envio de portefólios às organizações desportivas. Após o envio do material de promoção do serviço, serão enviadas mensagens de correio eletrónico a solicitar a confirmação de receção da informação e oferecendo disponibilidade para qualquer esclarecimento acerca do serviço. Estas mensagens serão enviadas num prazo de duas semanas após a promoção do serviço.

7. Projeções Financeiras

7.1 Projeções de Vendas

O projeto é embrionário pelo que seremos algo conservadores relativamente aos valores esperados no presente ano de 2016. A LiderAdrenalina prestará um serviço e não a venda de um produto. Como tal, o prazo máximo de recebimento será de 7 dias, o equivalente a uma semana, sendo que o prazo médio de pagamento será nulo, isto é, o pagamento será executado no ato da reserva). A taxa de IVA da prestação do serviço situar-se-á nos 23% e a taxa de IRC de 25%.

Relativamente à prestação de serviços temos de ter em conta alguns fatores previsionais. A promoção do serviço, após a realização das tarefas base no desenvolvimento do serviço, indica o ponto de partida para possíveis resultados, assim sendo só consideramos os meses de Novembro e Dezembro como potenciais meses de compra de serviços no ano 2016. Dado o período mencionado, temos de excluir as federações de Andebol e Natação por não coincidirem com período de pré-época. Com isto, podemos explorar a modalidade de Ciclismo e o período de pré-época do mesmo, reconhecendo que a promoção e a aceitação do projeto pelas organizações desportivas pode ser um processo moroso. Ainda assim, acreditamos prestar um serviço nos últimos meses do ano 2016, possibilitando a recolha de perspetivas de mau funcionamento a fim de melhorar o serviço para as restantes modalidades selecionadas. Abaixo apresentamos uma tabela com a previsão do número de prestações de serviço durante os anos de 2016 e 2021.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Estágios Desportivos Andebol	0	1	1	2	3	4
Taxa de crescimento	25%	30,00%	40,00%	50,00%	40,00%	30,00%
Estágios Desportivos Ciclismo	1	1	2	3	4	5
Taxa de crescimento	25%	30,00%	40,00%	50,00%	40,00%	30,00%
Estágios Desportivos Natação	0	1	1	2	3	4
Taxa de crescimento	25%	30,00%	40,00%	50,00%	40,00%	30,00%
TOTAL	1	3	5	7	10	13

FONTE: Elaboração Própria

Apresentamos taxas de crescimento para os serviços estipulados de acordo com o estudo do grupo Controlinveste, que realizou um inquérito de opinião junto de organizadores de estágios em Portugal, tendo contratado a Intercampus para o efeito. As taxas encontram-se em crescimento até o ano de 2019, efeito esperado pela expansão territorial do projeto, sendo que, a partir desse ano prevemos uma queda

inerente ao ciclo do produto. Nessa fase necessitaremos de redefinir a estratégia do projeto e otimizá-la com base na experiência obtida.

Reconhecemos a elevada importância em realizar um estágio desportivo no presente ano, facto que nos proporcionaria colmatar algumas lacunas no serviço prestado e, conseqüente, melhoramento do serviço no ano 2017. Não se verificando esta ocorrência, procederemos a melhoramentos dos portefólios e da promoção dos mesmos.

7.2 Projeções de Cash Flow

Com as projeções de vendas estipuladas podemos definir a estrutura de alocação da receita, considerando os custos inerentes à atividade e a margem de contribuição da mesma. Considerando a estrutura de custos, mencionamos um recurso humano, o serviço de artes gráficas e o serviço da transportadora. Todos os custos mencionados são considerados, para este projeto, como custos variáveis, isto é, dependem da prestação de serviços. Assim, definimos a estrutura de custos da seguinte forma:

- ❶ Custos Fixos representam 0%;
- ❷ Custos Variáveis representam 100%;
 - Recurso Humano – 50%;
 - Serviço de Artes Gráficas – 25%;
 - Serviço da Transportadora – 25%.

NOTA: Os valores definidos mantém-se inalterados ao longo do ano civil, em percentagem. Os serviços de Artes Gráficas e Transportadora representam valores ideais, isto é, podem não se verificar ao longo do ano.

O projeto não apresenta qualquer custo fixo, em contrapartida, os custos variáveis representam valores percentuais elevados. É importante definir, também, a margem de contribuição dos serviços prestados. Pretendemos alcançar uma margem de contribuição de 40% pelos serviços prestados, reconhecendo que o valor é ideal e pode não se verificar. Os preços dos estágios desportivos de alto rendimento são altamente variáveis, dependendo da qualidade exigida, o nível das instalações solicitadas, o número de dias de estágios, entre outros fatores. No entanto, pretendemos praticar preços que nos permitam cumprir com os objetivos definidos para a alocação da receita. Assim, praticaremos preços de acordo com as seguintes margens:

- ❸ Estágios desportivos com custos de reserva entre 1€ e 1000€: +30%;

- ① Estágios desportivos com custos de reserva entre 1001€ e 4000€: +20%;
- ① Estágios desportivos com custos de reserva entre 4001€ e 10.000€: +15%;
- ① Estágios desportivos com custos de reserva de 10.001€ em diante: +10%.

Os custos de reserva englobam o alojamento, as instalações desportivas, a alimentação, as atividades de turismo e lazer, e o transporte (se solicitado). As margens provenientes do estabelecimento de parcerias estratégicas não estão incluídas nos custos de reserva, isto é, os custos de reserva são os valores comerciais estipulados pelas entidades. As percentagens obtidas com parcerias estratégicas serão acrescentadas à margem de contribuição da prestação do serviço.

Relativamente a possíveis investimentos, prevemos um investimento até ao mês de Novembro no recurso humano destacado a operacionalizar o projeto e pequenos investimentos na promoção dos serviços. Idealizamos a promoção dos serviços da seguinte forma:

- ① Envio de email a todos os clubes desportivos;
- ① Envio de suporte físico do portefólio a todos os clubes desportivos das primeiras divisões de cada modalidade.

O envio de suportes físicos necessitará de investimento, totalizando cerca de 40 clubes desportivos, perfazendo um total de 180,00€ do serviço de artes gráficas acrescentando 520,00€ do serviço da transportadora. Dadas as circunstâncias, prevemos um investimento inicial de aproximadamente 2.340,00€.

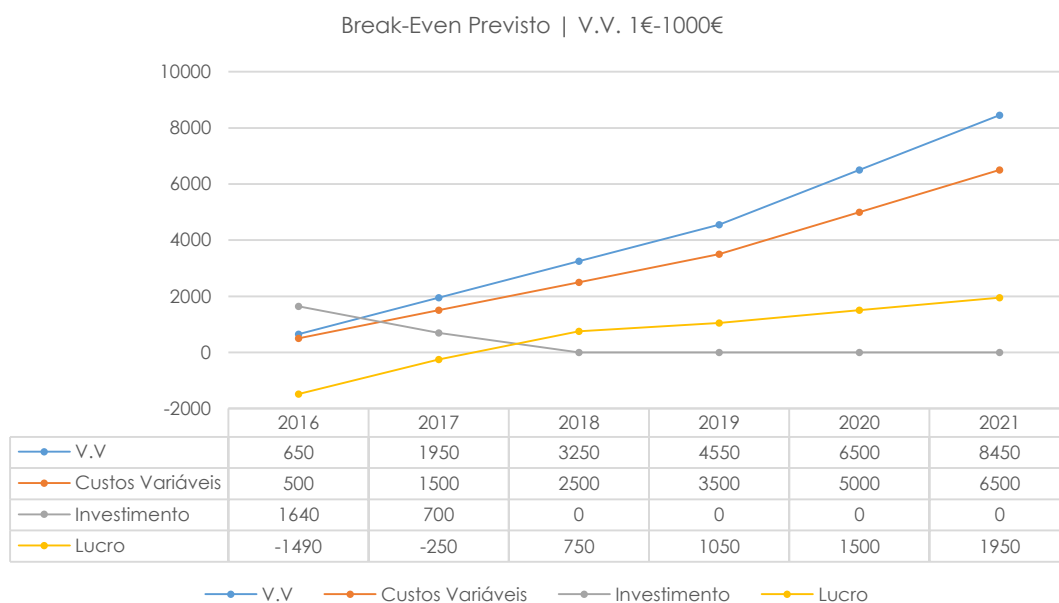
7.3 Projeção de Break-Even

Esta secção elucidará acerca da viabilidade do projeto, apresentando dados previsionais no seguimento das projeções acima executadas e dados de análise de sensibilidade. Reforçamos dados relevantes para a projeção de Break-Even:

- ① Custos Fixos representam 0%;
- ① Custos Variáveis representam 100%;
 - Recurso Humano – 50%;
 - Serviço de Artes Gráficas – 25%;
 - Serviço da Transportadora – 25%;
- ① Estágios desportivos com custos de reserva entre 1€ e 1000€: +30%;
- ① Estágios desportivos com custos de reserva entre 1001€ e 4000€: +20%;
- ① Estágios desportivos com custos de reserva entre 4001€ e 10.000€: +15%;

- 🕒 Estágios desportivos com custos de reserva de 10.001€ em diante: +10%;
- 🕒 Investimento Inicial – 2.340,00€.

Tendo os seguintes dados em consideração, apresentamos um gráfico de projeção Break-Even.

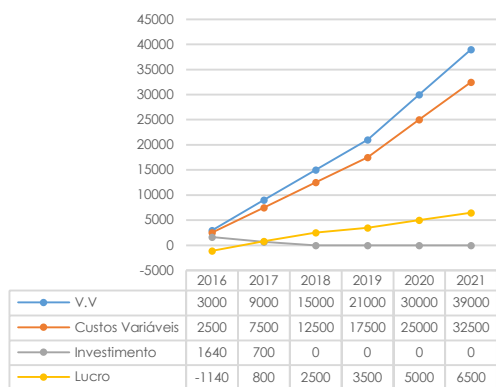


FONTE: Elaboração Própria

Os valores apresentados basearam-se nas projeções de vendas ostentadas anteriormente, pelo que consideramos a venda de serviços com custos de reserva entre 1,00€ e 1.000,00€, e são valores acumulados. Com esta projeção não víamos o investimento inicial liquidado ao fim de cinco anos civis, evocando que a promoção do produto está idealizada para os dois últimos meses de 2016. Alertamos para o facto dos valores apresentados serem única e exclusivamente vendas de serviços com custos de reserva entre 1,00€ e 1.000,00€, sendo que as projeções são realizadas com o valor médio do intervalo.

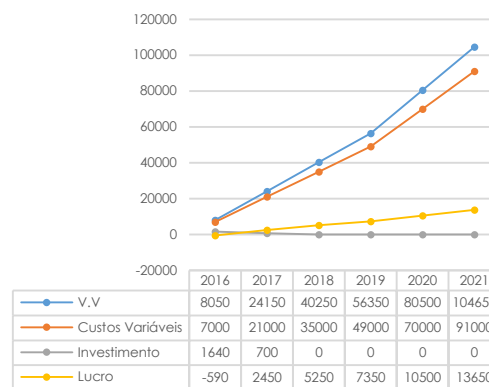
Analisando todas as situações possíveis, elaboramos gráficos idênticos ao anterior para projetar o Break-Even com vendas distintas dos serviços, isto é, equacionamos a venda de serviços acima dos 1.000,00€ de custos de reserva.

Break-Even Previsto | V.V. 1001€-4000€



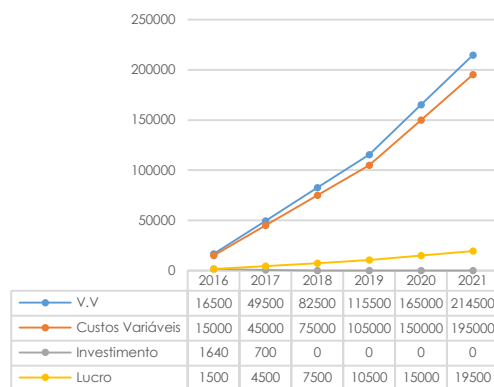
V.V. Custos Variáveis Investimento Lucro

Break-Even Previsto | V.V. 4001€-10000€



V.V. Custos Variáveis Investimento Lucro

Break-Even Previsto | V.V. >10001€



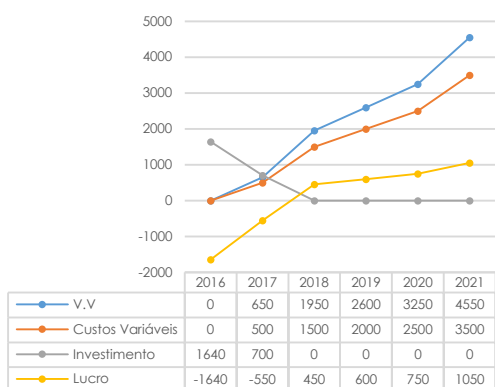
V.V. Custos Variáveis Investimento Lucro

FONTE: Elaboração Própria

Reconhecemos a reduzida probabilidade de vender um serviço com custos de reserva acima de 10.000,00€, no entanto podemos considerar que a médio prazo a probabilidade aumenta ligeiramente. Estamos conscientes que os valores dos estágios desportivos irão variar ao longo dos anos, pelo que não se verificará a linearidade apresentada nos gráficos transatos.

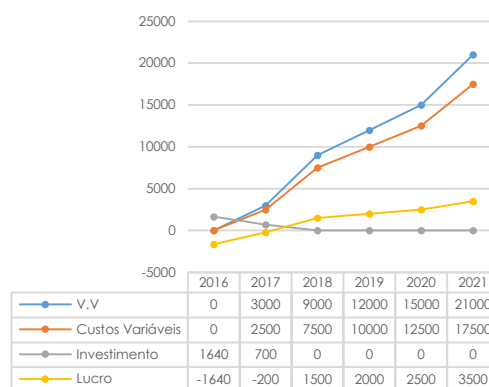
Considerando as projeções de vendas abaixo dos valores estipulados, não existindo qualquer venda em 2016 e a redução das vendas em 50% nos anos seguintes, apresentamos as projeções de Break-Even.

Break-Even Negativo | V.V. 1€-1000€



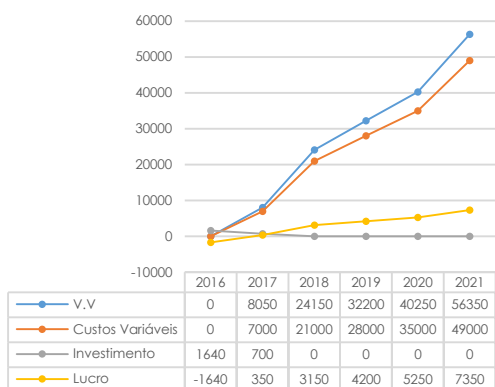
— V.V. — Custos Variáveis — Investimento — Lucro

Break-Even Negativo | V.V. 1001€-4000€



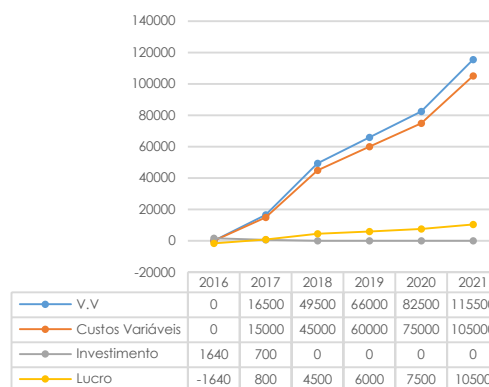
— V.V. — Custos Variáveis — Investimento — Lucro

Break-Even Negativo | V.V. 4001€-10000€



— V.V. — Custos Variáveis — Investimento — Lucro

Break-Even Negativo | V.V. >10001€



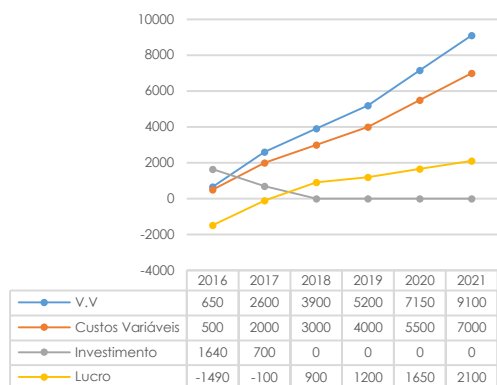
— V.V. — Custos Variáveis — Investimento — Lucro

FONTE: Elaboração Própria

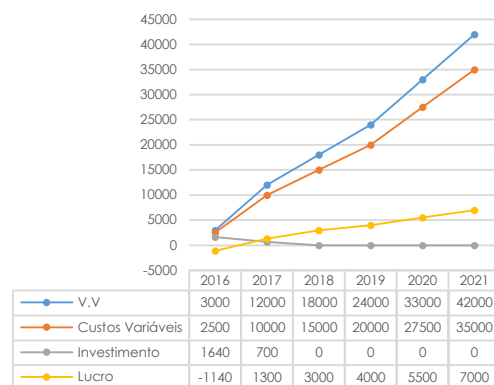
No cenário apresentado podemos constatar que apenas a venda de serviços com custos de reserva entre 1.001,00€ e 4.000,00€ recupera o investimento num prazo de quatro anos. As projeções acima destes valores liquidam o investimento inicial num prazo de dois anos.

Considerando um cenário otimista, onde registamos uma venda em 2016 e o aumento de +1 venda nos anos vindouros, apresentamos os seguintes resultados.

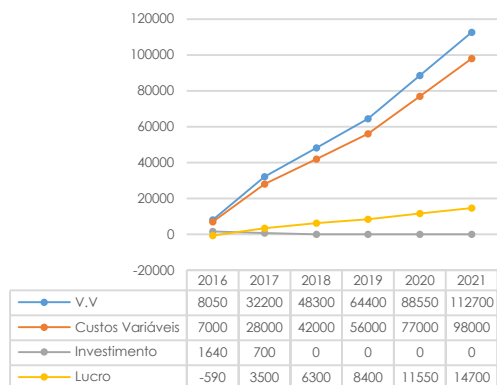
Break-Even Previsto | V.V. 1€-1000€



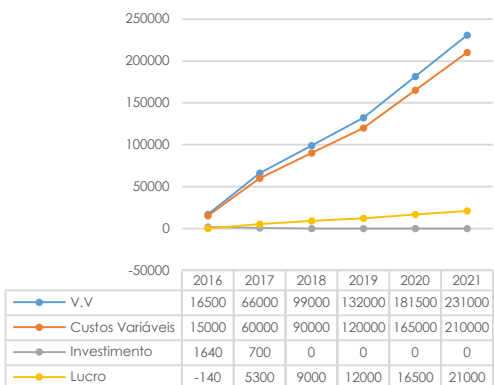
Break-Even Previsto | V.V. 1001€-4000€



Break-Even Previsto | V.V. 4001€-10000€



Break-Even Previsto | V.V. >10001€



FONTE: Elaboração Própria

Após a análise dos cenários possíveis na implementação do projeto, é importante percebermos qual a taxa interna de rentabilidade (TIR) do mesmo. A TIR representa a rentabilidade gerada por determinado investimento, indicador chave dos estudos de análise de viabilidade de projetos. Assim consideramos o ano 0 como o investimento inicial e os valores do fluxo de caixa gerados pela prestação de serviços.

0	-2340
2016	150
2017	300
2018	300
2019	300
2020	450
2021	450

TIR
-4%

0	-2340
2016	500
2017	1000
2018	1000
2019	1000
2020	1500
2021	1500

TIR
32,60%

FONTE: Elaboração Própria

Analisando o pior cenário com um cenário provável, constatamos que o projeto pode ter uma rentabilidade de 32,60%, isto é, recupera o investimento inicial 32,60% por ano. Em contrapartida, se analisarmos o pior cenário verificamos que a TIR é negativa, logo o projeto apresenta rentabilidade negativa e não gera fluxo suficiente para cobrir o investimento inicial. Ainda assim, o valor negativo é baixo no pior cenário previsto.

8. Gestão e Controlo do Negócio

A LiderAdrenalina adota um sistema de gestão e controlo muito próprio, onde habitualmente realiza relatórios mensais de desempenho financeiro e operacional, a fim de permitir uma gestão eficaz e permitir uma adequada tomada de decisão. Este projeto não funcionará de forma diferente, pelo que serão mensalmente realizados relatórios com informação de vendas, produção e dados financeiros. No início do projeto, estes relatórios focaram essencialmente a produção, percebendo se os prazos e metas previamente definidos estão a ser cumpridos. No final do processo de produção procederemos à avaliação do material produzido e deliberaremos se o projeto pode ser promovido ou se necessitamos de mais tempo de produção.

Antes de avançarmos com o projeto definimos claramente até que ponto, a LiderAdrenalina, está disposta a investir. Reconhecendo que o serviço é novo, necessita de uma fase de produção morosa, a aceitação por parte dos clubes desportivos pode ser reduzida e a variabilidade dos preços dos serviços definimos como deadline de investimento 3.000,00€. Com isto pretendemos elucidar que, na eventualidade do negócio necessitar de investimentos além do valor limite estipulado, o projeto cessará imediatamente qualquer operacionalização se não se verificar qualquer tipo de venda.

Como anteriormente referido, o processo de produção será avaliado mensalmente de forma criteriosa. É fundamental percebermos se o tempo previsto para a produção dos pressupostos essenciais à prestação de serviços está a ser cumprida ou se necessitará de um reajustamento temporal. Os relatórios mensais terão de confrontar o plano de atividades produzido, a fim de determinar se há desvios na produção, positivos ou negativos, e de que forma serão encaradas essas constatações.

Relativamente à gestão financeira ou, se quisermos considerar, contabilidade, o projeto estará inserido na habitual gestão da LiderAdrenalina. A empresa possui um departamento financeiro responsável pela gestão e controlo financeiro de todas as suas atividades. O diretor responsável pelo projeto terá como responsabilidade reportar a informação obtida através dos relatórios mensais e alertar para casos de elevada importância.

9. Investimento Necessário

Dada a informação detalhada anteriormente e os pressupostos definidos para a implementação deste projeto, é fundamental identificarmos quais os fundos necessários para iniciar o projeto e quanto tempo levará a atividade a gerar receitas. Inicialmente estipulamos que seria necessário um recurso humano capaz de produzir o levantamento e tratamento de instalações desportivas, alojamentos, espaços de restauração, entidades promotoras de atividades turísticas e de lazer, serviços de transporte em determinada zona geográfica. Esse recurso humano necessitará de um computador, acesso à internet e meios de comunicação. Estes recursos estão assegurados para o início do projeto, apenas existindo a necessidade de investir no recurso humano, custo esse previsto de 1.640,00€. Aquando da aprovação e promoção do serviço prevemos alcançar vendas no prazo de 3 a 4 meses, sendo que o prazo entre o início de produção de conteúdos e a previsão de vendas ronda os 9 meses.

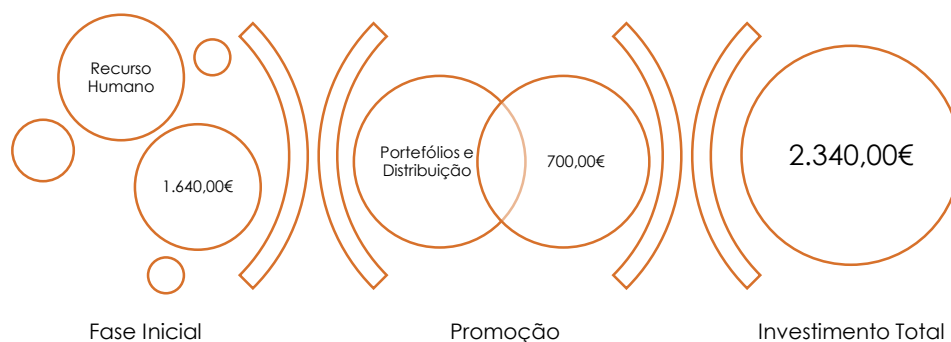
Além do investimento inicial é necessário definir a necessidade de novas entradas de fundos. Serão necessárias entradas aquando da promoção do serviço, nomeadamente para efeitos de produção física dos materiais de promoção e transporte dos mesmos. Estipulamos na estratégia comercial que divulgaríamos o nosso serviço através do website, por mensagem de correio eletrónico e distribuição de portefólios aos clubes desportivos presentes nas primeiras divisões de cada modalidade. A promoção através do website e correio eletrónico não acarretará qualquer custo para o projeto, em contrapartida, a distribuição de portefólios contará com o custo associado à prestação de serviços de uma empresa de artes gráficas e ao serviço de transporte dos materiais. Assim, prevemos distribuir portefólios por 40 clubes desportivos com um custo total estimado de 700€. Poderá existir a necessidade de mais entradas de fundos paralelamente à expansão geográfica do projeto, fundos esses utilizados para a promoção e otimização do serviço.

Reconhecemos os riscos associados à implementação deste projeto, vista a sua novidade e o processo de desenvolvimento do serviço, contudo consideramos que o projeto não necessita de um investimento avultado para conseguir gerar vendas. O projeto pode falhar por vários motivos, entre eles a aceitação e disponibilidade de compra por parte das organizações desportivas, a necessidade de subcontratar um serviço de planeamento e implementação de estágios desportivos de alto rendimento e o reconhecimento da exigência temporal na preparação do serviço. Tentaremos

minimizar o risco associado através da contenção na distribuição de portefólios em suporte físico, a menos que o clube desportivo tenha interesse em o pagar.

Pretendemos alcançar um vasto número de modalidades desportivas a médio-longo prazo, bem como a cobertura geográfica de todas as regiões do país. Este negócio pode futuramente crescer com a internacionalização do projeto, promovendo Portugal e oferecendo soluções para estágios desportivos de alto rendimento a países vizinhos.

Em suma, apresentamos a estrutura de investimento necessário à implementação deste projeto.



FONTE: Elaboração Própria



LiderAdrenalina – Desporto e Eventos, Unip. LDA.

2016

Anexo 12 – Plano Metodológico BSC



PLANO METODOLÓGICO

Investigação Balanced Scorecard

2015

Elaborado por José Esteves | 06-11-2015

Aprovado por Prof. Maria José Carvalho | 13-11-2015

Aprovado por Miguel Maia | 13-11-2015

Índice

I. Introdução	3
II. Objetivos	3
III. Procedimentos	4
IV. Conclusão	6
V. Registo de Edições	6

I. Introdução

A investigação científica contribuiu e continua a contribuir para a inovação e desenvolvimento de recursos necessários às exigências do dia-a-dia. Um artigo científico enquadra-se na investigação, podendo ser considerado um trabalho académico, que na sua génese apresenta um conjunto de pressupostos para a realização de uma pesquisa, de acordo com o método científico, e que apresente resultados breves da investigação em questão. Este processo passa por uma série de avaliações de uma determinada comunidade científica, e por fim, é analisada por outros cientistas aquando da publicação do trabalho. Os artigos, por norma, são constituídos por um título, autor (es), resumo e abstract, palavras-chave, uma introdução, metodologia, resultados, discussão, conclusões ou considerações gerais e termina com o capítulo das referências bibliográficas.

Este documento pretende planear a investigação científica em torno da ferramenta de gestão estratégica, *Balanced Scorecard*, inserida no plano de atividades do estágio profissionalizante do autor, com o objetivo de capacitar o estagiário para, quando confrontado com problemas de gestão, utilize o método científico como metodologia mais adequada para a sua resolução. Paralelamente, como a investigação científica nas empresas constitui um fator crítico de inovação, é importante que o estagiário tenha a capacidade para a implementar nesse contexto organizacional, que não a universidade.

II. Objetivos

A investigação que se pretende implementar tem como objetivo incorporar nas empresas e nos seus produtos o conhecimento científico que se encontra nas universidades. Na prática, pretende-se realizar a transferência tecnológica entre a universidade e as empresas. Este documento serve de base à implementação do estudo e definirá metas e prazos a cumprir.

Serão definidos os procedimentos para a realização dos seguintes capítulos:

- A. Revisão da literatura;
- B. Definição dos objetivos operacionais da presente investigação;
- C. Amostra e Ferramentas a utilizar na recolha de dados;
- D. Recolha de dados.

III. Procedimentos

A. Revisão da Literatura

Neste capítulo serão abordados temas e investigações acerca da ferramenta estratégica em foco de estudo, o *Balanced Scorecard*. Serão estudados todos os elementos pertencentes à ferramenta em análise e seguirão a seguinte lógica:

- Desafios na gestão das organizações desportivas;
- Conceito e evolução do *Balanced Scorecard*;
- Análise das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*;
- Enquadramento da ferramenta como sistema de gestão estratégica;
- Sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*;

B. Objetivos Operacionais

A investigação terá como objetivos operacionais os seguintes pontos:

- Dominar a ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard*;
- Recolha de dados dos processos usados para avaliar o desempenho da instituição;
- Realizar um projeto *Balanced Scorecard* para a Ovarense Basquetebol;
- Apresentar o projeto à instituição.

C. Amostra e Ferramentas de recolha dados

A amostra contará com um membro da Assembleia Geral, o Gestor Desportivo e o Tesoureiro. A seleção da amostra foi feita com o objetivo de recolher dados de setores importantes na tomada de decisões e no desempenho da instituição. Para esta amostra, serão recolhidos dados qualitativos através de entrevistas e de possíveis documentos facultados pela instituição.

D. Recolha de dados

As entrevistas serão realizadas individualmente a cada elemento da amostra e serão iguais, tentando encontrar o modelo de avaliação de desempenho pelo qual aquela instituição se rege. O modelo das entrevistas será antecipadamente preparado e alvo de aprovação. A recolha dos dados qualitativos auxiliará a elaboração do projeto Balanced Scorecard, bem como os eventuais documentos disponibilizados pela entidade desportiva (Demonstrações Financeiras e respetivos anexos, Relatórios Financeiros, Relatórios Comerciais, Relatórios de Gestão, Planos de Atividade, entre outros).

Como mapa orientador da elaboração de toda a investigação, segue abaixo um gráfico elucidativo do processo.

PROCEDIMENTO	NOV	DEZ	JAN	FEV
I. Planeamento	■			
A. Revisão Literatura		■		
B. Objetivos Operacionais		■		
C. Amostra e Ferramentas		■	■	
D. Recolha de dados			■	■
II. Elaboração Final				■

Figura 1 – Mapa Investigação

IV. Conclusão

O plano metodológico pretende preparar a elaboração da investigação científica, inserida no plano de estágio profissionalizante no âmbito do 2º ciclo de Gestão do Desporto, administrada pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. A investigação pretende aplicar o modelo de gestão estratégica, *Balanced Scorecard*, numa entidade desportiva, pelo que o domínio da ferramenta por parte do autor é fundamental e necessária para este estudo.

A investigação terá como produto final o projeto Balanced Scorecard, destinado à avaliação do desempenho da Ovarense Basquetebol.

V. Registo de Edições

Quadro 1 – Registo de Edições

Data	Edição	Descrição
06-11-2015	01	Redação inicial do Plano Metodológico.

Anexo 13 – Investigação Principal BSC

Balanced Scorecard in Sports Company

José P. Esteves¹

RESUMO

Objetivo: Otimizar os serviços prestados pela Ovarense Basquetebol, delineando estratégias de alocação de receita em parceria com o aumento de valor da organização, bem como a reestruturação de processos e recursos, através da ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard.

Metodologia: Investigação qualitativa através da realização de um estudo exploratório e do confronto de opiniões de membros pertencentes à estrutura organizacional de uma organização desportiva vocacionada para a modalidade basquetebol.

Resultados: O estudo empírico realizado permitiu desenvolver uma proposta de BSC para a Ovarense Basquetebol, através de um quadro de metas e ponderações. Possibilitou a definição de objetivos estratégicos, indicadores fundamentais para a medição do desempenho, metas previstas para os diversos indicadores e, ainda, ponderações ajustadas ao ambiente atual da organização desportiva.

Evidências: A grande contribuição deste estudo resume-se ao desenvolvimento de um modelo Balanced Scorecard para a Ovarense Basquetebol permitindo, ao gestor desportivo, possuir mais uma ferramenta de gestão estratégica que otimizará o desempenho da organização desportiva.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO, BALANCED SCORECARD, EMPRESA, PLANEAMENTO.

¹ Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

ABSTRACT

Objective: To optimize the services provided by Ovarense Basketball, outlining revenue allocation strategies in partnership with the increase in value of the organization as well as the restructuring of processes and resources, through strategic management tool Balanced Scorecard.

Methodology: Qualitative research by conducting an exploratory study and confrontation of opinions of members belonging to the organizational structure of a sport organization dedicated to the basketball game.

Results: The empirical study allowed us to develop a proposal for a BSC for Ovarense Basketball, through a framework of goals and weights. It enabled the definition of strategic objectives, key indicators for measuring the performance targets for the various indicators and also weightings adjusted to the current environment of sports organization.

Evidence: The major contribution of this study is summarized the development of a Balanced Scorecard model for Ovarense Basketball permitting, the sports manager, has more a strategic management tool that optimizes the performance of the sports organization.

Keywords: *sports management, balanced scorecard, business, planning.*

INTRODUÇÃO

Os desafios impostos às organizações desportivas são, nos tempos que correm, um fator determinante no desempenho da estrutura organizativa. As adversidades e as exigências do sistema desportivo tendem a tornar as organizações desportivas mais eficientes, otimizadas ao nível da gestão, carecendo de capacitação especializada de recursos. Os gestores desportivos enfrentam inúmeras barreiras na sua atividade, pelo que o auxílio a ferramentas de apoio à tomada de decisão são fundamentais para o sucesso deste.

Para o presente estudo foi analisada e implementada a ferramenta estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard, na organização

desportiva vocacionada para a modalidade de basquetebol, a Ovarense Basquetebol. O interesse surgiu pela necessidade de reestruturação da entidade desportiva, proporcionando um modelo de definição estratégica e a possibilidade de medir o desempenho da organização. A proposta da ferramenta foi concebida com o contributo dos membros da Ovarense Basquetebol, tornando o modelo mais pragmático e ajustado à realidade atual da organização desportiva.

No seguimento da realização da proposta de BSC, o estudo segue uma estrutura lógica e sequencial, iniciando com a exposição de aspetos teóricos inerentes à caracterização da ferramenta estudada e aos estudos efetuados no âmbito do desporto. Posteriormente são apresentados os objetivos para a elaboração do presente estudo, a metodologia e as quatro perspetivas do BSC aplicadas à organização desportiva envolvida. O quadro de metas e ponderações do Balanced Scorecard para a Ovarense Basquetebol contribui para a otimização de processos internos e para a evolução dos processos de gestão. Por fim, as considerações finais com as limitações do estudo e sugestões de investigação futuras.

CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA: O BSC NO DESPORTO

A Revolução Industrial

Antes de 1850 eram poucas as empresas americanas que necessitavam serviços de um administrador a tempo inteiro ou de uma estrutura administrativa claramente definida. As empresas industriais eram muito pequenas, em comparação com as de hoje, e eram geralmente negócios de família (Chandler, 1990). Esta falta de estrutura refletia uma baixa concorrência e um grande desequilíbrio entre a procura e a oferta, culminando num ciclo desinteressado por qualquer ameaças existente da concorrência. Os avanços do comércio e da indústria, gratificantes e impressionantes, tinham sido essencialmente superficiais: mais riqueza, mais bens, cidades prósperas, comerciantes ricos (Landes, 2003). Também a Library of Congress alude que a Revolução Industrial teve lugar ao longo de mais de um século, com a circulação de mercadorias

produzidas em pequenas casas, onde os produtos eram geralmente trabalhados à mão e melhorados por máquina nas fábricas. Esta revolução, que envolveu grandes alterações no transporte, manufatura e comunicações, transformou a vida quotidiana das pessoas e famílias (Library of Congress, 2015).

São vastas as explicações e teoremas enunciados que pretendem desvendar o início da revolução industrial e por que razão se sucedeu. Lucas faz alusão à primeira vez na história que o padrão de vida das pessoas comuns começou a se submeter a um crescimento sustentado (Lucas, 1998). Na mesma linha de pensamento, Hobsbawm refere que em algum momento na década de 1780, e pela primeira vez na história humana, as algemas foram retiradas do poder produtivo das sociedades humanas, que de agora em diante, tornam-se capaz de possuir bens constantes, rápidos e até a presente multiplicação ilimitada de homens e serviços. Este é agora, tecnicamente conhecido pelos economistas, como o "take-off em crescimento auto-sustentado" (Hobsbawm, 1996). Foram vários os desafios colocados às sociedades lucrativas da época, muitas delas deixaram de existir e outras tantas necessitaram de grandes reestruturações.

Desafios Impostos às Organizações

A gestão “é pertinente a todos os empreendimentos humanos que reúnem, numa única organização, pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades”, por isso é transversal a todas as organizações e é “aplicada a todas as organizações do sector terciário”, dado que “mesmo a obrigação de administrar voluntários ou de movimentar fundos possa diferenciar os administradores de atividades não-lucrativas dos seus colegas administradores de atividades lucrativas, muitas das suas responsabilidades são as mesmas – como a definição da correta estratégia e das metas, o desenvolvimento pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos serviços da organização” (Drucker, 2001). O mesmo autor refere que “a organização sem fins lucrativos existe para produzir uma mudança nos indivíduos e na sociedade”, que por sinal em muitas outras organizações essa condição é impensável. No entanto, o autor reforça que existe vários fatores alheios à definição, uma “determinante única (o lucro) não existe”, na gestão das organizações sem fins lucrativos. As organizações dependem da conjugação de

vários pressupostos, Drucker afirma que “guiam-se pelo equilíbrio, pela síntese e a combinação de vários objetivos de performance”, independentemente da sua forma jurídica (Drucker, 1997). Na mesma linha de pensamento, Cardoso indica que “qualquer organização, grande ou pequena, deve desenvolver um pensamento estratégico, avaliando continuamente o contexto, aproveitando as oportunidades e protegendo-se de ameaças, escolhendo a estratégia em que tire mais partido dos seus pontos fortes quando eles sejam fatores críticos ao êxito e por isso se traduzam em vantagens competitivas decisivas sobre a concorrência; esta atitude deve ser animada por uma visão que seja partilhada e desenvolvida de forma contínua e flexível” (Cardoso, 1995). Ainda partilhando dos fatores comuns às organizações, Carvalho refere que “em ambos os setores, para conseguirem os seus objetivos têm de pesquisar, criar, produzir e oferecer bens, serviços e ideias com valor para os clientes, de forma a que estes alterem os seus comportamentos no sentido de estabelecerem relações transacionais sustentadas”. Mais completa, observando, que “a eficácia do desempenho consiste no grau em que uma organização atinge os seus objetivos quantitativos e qualitativos, alicerçados na sua missão, em relação a si própria e a todos os stakeholders.” (Carvalho, 2005).

Focando as organizações sem fins lucrativos, entre elas as organizações desportivas, Drucker medita sobre a existência das mesmas e refere que “existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos e para cumprir os seus objetivos” e, a gestão enquanto ferramenta útil para as organizações, deve “avaliar constantemente se um risco é demasiado grande do ponto de vista financeiro” (Drucker, 1997), visto que estas organizações vacilam neste campo. Pires e Lopes mencionam que, independentemente da forma da organização, todas elas possuem rotinas para processar e, se bem realizadas, proporcionam à organização uma disponibilidade extra para a conceção e desenvolvimento de novos projetos. Os autores discutem também a gestão nas organizações desportivas onde para eles “é possível concluir que aquilo que consideramos ser a Gestão do Desporto não nasceu de geração espontânea, já que é o resultado dum processo de evolução longo, do qual, agora, começam a existir as primeiras sínteses reflexivas. O que

é facto é que, a atual Gestão do Desporto encontra as suas raízes na pedagogia do desporto em geral e nas ações de lazer e recreação em particular.” (Pires & Lopes, 2001). As organizações são encaradas de diferentes formas mas, para Slack, a possibilidade de aplicar às organizações desportivas a teoria existente sobre gestão, torna possível perceber a singularidade das mesmas, que também devem ser utilizadas para desenvolver novas teorias (Slack, 1998).

O gestor desportivo é o ser que materializa todas estas valências e nos tempos vindouros assumem um papel fundamental na direção das associações desportivas. Pires não esqueces estes profissionais, fortalecendo a ideia de que “o profissionalismo dos dirigentes desportivos há muito que é uma necessidade que salta à vista de qualquer um. Contudo, o profissionalismo no dirigismo desportivo tem de ser resolvido de uma forma transparente e legal. Até porque, o exercício da liderança nas organizações desportivas não pode ficar exclusivamente aberta a reformados ou a pessoas endinheiradas que se podem permitir trabalhar sem receberem a respetiva compensação” (Pires, 2013). Os profissionais de gestão, na área do desporto, necessitam de ferramentas úteis no auxílio à organização, conceção e inovação de determinada associação, sem que estas acarretem custos elevados.

Balanced Scorecard: quatro perspetivas

O desempenho empresarial era, há relativamente pouco tempo, avaliado única e exclusivamente por indicadores económicos e financeiros, refletindo apenas nos relatórios financeiros com o objetivo claro de colmatar deficiências nos recursos materiais e financeiros. O “BSC aparece, numa primeira versão, como um sistema que equilibra indicadores de performance financeira com indicadores de performance não financeira, dando origem a três novas perspetivas” (Clientes, Processos e Aprendizagem) (Caldeira, 2009). Esta nova ferramenta defende que a utilização de uma série de indicadores financeiros e não-financeiros, equilibradamente, constituem uma mais-valia na medição do desempenho de uma empresa. Proposto por Kaplan e Norton, em 1992, o Balanced Scorecard “reúne as medidas financeiras do desempenho anterior com medidas dos impulsores de desempenho futuro. Os objetivos e medidas provêm

da visão e estratégia da organização” (Kaplan & Norton, 1996). O sistema de avaliação do desempenho é de tal ordem acessível que os autores discriminam as quatro perspetivas com objetivos claros de aplicação.

Em 2001, os autores, consideram a perspetiva financeira como a perspetiva dos acionistas e referem que, para eles, o incremento de valor encontra-se condicionado por dois aspetos, o Crescimento dos Proveitos e a Produtividade (Kaplan & Norton, 2001). “Uma estratégia de crescimento dos proveitos pressupõem o incremento dos proveitos/vendas em novos mercados e nos clientes atuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços”. Enquanto, “uma estratégia de produtividade atua através da redução dos custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capitais para um determinado nível de atividade” (Russo, 2006). A perspetiva do cliente remete para a correção das vontades entre os clientes e segmentos de mercado que a empresa pretende servir com a tipologia dos indicadores utilizados, entre eles a satisfação, aquisição, fidelidade, retenção e rentabilidade dos clientes. Os processos de marketing, de logística, os operacionais e os de desenvolvimento de produtos ou serviços carecem das medidas de avaliação anteriormente referidas (Russo, 2006). Hernandez, Cruz e Falcão, defendem que a proposta de valor, na relação da empresa com o cliente, deve ser encarada como o conjunto de atributos dos serviços e produtos oferecidos pela empresa, suficientemente atrativos para os clientes, e enquadrar-se com bons indicadores na quota de mercado, na satisfação, retenção, captação e rentabilidade dos clientes (Hernandez et al., 2000). Na perspetiva dos processos internos cruzam-se as duas perspetivas anteriores e desenvolve-se processos críticos para a organização. Brewer e Speh, caracterizam esta perspetiva segundo a determinação daquilo que é necessário realizar internamente para perceber e melhorar as necessidades e anseios dos clientes, recorrendo para isso a medidas não-financeiras como medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição de custos (Brewer & Speh, 2000). Segundo Kaplan e Norton, os processos internos recorrem a um modelo genérico de cadeia de valor, principiado com a identificação das necessidades dos clientes, passando por um

processo de inovação, seguido de um processo operacional e terminando num serviço pós-venda que satisfaça as necessidades dos clientes (Kaplan & Norton, 1996). Por fim, na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional, o foco deve incidir nas competências necessárias à realização dos objetivos estratégicos definidos. Aqui são considerados os futuros investimentos em procedimentos, recursos humanos e tecnologias/sistemas, por forma a comprovar o sucesso financeiro a longo prazo (Russo, 2006). O êxito da ferramenta Balanced Scorecard encontra-se na articulação das perspetivas anteriormente mencionadas, constituindo o mapa estratégico.

Balanced Scorecard: ferramenta nas organizações desportivas

Kaplan e Norton não só desenvolveram o Balanced Scorecard como o tornaram aplicável às organizações sem fins lucrativos, referindo que a ferramenta poderá fornecer um alerta substancial, motivação e responsabilidade nos gestores das organizações. Neste tipo de organizações, o BSC permite uma análise racional da sua existência (servir os seus clientes), e comunica para os elementos exteriores e para os colaboradores internos, os resultados e os drivers de performance pelos quais a organização vai alcançar a sua missão e objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996). As organizações sem fins lucrativos, nomeadamente as organizações desportivas, carecem de ferramentas auxiliaadoras à gestão, até porque, na maioria dos casos, o tempo é escasso para quem dirige a associação desportiva. Como forma de facilitar essa tomada de decisão e acelerar os processos dentro e fora da organização, Kaplan e Norton acrescentam que “a estratégia não é apenas o que a organização pretende fazer, mas também o que a organização decide não fazer” (Kaplan & Norton, 2001), tornando claro o caminho a seguir.

No modelo das quatro perspetivas do BSC, existem alterações lógicas que distinguem as organizações com ou sem fins lucrativos. Santos apresenta um modelo semelhante ao de Kaplan e Norton, não alterando a estrutura gráfica mas adicionado no topo do esquema a missão da organização. As quatro perspetivas continuam a existir, embora que aplicadas e restringidas aos orçamentos existentes nas organizações sem fins lucrativos, nunca desprezando a missão

pela qual a organização ruma. O autor apresenta ainda um esquema diferenciador das organizações, observando que as organizações com fins lucrativos iniciam o seu processo com a perspetiva aprendizagem e crescimento, passam para a perspetiva dos processos, de seguida a perspetiva dos clientes e, por fim, a perspetiva financeira. Enquanto para as organizações sem fins lucrativos, verifica que a perspetiva financeira ocupa um lugar inicial, de seguida passam para a perspetiva de aprendizagem e crescimento, depois vem a perspetiva dos processos e finalizam com a perspetiva dos clientes, utentes ou beneficiários (Santos, 2008). Certos que as diferenças na gestão das organizações existem, para Russo, tanto as organizações com fins lucrativos como as sem fins lucrativos têm recursos limitados que têm de ser geridos com contenção. Se no caso das organizações com fins lucrativos, a contenção e racionalização de custos permite maximizar e aumentar os lucros, nas organizações sem fins lucrativos, o fato de praticar uma gestão rigorosa e com contenção orçamental, permite o aumento da criação de valor e satisfação dos clientes/Stakeholders (Russo, 2009). Nas organizações sem fins lucrativos começam a existir preocupações com o estado e o futuro das mesmas, sendo que Niven aponta que as organizações sem fins lucrativos há muito que medem o seu desempenho. Alguns dos temas que são focados na avaliação de desempenho das organizações sem fins lucrativos são a responsabilidade financeira, os produtos e serviços, a adesão a padrões de qualidade na prestação de serviços, a análise dos utentes/utilizadores e a satisfação do cliente (Niven, 2008). Ainda assim, a avaliação carece de melhores ferramentas, não existindo rigor ou tempo para uma reflexão e interpretação dos pontos avaliados.

Neste âmbito do associativismo, foram realizados vários estudos acerca da gestão de eventos, de aplicações do balanced scorecard, desporto universitário, setor público no desporto, entre outros, sendo que para o efeito, importa focar os estudos realizados sobre o balanced scorecard. Jones reflete acerca da ferramenta no ramo do exercício e saúde, realizando um estudo de desempenho do 'The Fitness Centre & Day Spa' at Florida Hospital Celebration Health, e aponta os cinco elementos chave para o health club (equipa, serviço, clinica, mercado e finanças). No fim do trabalho, apresenta um modelo BSC da

organização em estudo (Jones, 2006). Inserido no Desporto Universitário, Delaney, realiza um trabalho de avaliação e crítica à gestão da Divisão de Atletismo da Universidade Connecticut utilizando o BSC. Reconhece, no estudo, que o balanced scorecard é uma boa ferramenta para analisar as forças e as fraquezas de uma organização, apontando que Divisão de Atletismo em causa apresenta sucesso na aprendizagem e crescimento e nos processos internos. Termina referindo que as perspetivas dos clientes e financeira poderiam melhorar (Delaney, 2008). No mesmo ramo, Kriemadis, Kotsovos e Alexopoulo, elaboram um trabalho de aplicação do balanced scorecard muito dirigido a organizações sem fins lucrativos. Foi objetivo dos autores avaliar o departamento de atletismo da Universidade de Connecticut utilizando o BSC, à semelhança do estudo anteriormente referido (Kriemadis et al., 2009). Entrando na esfera do setor público, Alonso e Fernández, pretendem avaliar os resultados dos objetivos sociais, propostos pela administração pública, relacionados com o investimento no desporto. No final do trabalho reconhecem a necessidade de adaptação de algumas ferramentas de avaliação de investimento público e a criação de um grupo de especialistas que deverão estabelecer os objetivos de investimento no desporto. Na mesma linha, Bolívar, Hernández e Rodríguez, referem que a utilização de ferramentas estratégicas do setor privado no setor público ocorre com alguma frequência. O BSC não é exceção, sendo que os autores, neste trabalho, apresentam um modelo de elaboração da ferramenta para a Agência Municipal de Desporto de Granada, em Espanha (Bolívar et al., 2010).

Relativamente aos clubes desportivos, também foram realizados diversos estudos, entre eles o de Tedesco e Lunkes que teve por objetivo desenvolver um sistema apoiado no BSC para operacionalizar a estratégia de formação de atletas para os Jogos Olímpicos de 2016 no late Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha. A recolha dos dados foi realizada através de reuniões com os gestores da organização e através de análise documental (Tedesco & Lunkes, 2010). Em 2011, Becsky, debruçou-se sobre esta temática e reparou que o número de clubes, associações e parcerias através do desporto profissional tem aumentado, ao ponto de estas se tornarem também empresas de negócios. No

estudo discute as possibilidades de aplicação do planeamento estratégico do BSC e mecanismos de avaliação de desempenho para as empresas de gestão de equipas desportivas, com o objetivo de eficiência profissional e sua sustentabilidade a longo prazo. Para o autor, a gestão dos clubes desportivos devem ter no centro dos seus objetivos estratégicos uma equipa de capital solido, uma gestão estável, competitividade desportiva, deve visar deliberadamente o desenvolvimento da estratégia, com áreas claramente definidas, e implementação operacional de tarefas (Becsky, 2011). Muitos outros estudos foram já desenvolvidos na área das federações desportivas, das instalações desportivas, entre uma panóplia de investigações essenciais ao desenvolvimento científico e operacional.

METODOLOGIA

Para o presente estudo e elaboração de uma proposta BSC para a Ovarense Basquetebol, a amostra contou com um membro da Assembleia Geral, o Gestor Desportivo e o Tesoureiro. A seleção da amostra foi ponderada de acordo com o objetivo de recolher dados de setores importantes na tomada de decisões e no desempenho da instituição. Foram recolhidos dados qualitativos através de entrevistas. As entrevistas foram realizadas individualmente a cada elemento da amostra, a fim de perceber como reagem perante o diagnóstico elaborado e tentando encontrar o modelo de avaliação de desempenho pelo qual aquela instituição se rege. O diagnóstico discutido nas entrevistas foi previamente preparado e alvo de aprovação. A recolha dos dados qualitativos auxiliou a elaboração do projeto Balanced Scorecard. Com isto, foram estabelecidos princípios da investigação, objetivos inerentes à elaboração da proposta BSC, como dominar a ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard, a recolha de dados dos processos usados para avaliar o desempenho da instituição, a realização de um projeto Balanced Scorecard para a Ovarense Basquetebol e, por fim, a apresentação do projeto à instituição. É espectável que após a apresentação, o modelo BSC produzido seja útil à instituição e, paralelamente, permita à Ovarense Basquetebol evoluir enquanto organização desportiva.

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BSC

A implementação de um modelo Balanced Scorecard pressupõem o cumprimento de determinados objetivos estratégicos, tendo consciência que a execução do planejamento estratégico é um processo de longo prazo. Reserva-se lugar para análises internas, como são exemplo a definição dos valores, missão, visão e objetivos da organização, não desprezando a análise do ambiente externo (concorrência, fornecedores, clientes, entre outros). Após a consciencialização das temáticas anteriormente referidas, é necessário selecionar e definir objetivos estratégicos de acordo com pontos críticos da organização, medindo a sua relevância e elegendo indicador que possibilitem a medição desses mesmos objetivos. No Balanced Scorecard são divididos em quatro perspetivas: a perspetiva financeira, a perspetiva de clientes, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Com a divisão dos objetivos nas perspetivas do BSC, surge a necessidade de estabelecer metas particulares essenciais à medição do cumprimento, ou não, dos objetivos estratégicos. Por fim, podem ser elaborados mapas estratégicos capazes de relacionar os indicadores com os objetivos, auxiliando a implementação e monitorização da ferramenta estratégica.

Na figura 1 encontram-se esquematizadas as fases do processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard para a Ovarense Basquetebol.

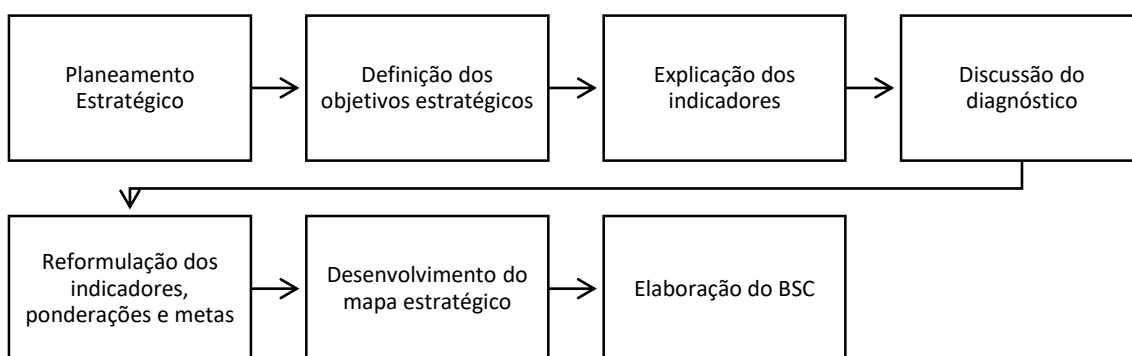


Figura 1 – Fases do processo Balanced Scorecard

O presente BSC foi constituído de acordo com as quatro perspetivas defendidas por Kaplan e Norton: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996). Em cada perspetiva foram delineados objetivos, indicadores, metas e ponderações. Os objetivos expressam a estratégia da organização desportiva, enquanto os indicadores refletem sobre como é medido e monitorizado o desempenho de cada objetivo. As metas estabelecem níveis esperados para cada indicador, por outro lado, as ponderações permitem considerar a relevância de cada indicador em conformidade com os objetivos definidos.

Considerando que a Ovarense Basquetebol tem como missão possibilitar a entrada de jovens jogadores na equipa sénior profissional e proporcionar distintas experiências / eventos, desde eventos desportivos a eventos culturais, o objetivo estratégico do BSC pretende otimizar os serviços prestados pela Ovarense Basquetebol, delineando estratégias de alocação de receita em parceria com o aumento de valor da organização, bem como a reestruturação de processos e recursos. Com isto, os objetivos definidos para a perspetiva financeira recaem no desenvolvimento de novas fontes de receita e na rentabilização dos espaços desportivos e custos administrativos. O quadro 1 ilustra os objetivos e os indicadores que os medem, além da breve explicação que esteve na base da definição dos mesmos.

Quadro 1 – Perspetiva Financeira

Objetivos	Indicadores	Justificação
OF1. Conceção de novas fontes de receita	IF1,1. Nº de Eventos IF1,2. Bilheteira	JIF1,1. A criação de eventos desportivos, diretamente ligados à modalidade ou não, devem gerar receita para a organização. JIF1,2. A receita gerada com as bilheteiras dos jogos da equipa sénior deve assumir um papel preponderante na gestão financeira da organização.
OF2. Rentabilização dos espaços desportivos	IF2,1. % de utilização dos espaços IF2,2. Custos operacionais	JIF2,1. É importante perceber qual a utilização dos espaços por forma a tornar espaços 'mortos' em espaços utilizados. JIF2,2. A perceção dos custos inerentes à utilização dos espaços é necessária para o equilíbrio entre a utilização e o custo associado.
OF3. Melhorar a eficiência na cobrança de quotas	IF3,1. % de quotas pagas	JIF3,1. O pagamento das quotas permite aferir se os associados reconhecem valor à organização.
OF4. Melhorar a imagem junto dos patrocinadores	IF4,1. Nº de ações com e para os patrocinadores IF4,2. Grau de satisfação dos patrocinadores	JIF4,1. É fundamental perceber como interagem os patrocinadores com a organização. A forma como a organização promove os seus investidores. JIF4,2. Elaboração de questionários que avaliarão as ações realizadas.
OF5. Controlo e rentabilização de custos administrativos	IF5,1. % Custo / Benefício IF5,2. % Politicas eco-friendly	JIF5,1. Perceber se existe a reutilização de bens, como o papel, canetas, clips, entre outros. Comparar o nº de arquivos digitais com o nº de arquivos em papel. JIF5,2. No seguimento do indicador anterior, perceber quais as medidas adotadas para beneficência do ambiente, como a utilização de tinteiros recicláveis, a separação dos lixos, entre outros.

A perspetiva de clientes foca a satisfação dos consumidores, estabelecendo pontes que aproximem os sócios e a criação de vantagens para os consumidores. A idealização e conceção de momentos únicos para os escalões de formação é, também, um objetivo na implementação do BSC. O quadro 2, à

semelhança do anterior, espelha os objetivos, os indicadores e a explicação para os mesmos, na perspectiva de clientes.

Quadro 2 – Perspetiva de Clientes

Objetivos	Indicadores	Justificação
OC1. Aumentar a satisfação dos consumidores	IC1,1. Nº de Sócios IC1,2. Nº de espectadores nos jogos	JIC1,1. Com o aumento da satisfação dos clientes prevê-se o aumento de associados. JIC1,2. O número de espetadores também irá aumentar em proporção com o nível de satisfação.
OC2. Criar pontes mais fortes entre os sócios	IC2,1. Nº de ações IC2,2. Nº de trocas de informação	JIC2,1. Deverá existir, esporadicamente, eventos de contato entre os sócios e a ovarense basquetebol. JIC2,2. A troca de informação entre o clube e os associados é um fator determinante para a criação de relações saudáveis.
OC3. Oferecer vantagens aos consumidores	IC3,1. Vantagens	JIC3,1. A oferta de vantagens é muito explorada nas organizações, pelo que, o estabelecimento de uma série de benefícios é essencial para a manutenção / aumento de espetadores / sócios.
OC4. Proporcionar momentos únicos aos escalões de formação	IC4,1. Nº de eventos	JIC4,1. A captação de jovens para as camadas de formação de um clube merece especial atenção. A qualidade de serviço e a diferenciação de atividades perante a concorrência deve ser fundamental.

Outra perspetiva da ferramenta idealizada por Kaplan e Norton assenta nos processos internos da organização. Nesta perspetiva, o presente Balanced Scorecard, define como prioridades a promoção da participação nas tomadas de decisão e a capacitação dos recursos humanos da Ovarense Basquetebol. Os colaboradores devem trabalhar em prol de um objetivo comum, pelo que a implementação de sistemas de armazenamento de arquivos contribui para a eficiência do trabalho a realizar. No quadro 3 estão ilustrados os objetivos e indicadores, sucintamente explicados, para a perspetiva de processos internos.

Quadro 3 – Perspetiva de Processos Internos

Objetivos	Indicadores	Justificação
OPI1. Promover a participação nas tomadas de decisão	IPI1,1. Nº de reuniões com colaboradores	JIP1,1. A intervenção dos colaboradores na estratégia dos departamentos é fundamental, pois são eles que desenvolvem todo o trabalho no departamento. Estas ações permitirão maior rapidez nos processos e tomadas de decisão.
OPI2. Capacitação dos RH em ferramentas de comunicação	IPI2,1. Nº de formações IPI2,2. Nº de ferramentas utilizadas	JIC2,1. As formações devem permitir uma rápida e fácil aprendizagem do manuseamento das ferramentas de comunicação, contribuindo para a inovação dos processos. JIC2,2. O uso dessas ferramentas permitirá acelerar a troca de informação entre setores de atividade da organização desportiva e sua produção.
OPI3. Implementar sistemas de armazenamento de arquivos digitais partilhados	IPI3,1. Utilização de programa	JIP3,1. A rápida troca de documentos facilita e rentabiliza o tempo laboral, pelo que, deve existir um simples acesso à documentação elaborada.

Por fim, não menos importante, a perspetiva de aprendizagem e crescimento pretende focar as capacidades / qualidades dos recursos humanos da Ovarense Basquetebol. Foram definidos objetivos de consagração de atividades realizadas com sucesso pelos colaboradores e a especialização dos mesmos. O quadro 4 ilustra as componentes para a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Quadro 4 – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivos	Indicadores	Justificação
OAC1. Consagrar o mérito dos colaboradores	IAC1,1. Nº de eventos de consagração IAC1,2. Reconhecimento	JIAC1,1. O reconhecimento do bom trabalho é fundamental para estabelecer ambientes saudáveis nas organizações e torná-las mais produtivas. JIAC1,2. O reconhecimento pode ser uma ótima estratégia de agradecimento pelos serviços prestados.
OAC2. Especialização de Recursos Humanos	IAC2,1. Nº de formações	JIAC2,1. O confronto entre práticas e teorias favorecem o desempenho laboral, com isto, a necessidade de promover ações de capacitação e desenvolvimento de práticas eficientes no trabalho.

APLICAÇÃO DO BSC

Posteriormente à definição dos objetivos e dos indicadores de avaliação, nasce a necessidade de estabelecer metas para cada indicador, bem como a respetiva ponderação.

As metas pretendem aludir o desempenho esperado no final da implementação do BSC, ou por outro lado, diz respeito à taxa de melhoria inerente a cada indicador. Para a apresentação deste Balanced Scorecard foram estabelecidas metas em conformidade com os membros da Ovarense Basquetebol, tornando a proposta mais pragmática e ajustada à realidade atual da organização desportiva.

As ponderações são o reflexo da consciencialização das prioridades entendidas pela organização desportiva, ajustando a relevância de cada indicador aos objetivos definidos. Desta forma, as ponderações surgiram da reflexão dos membros da Ovarense Basquetebol que, por sua vez, estabeleceram as percentagens de forma unânime. As ponderações variam de organização para organização, de gestor desportivo para gestor desportivo, no entanto devem refletir o ambiente da organização desportiva.

Além deste quadro de metas e ponderações podem ser elaborados mapas estratégicos. Estes mapas pretendem retratar, através de uma representação visual, os objetivos críticos da organização desportiva e as relações que se geram entre eles, demonstrando relações de causa e efeito. Com isto, torna-se fácil perceber que melhorias específicas concebem os resultados desejados, originando um modelo comum, focado no que realmente é fundamental. Esta representação torna-se essencial à equipa de gestão porque uniformiza o objetivo estratégico da organização desportiva num único esquema de causa e efeito. Neste caso em concreto, realizou-se o quadro de metas e ponderações ao invés da elaboração de um mapa estratégico. O quadro 5 alude o confronto entre os objetivos definidos, os indicadores de medição, as metas previstas e as ponderações para cada indicador.

Quadro 5 – Metas e Ponderações

	Objetivos	Indicadores	Metas	Ponderações
FINANCEIRA	OF1. Conceção de novas fontes de receita	IF1,1. Nº de Eventos	2	20%
		IF1,2. Bilheteira	8.000€	15%
	OF2. Rentabilização dos espaços desportivos	IF2,1. % de utilização dos espaços	70%	10%
		IF2,2. Custos operacionais	6.000€	10%
	OF3. Melhorar a eficiência na cobrança de quotas	IF3,1. Quotas	5.000€	10%
	OF4. Melhorar a imagem junto dos patrocinadores	IF4,1. Nº de ações com os patrocinadores	6	25%
	OF5. Controlo e redução de custos administrativos	IF5,1. % Utilização de recursos	80%	5%
		IF5,2. % Políticas eco-friendly	80%	5%
CLIENTES	OC1. Aumentar a satisfação dos clientes	IC1,1. Nº de Sócios	1000	20%
		IC1,2. Nº de espectadores nos jogos	400 (média)	25%
	OC2. Criar pontes mais fortes entre os sócios	IC2,1. Nº de ações	10	10%
		IC2,2. Nº de trocas de informação	48	10%
	OC3. Oferecer vantagens aos associados	IC3,1. Vantagens	10	20%
OC4. Proporcionar momentos únicos aos escalões de formação	IC4,1. Nº de eventos	8	15%	
PROCESSOS INTERNOS	OPI1. Promover a participação nas tomadas de decisão	IPI1,1. Nº de reuniões com colaboradores	10	40%
	OPI2. Capacitação dos RH em ferramentas de comunicação	IPI2,1. Nº de formações	5	10%
		IPI2,2. Nº de ferramentas utilizadas	3	10%
	OPI3. Implementar sistemas de armazenamento de arquivos digitais partilhados	IPI3,1. Utilização de programa	1	40%
APREND. E CRESC.	OAC1. Consagrar o mérito dos colaboradores	IAC1,1. Nº de eventos de consagração	2	25%
		IAC1,2. Recompensas	6	25%
	OAC2. Especialização de Recursos Humanos	IAC2,1. Nº de formações	2	50%

CONCLUSÃO

Contemporaneamente as empresas e as organizações desportivas enfrentam novas exigências do mercado e, deste modo, são forçadas a inovar os processos inerentes à sua atividade. A definição estratégica da atividade da organização desportiva requer longos períodos de reflexão, olhar crítico sobre o ambiente interno e externo da organização e o auxílio de ferramentas estratégicas.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica que tem alocado grande notoriedade ao longo de anos transatos, pelos variados exemplos de sucesso de empresas multinacionais que, com a implementação desta ferramenta, conseguiram combater ciclos negativos de rendibilidade (Russo, 2009). O BSC é essencial na medição do desempenho organizacional e na gestão da estratégia definida, otimizando a sua atividade. Permite uma visão global, estruturada sobre quatro perspetivas de desempenho: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta informação é fundamental para a tomada de decisão do gestor desportivo, relacionando os objetivos com indicadores e consequentes metas estratégicas.

O estudo empírico realizado permitiu desenvolver uma proposta de BSC para a Ovarense Basquetebol, através de um quadro de metas e ponderações. A posterior elaboração de um mapa estratégico irá proporcionar, ao gestor desportivo, uma visão global da estratégia da organização desportiva através de relações de causa e efeito. O estudo possibilitou a definição de objetivos estratégicos, indicadores fundamentais para a medição do desempenho, metas previstas para os diversos indicadores e, ainda, ponderações ajustadas ao ambiente atual da organização desportiva. A grande contribuição deste estudo resume-se ao desenvolvimento de um modelo Balanced Scorecard para a Ovarense Basquetebol permitindo, ao gestor desportivo, possuir mais uma ferramenta de gestão estratégica que otimizará o desempenho da organização desportiva. No entanto, o modelo proposto é muito específico para o contexto da Ovarense Basquetebol e da modalidade de basquetebol, pelo que, provavelmente, o modelo sofreria várias alterações quando aplicado em outros contextos / modalidades desportivas.

REFERÊNCIAS

- Alonso, A. & Fernández, P. (2009). The Balanced Scorecard of Public Investment in Sport: Proposal for Change. *Rivista di Diritto ed Economia Dello Sport*, 5 (1), 89-107.
- Becsky, A. (2011). The application of Balanced Scorecard in team Sports. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 5 (3-4), 29-32.
- Bolivar, M., Hernández, A. & Rodríguez, D. (2010). Implementing the Balanced Scorecard in Public Sector Agencies: An Experience in Municipal Sport Services. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 116-139.
- Brewer, P. & Speh, T. (2000). Using the Balanced Scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics*, 21 (1), 75-93.
- Caldeira, J. (2009). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações – ao encontro do 3º milénio*. São Paulo: Editorial Verbo.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações Não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. England: MIT Press.
- Delaney, D. (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Paper 43. *Honors Scholar Theses*. Disponível em http://digitalcommons.uconn.edu/srhonors_theses/43/
- Drucker, P. (1997). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel.

- Hernandez, C., Cruz, C. & Falcão, S. (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. *Revista Portuguesa de Gestão*, 3, 51-58.
- Hobsbawm, E. J. (1996). *The Age of Revolution 1789-1848*. New York: Vintage Books.
- Jones, D. (2006). Balanced Scorecards: Improving Your Outcomes Measures. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 10 (2), 28-31.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia: 10ª edição*. São Paulo: Editora Campus.
- Kriemadis T., Kotsovos A. & Alexopoulos P. (2009). Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*, 5 (2), 43-64.
- Landes, D. S. (2003). *The Unbound Prometheus: Technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the presente*. Second Edition. New York: Cambridge University Press.
- Lucas, R. E. (1998). *The Industrial Revolution: Past and Future*. United States of America: University of Chicago working paper.
- Library of Congress. (2015). *The Industrial Revolution in the United States*. Teacher's Guide Primary Source set. Washington: Library of Congress.
- Niven, P. (2008). *Balanced Scorecard Step by step: For Government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pires, G. (2013). *Fórum Olímpico de Portugal*. Consult. 7 Mai 2013, disponível em <http://www.forumolimpico.org/content/olimpicamente-profissional-0>
- Pires, G. & Lopes, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1 (1), 88-103.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Lidel.

- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições - 5ª edição*. Lisboa: Lidel.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Slack, T. (1998). Is there anything unique about sport management? *European Journal for Sport Management*, 5 (2), 21-29.
- Tedesco, K. & Lunkes, R. (2010). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard em um clube de esportes náuticos: um estudo de caso no late Clube de Santa Catarina Veleiros da Ilha*. Brasil: XVII Congresso Brasileiro de Custos-Belo HorizonteMG.

Anexo 14 – Plano Metodológico ARTIGOS

PLANO METODOLÓGICO

Artigos de Opinião

Inserido no estágio profissionalizante

Elaborado por José Esteves | 11-11-2015

Aprovado por Miguel Maia | 13-11-2015

Aprovado por Prof. Maria José Carvalho | 13-11-2015

Índice

I. Introdução	3
II. Objetivos	4
III. Procedimentos	5
IV. Cronograma	7
VI. Conclusão	8
VII. Registo de Edições	9

I. Introdução

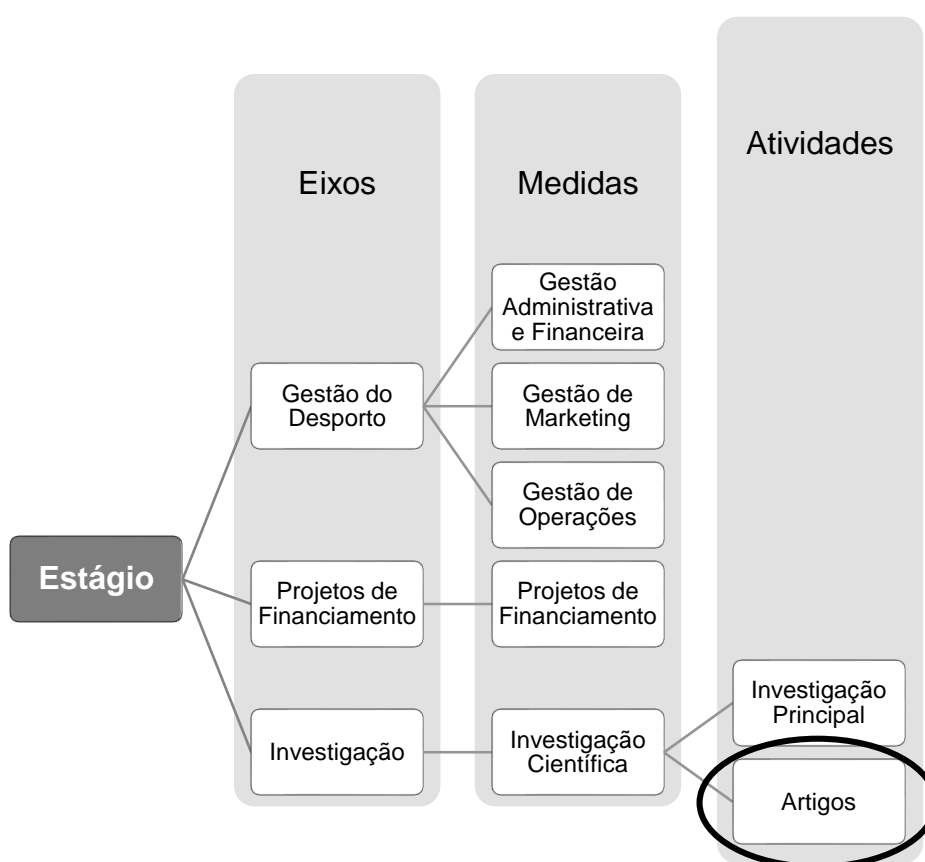
O planeamento de atividades é essencial para a execução das mesmas, podendo assumir um papel orientador nas tarefas ou ações a desenvolver, com a finalidade de atingir os objetivos desejados. O presente documento serve de guia para a elaboração de pequenos artigos de opinião, relacionados com temas pertinentes para a elaboração do relatório final de estágio. O enriquecimento de um estágio profissionalizante com a investigação através do método científico é, na minha opinião, uma mais-valia no desenvolvimento e formação do estagiário.

II. Objetivos

O presente plano metodológico direcionado para a elaboração de pequenos artigos de opinião, têm como principal objetivo auxiliar o estudante na redação e pesquisa de informação pertinente ao capítulo da Revisão da Literatura no Relatório Final de Estágio. Os artigos foram definidos de acordo com os temas a estudar pelo aluno e permitirão o confronto entre a realidade e a literatura, sendo benéfico para a redação do estado da arte no relatório que terá de apresentar, na sequência do segundo ciclo em Gestão do Desporto.

Estes documentos serão breves, objetivos e claros. Tentarão opinar acerca de uma temática, nunca apresentando a solução jamais descoberta por toda a comunidade científica. Na figura 1, apresento de forma esquemática, o enquadramento destes trabalhos no eixo de investigação, inicialmente definido no plano de estágio do respetivo estudante.

Figura 1 – Orgânica do Estágio Profissionalizante



III. Procedimentos

Foram idealizados três pequenos artigos de opinião no seguimento das temáticas a abordar no estado da arte para o relatório final de estágio. Temos assim três grandes áreas:

- Empreendedorismo;
- Eventos Desportivos;
- Organizações Desportivas.

Nesta lógica, definimos para cada área de estudo, o objeto de estudo e as expetativas dos mesmos. Reforço a ideia que os artigos devem ser curtos, objetivos e claros.

Empreendedorismo

Com o diversificado número de temáticas a abordar neste tema, o objeto de estudo para este artigo de opinião será: *As barreiras do Empreendedorismo no Desporto*. Para a investigação será necessário confrontar o empreendedorismo nos diferentes setores de atividade (Empresas, Associações/Clubes e Setor Público), o mito das direções envelhecidas nas organizações desportivas, vantagens e desvantagens da inovação no associativismo.

As expetativas vão de encontro à análise do empreendedorismo enquanto alavanca do desempenho numa organização desportiva.

Eventos Desportivos

Neste ramo, o objeto de estudo recairá sobre a análise dos eventos desportivos enquanto atividade de uma organização desportiva. *Os eventos desportivos como atividades complementares ou parte integrante da atividade de uma organização desportiva?* Para a investigação serão estudados os benefícios dos

eventos desportivos para a instituição, isto é, o impacto subjacente à realização dos mesmos, serão também analisados os eventos desportivos e sua dimensão.

As expectativas para este artigo deparam-se com a questão inicial, perceber se os eventos desportivos devem pertencer à atividade regular de uma organização desportiva.

Organizações Desportivas

Este artigo pretende enquadrar as técnicas de gestão utilizadas nas organizações desportivas e a sua evolução ao longo dos tempos. *Como vive ou viverá uma organização desportiva?* A viagem ao passado das organizações desportivas pretende encontrar uma tendência de evolução nas técnicas utilizadas para a gestão das instituições.

A expectativa neste artigo recai sobre a possibilidade de encontrar uma relação sequencial e prever que métodos de gestão entrarão em vigor, nas organizações desportivas, em anos vindouros.

IV. Cronograma

Os artigos apresentados anteriormente seguirão um cronograma orientador de tarefas e metas a cumprir. A figura 2 representa esquematicamente esse planeamento de atividades.

Figura 2 – Cronograma de Artigos

Atividades	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Artigo Empreendedorismo	■	■	■	■		
Pesquisa informação	■	■				
Redação Inicial		■	■			
Resultados			■			
Finalização do documento			■			
Artigo Eventos Desportivos				■	■	■
Pesquisa informação				■	■	
Redação Inicial					■	
Resultados					■	
Finalização do documento					■	
Artigo Organizações Desportivas					■	■
Pesquisa informação					■	■
Redação Inicial						■
Resultados						■
Finalização do documento						■

As atividades de investigação em artigos de opinião serão executadas em parceria com as restantes atividades ajustadas para o estágio profissionalizante. O primeiro artigo levará mais tempo a realizar mas prevê-se que, com a rotina, os seguintes se realizem mais rapidamente.

VI. Conclusão

Com a elaboração dos artigos de opinião prevê-se que o estudante desenvolva capacidades de crítica e opinião, essenciais a um gestor desportivo e fortaleça mecanismos de pesquisa de informação científica, essencial à inovação e ao empreendedorismo. Os artigos também servirão de alavanca para a realização do capítulo 'Revisão da Literatura', presente no relatório final de estágio.

Inseridos no estágio profissionalizante do estudante, acolhido pela empresa Laborsano - Gestão e Serviços, Lda. e definido como atividade no plano de estágio aprovado em reunião com a supervisora e o orientador do estágio. Os artigos de opinião constituem-se uma ferramenta de análise crítica, confrontando o método científico com casos práticos.

VII. Registo de Edições

Quadro 1 – Registo de Edições

Data	Edição	Descrição
13-11-2015	01	Redação inicial do Plano Metodológico.

Anexo 15 – Artigo de opinião “Barreiras ao Empreendedorismo no Desporto: Inovação no Associativismo”

AUTOR:José Esteves¹¹ Faculdade de Desporto, Universidade do

Porto, Porto, Portugal

Barreiras ao Empreendedorismo**no Desporto:** inovação no
associativismo**PALAVRAS-CHAVE:**

Empreendedorismo, Desporto, Gestão, Conhecimento

RESUMO

O aparecimento de novas estruturas lucrativas catapultaram a economia, tornaram os negócios mais competitivos, levando à inovação e ao desenvolvimento de estruturas estanques. A gestão no desporto requer altos níveis de criatividade, olhar crítico sobre o ambiente externo e interno da organização e a aplicação de técnicas contemporâneas de gestão, dada a fragilidade e a limitação de recursos existente em muitas estruturas organizativas. O gestor do desporto deve ser capaz de prever, planear e inovar as atividades da organização, distinguindo-se pela aplicação de boas práticas de gestão e pelo acompanhamento de tendências na esfera que labora. É objetivo do presente estudo refletir sobre a inovação e empreendedorismo, confrontando com as dificuldades impostas à mudança. O artigo segue uma metodologia de revisão da literatura, recorrendo a análises e seleção de informação de vários estudos nacionais e internacionais. A transmissão de informação e conhecimento é essencial para o bom funcionamento da estrutura organizacional, tornando mais rápida a comunicação interna.

Agradecimento à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, em especial à professora doutora Maria José Carvalho.

O artigo está de acordo com o novo acordo ortográfico e segue as normas da Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.

INTRODUÇÃO

A interação entre os humanos proporcionou, desde muito cedo, a expansão e o desenvolvimento de estruturas sociais essenciais à criação de relações afetivas entre membros da sociedade. A este conjunto de relações podemos designar por redes de contato, fundamentais para a otimização e funcionamento de qualquer estrutura laboral ou de transmissão de conhecimento. Putnam aponta que as networks, redes de contato, atuam como veículos para a confiança, como são exemplo as informações sobre a confiabilidade de outras pessoas "tornar-se (s) transitivo e espalhar (s): eu confio em ti, porque eu confio nela e ela me garante que confia em ti" (Putnam, 1993, p. 169). A confiança entre membros revela extrema importância no que diz respeito ao cumprimento do objetivo comum e nas relações laborais de todos os intervenientes da organização. Os movimentos de associativismo, voluntários e independentes do Estado, que se sabe terem surgido até então como reações, polarizadas, à pobreza e à incapacidade para o trabalho, com um cariz predominantemente caritativo e de auxílio, surgem agora organizados e procuram criar, através de mecanismo de solidariedade, meios de proteção na doença, na velhice e no desemprego, através, muito especialmente, de associações de socorros mútuos (Coutinho, 2003). Não especializando as associações, Putnam refere que as associações fornecem vínculos institucionais entre os membros e o sistema político e servem de instituições intermediárias. A articulação e agregação de interesses e valores é facilitado pela presença de uma "densa rede de associações secundárias" (Putnam, 1993, p. 90), como fundamentos puros através da discussão na associação, assumindo uma forma mais clara e precisa. Por um lado, melhora a

cooperação social e, por outro, o governo democrático, tornando a democracia mais sensível e eficaz. Esta solidariedade e união presente no associativismo vai de encontro com a máxima que Newton defendeu, este é, por um lado, um efeito de socialização, onde ensinam aos participantes o direito de "hábitos do coração" (Newton, 1999). Na Constituição da República Portuguesa estão definidas as associações ao abrigo do artigo 46.º sendo decretadas liberdades de associação, onde "os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei penal". No ponto 2, "as associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial". "Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela" e "não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que perfilhem a ideologia fascista", nos pontos 3 e 4, respetivamente (Assembleia da República, 2005).

De entre muitos tipos de associações, com atividades distintas, o desporto assume um conjunto de valores intrínsecos à mera expressão de movimento. Promove o sentido daquilo que anteriormente foi referido, a cooperação, o networking, a partilha de um objetivo comum. Jorge Olímpio Bento vai mais profundo e refere que "no palco desportivo abre-se ao homem a vivência do jogo, da competição, do rendimento, do risco, da configuração, da comunicação e cooperação, da convivialidade, intimidade e sociabilidade" (Bento, 2007). O

desporto não é somente a prática de atividade física ou a manifestação de qualquer movimento corporal. Ainda é difícil definir o fenómeno num único conceito, pelo que vários pensadores travam batalhas no caminho pela busca da explicação desta ciência. A Constituição da República Portuguesa atribui, no artigo 79.º, a cultura física e desporto como direito de todos, acrescentando no ponto dois que “incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto” (Assembleia da República, 2005). Podemos verificar que o associativismo no desporto existe e em larga escala, estando regularizado por normas bem definidas com o objetivo da igualdade de oportunidades. Mas o desporto possui tal relevância na vida contemporânea que a Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. No artigo 5.º desta lei, estão estabelecidos os princípios da coordenação, da descentralização e da colaboração, mencionando no ponto 1 que “o Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais articulam e compatibilizam as respetivas intervenções que se repercutem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento da atividade física e no desporto, num quadro descentralizado de atribuições e competências”. No ponto 2 remetem de novo para as entidades anteriormente referidas como instituições que “promovem o desenvolvimento da atividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que atuam nestas áreas” (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007). As associações desportivas

prestam um vasto leque de atividades, muitas vezes fora daquilo que são os objetivos e valores da associação. No entanto a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto estabelece, no artigo 43.º as obrigações das entidades prestadoras de serviços desportivos. “As entidades que proporcionam atividades físicas ou desportivas, que organizam eventos ou manifestações desportivas ou que exploram instalações desportivas abertas ao público, ficam sujeitas ao definido na lei, tendo em vista a proteção da saúde e da segurança dos participantes nas mesmas, designadamente no que se refere:

- a) Aos requisitos das instalações e equipamentos desportivos;
- b) Aos níveis mínimos de formação do pessoal que enquadre estas atividades ou administre as instalações desportivas;
- c) À existência obrigatória de seguros relativos a acidentes ou doenças decorrentes da prática desportiva (Ministério das Finanças e da Administração Pública, 2007).

Conscientes das organizações e do associativismo presente no horizonte, não podemos descurar da forma como elas evoluem ou como são dirigidas para níveis de maior sucesso. Nos dias que correm, um fenómeno muito em voga na sociedade administrativa e inovadora é o empreendedorismo. Não se torna fácil explicar por que existe ou qual o seu desígnio, no entanto Schumpeter assume-se como o primeiro inventor de um conceito complexo e em 1965, através de um trabalho prolífero, formula uma das primeiras definições de empreendedorismo. Segundo este, os indivíduos que exploram oportunidades de mercado através da inovação organizacional ou técnica consideram-se empreendedores (Schumpeter, 1965). Uns anos mais longínquos, Filion menciona que o

empreendedorismo encontra-se desenvolvido e distribuído por várias áreas, forçando as organizações e sociedades a procurar novas estratégias (Filion, 1999). Na lógica da procura de algo novo e diferente, Bolton e Thompson definiram um empreendedor como alguém que habitualmente cria e inova (Bolton & Thompson, 2000). Assim, podemos aliar ao empreendedorismo a inovação, visto que ser empreendedor acarreta imaginação, criatividade, de forma controlada e sustentável. A investigação não deve ser apenas tida em atenção nas grandes empresas, geradoras de profundas riquezas, as associações devem também acompanhar o mundo e quais as tendências da sociedade. José Viseu da Universidade do Minho reflete sobre esta abordagem, reconhecendo que os agentes desportivos são determinantes, “dar força à inovação do desporto exige dos atores nacionais a absorção das inovações que ocorrem nos mercados mundiais e o trabalho para o seu aperfeiçoamento”. O autor aprofunda os diretores desportivos, dando-lhes mérito no dirigismo desportivo, considerando que “é preciso criar oportunidades para fomentar a autonomia organizacional dos profissionais desde logo nas universidades. Os princípios gerais para a criatividade e inovação passam, também no desporto, por recursos humanos com ‘personalidade pessoal’, perícia e ‘ginástica mental’ para ter e concretizar visões inovadoras” (Viseu, 2002). Dada a informação, é objetivo do presente estudo refletir sobre a inovação e empreendedorismo, confrontando com as dificuldades impostas à mudança.

METODOLOGIA

Para a elaboração do ensaio foram recolhidos e analisados alguns estudos realizados no âmbito do empreendedorismo e da gestão de organizações desportivas, utilizando a revisão da literatura como método de trabalho. Os estudos foram estrategicamente selecionados de acordo com o objetivo ambicionado, encontrar e desmistificar as barreiras existentes no associativismo desportivo em Portugal. No leque das análises, encontram-se estudos nacionais e internacionais, como tentativa de cruzar dados e tendências. O quadro que se segue apresenta os estudos e seus respetivos autores, bem como as palavras-chave dos estudos.

Quadro 1 – Estudos analisados

Ano	Autor (es)	Título	Palavras-chave
2004	Tesone, Dana V; Platt, Alan; Alexakis, George	The Human Capital Factor: Strategies for Dealing with Performance Challenges in Business and Sport Management	
2007	Teresa Ruão & Paulo Salgado	Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório	Comunicação organizacional, comunicação em organizações desportivas, imagem organizacional e reputação organizacional
2009	Mafalda Moreira & Daiane Miranda de Freitas	A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva	Criatividade, gestão desportiva, abordagem sistémica
2010	Vanessa Ratten	The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective	Sport management, social responsibility, philanthropy, entrepreneurship
2010	Pinho, Maria Inês	Elementos de "Gestão Cultural"	Organização, Estratégia, Balanced Scorecard, Empreendedorismo, Gestão Cultural
2011 (a)	Vanessa Ratten	Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management	Sport, Entrepreneurship, Innovation
2011 (b)	Vanessa Ratten	A social perspective of sports-based entrepreneurship	Sport entrepreneurship; sport-based entrepreneurship; innovation; social entrepreneurship; small business.
2011	Bárbara Andreia Joaquim, Maria José Carvalho, Paula Maria Batista	Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo	Gerência. Esportes: organização e administração. Literatura de Revisão como Assunto
2011	Bu Te e Hu Xin-Ye	The Developmental Processes of Chinese Sports Management	sports management; disciplinary nature; disciplinary system
2012	Tânia Soraia Leitão Mira	A Qualidade nas Organizações Desportivas através da Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Qualidade; Sistemas de Gestão de Qualidade; Gestão do Desporto; Organizações Desportivas; Empresa Municipal; Recursos Humanos; Sistemas de Gestão de Recursos Humanos; Norma Portuguesa 4427; Certificação
2012 (a)	Vanessa Ratten	Sports entrepreneurship: towards a conceptualisation	Sport entrepreneurship; innovation; entrepreneurship; regional development; business ventures; entrepreneurial venturing; new ventures; sports industry; global environment; opportunity recognition; dynamic

			capabilities; entrepreneurial competence; entrepreneurial traits; technological innovation; sports entrepreneurs
2012 (b)	Vanessa Ratten	Sport entrepreneurship: challenges and directions for future research	Sport entrepreneurship; sport; venture capital; entrepreneurialism; entrepreneurial venturing; new ventures; entrepreneurship; sports industry; global environment; technological innovation; innovation
2013	Pereira, Cesário José da Rocha	Qualidade de gestão: o caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores	Perceção e avaliação da qualidade, modelo de avaliação da qualidade de clubes desportivos, Clubes desportivos dos Açores
2014	Taghiashouri Soheyli Salkhi, Mohammad Reza Boroumandc & Azam Fazli Darzi	The impact of knowledge sharing on entrepreneurship in sport organizations	Entrepreneurship Process, Knowledge Sharing, Knowledge Management, Sport Organizations

Os artigos foram recolhidos através da base de dados 'Descoberta', disponibilizada pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Para a análise dos artigos foram elaboradas fichas de leitura que auxiliaram todo o processo de análise e seleção de informação pertinente para o presente estudo. As fichas de leitura foram concebidas através do Microsoft Office Word 2013 e estruturadas por uma tabela.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ser humano distingue-se de qualquer outra espécie pela irreverencia como usa o seu cérebro. Dotado de uma capacidade intelectual extrema, o homem constitui-se como o animal diferenciador e utópico. Esta capacidade revela-se de tal forma que jamais descobrimos tudo que havia para descobrir, a sensação de que algo escapa ao conhecimento humano é rotineira. Não existe uma única ciência capaz de explicar todos os fenómenos existentes no planeta, nos tempos que correm até podemos considerar o universo, mas sim um conjunto lato de ciências e áreas de estudo sintonizadas num único objetivo, a procura pelo conhecimento. No entanto, caminhamos para uma nova forma de ver o desconhecido, não apenas como um ato ou ser isolado, mas para o ambiente

externo e interno do fenómeno. Para que esta nova visão cultive bons produtos é necessário existir uma constante partilha de conhecimento. Nesta lógica, a gestão do desporto é insígnia, pois assume responsabilidade em vários domínios desportivos e em vários setores de atuação. A gestão do desporto não se restringe à simples, que por contrassenso é complexa, gestão económica e financeira, responsabiliza-se pela orientação operacional da organização, pela promoção e criação de valor, aloca o desempenho da estrutura dos recursos humanos, entre muitas outras tarefas. Com isto, é essencial existir uma forte estrutura comunicacional, uma partilha de conhecimento entre a organização interna.

Dada a evolução da ciência, o conhecimento interno já não é mais do que um requisito obrigatório para a organização, sendo que a partilha do conhecimento para o exterior da entidade é cada vez mais reconhecido como valioso para o desenvolvimento do setor de atuação em questão. O aumento da competitividade é, hoje, considerado como um fator chave para o desenvolvimento e evolução de qualquer organismo. De acordo com o estudo de Salkhi, Boroumandc e Darzi, ficou comprovado que a partilha de conhecimento gera efeitos positivos no empreendedorismo, desperta para a descoberta de oportunidades, para a criação de ideias e para ideias de exploração e desenvolvimento (Salkhi et al., 2014). De fato, e como já referido, uma organização para alcançar um crescimento sustentável tem de assumir, claramente, que as atividades de formação e partilha de conhecimento internas são parte integrante da rotina dessa instituição. A sobrevivência de qualquer estrutura organizacional depende largamente da disponibilidade de novos

produtos ou serviços, alocando para o efeito, métodos de excelência que tornem possíveis a sua realização. Estes cuidados permitirão o aumento da qualidade de serviço, aumentando a competitividade do setor, obrigando as organizações, novamente, a reunirem conhecimento para desenvolver novos produtos ou serviços.

Do campo da partilha de conhecimento passamos para a ótica da gestão desportiva. Neste horizonte ainda persistem inúmeras controvérsias acerca da forma como o desporto é administrado, o impacto social deste fenómeno, entre várias outras interpretações. É do senso comum a influência mediática que o desporto assume na sociedade, adjudicando na maioria dos casos uma discrepância entre o labor social e a prática desportiva. O desporto reconhece a brutalidade financeira que movimenta, no entanto, tem consciência do seu poder mediático e da capacidade gigantesca de mover massas. Considerado para muitos como um mundo à parte, preocupa manter essa chama acesa e, se possível, aumentá-la em períodos vindouros.

Para isso, a constante mudança e o desenvolvimento de processos cada vez mais competentes tornam a tarefa do gestor desportivo mais hostil, exigindo maior profissionalismo, menos erros e uma capacidade visionária. Enquanto indústria, o mundo do desporto não atinge um poder económico elevado mas, de acordo com Vanessa Ratten, tem um forte poder de comunicação (Ratten, 2010). Regressamos à mediatização que o desporto possui para frisar a importância comunicativa que o setor empresarial tanto procura e pela qual é capaz de investir vários milhares de euros. O canhão publicitário que o desporto alberga permite transmitir, em larga escala, uma imensidão de conceitos,

pensamentos e sentimentos, em prol de qualquer tipo de mensagem. Nos tempos que correm observamos por diversas vezes mensagens com teor social importantíssimo, bem como a realização de campanhas de sensibilização através de espetáculos ou anúncios desportivos. Se o desporto apresenta todos estes privilégios é necessário adaptar essas regalias à dimensão económica e social que o fenómeno tem vindo a demonstrar, sendo já reconhecida, pela investigadora Vanessa Ratten, a necessidade de avaliação do 'patrocínio' em estudos académicos futuros. As organizações desportivas tem de ser autónomas na promoção da sua marca, incrementando o valor percebido e alavancando o canhão comunicativo do desporto. O gestor no desporto não se limita a trabalhar os números e a dar ordens, tem de ser líder, conhecer o meio envolvente, ter capacidade para intervir em vários setores de atividade da organização. Se não consegue desenvolver um processo saudável, inovador e evolutivo de comunicação, dificilmente conseguirá atingir o mediatismo social a que o desporto assiste nos últimos tempos. No estudo de Ratten, são visíveis tendências e diretrizes dos processos de marketing desportivo às quais as empresas desportivas terão de aplicar para o sucesso de comunicação. A investigadora refere que a comunicação no desporto carece de maior maturidade, reduzindo o fanatismo ou a paixão, por forma a tornar mais racional estes processos (Ratten, 2010).

A estratégia de comunicação deve ser observada sobre o ponto de vista global, sem olvidar o papel que o desporto assume perante a sociedade. Efetivamente, o foco das organizações direciona-se essencialmente para o produto ou serviço que presta, no entanto, não define com clareza os procedimentos de ação. No

estudo de Pinho é perceptível a ideia de que o sucesso de dada estrutura deve inculcar, no empreendedor, especial atenção à estratégia de ação dos seus produtos ou serviços, por forma a acrescentar valor para o cliente. Nos tempos que correm, a tendência para o desenvolvimento de determinado produto ou serviço aloca o anseio, isto é, as necessidades do público-alvo. Constantemente a organização deve ser capaz de se moldar às necessidades do cliente, ao invés de focar a oferta de serviços nas suas competências e capacidades técnicas (Pinho, 2010). Na verdade, quando um empreendedor inicia um novo projeto remete de imediato para a inovação e para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, no entanto, o empreendedorismo não se foca única e exclusivamente na criação de algo novo, pode ser uma combinação de técnicas e tecnologias. Torna-se importante referir que o desenvolvimento de qualquer projeto necessita de uma estratégia previamente definida, ponto inexistente em diversas organizações desportivas. Além do planeamento e da definição de estratégias, Pinho alerta na necessidade de implementar sistemas educacionais capazes de formar os recursos humanos internos, fundamentais para o desenvolvimento de um determinado projeto (Pinho, 2010).

Nas organizações desportivas menos desenvolvidas é importante ter sempre presente as debilidades existentes. Uma das fraquezas, tida mais em conta pelas estruturas diretivas, remete para a situação financeira da organização, no entanto, o sucesso não pode ser medido por um único indicador. O empreendedor deve ter consciência que a parcela financeira de uma entidade é importante mas não pode desviar o foco da sua estratégia apenas para essa gaveta, deve conjugar uma série de fatores, tais como a imagem da organização,

a excelência nos serviços prestados, a melhoria dos recursos internos e externos, entre outros. No estudo de Tesone, Platt e Alexakis é perceptível a ideia anteriormente mencionada, pelo que os autores apontam reações tomadas em situações de declínio de desempenho. O gestor desportivo ou a direção, aquando de uma possível justificação para o declínio do desempenho da organização desportiva, tendem a culpar os acionistas ou então apontam razões económicas como explicação para a incompetência ou a falta de recursos existentes. São poucas as ocasiões onde o gestor da organização desportiva reconhece más decisões ou a deficiente utilização de ferramentas de gestão estratégica (Tesone et al., 2004). De facto o sucesso de qualquer estrutura diretiva recai sobre a alavanca financeira conquistada, no entanto, caminhamos para uma era onde a imagem da organização é decisiva e reconhecida como uma forte arma de comunicação. A aquisição, retenção e desenvolvimento do capital humano podem ser equacionadas como estratégias de superação de possíveis fragilidades identificadas na organização desportiva.

O empreendedorismo está associado ao desporto como fator de inovação e desenvolvimento de novas ideias, quer nas modalidades quer nos modelos de gestão. Vanessa Ratten observa e medita, em grande parte dos seus estudos, sobre o empreendedorismo no desporto. Nos estudos previamente analisados, é perceptível a definição do empreendedorismo como fator de inovação e a adoção de um comportamento pró-ativo perante o universo desportivo (Ratten, 2011a, 2011b, 2012a, 2012b). O empreendedor desportivo deve encarar as oportunidades como meios de diferenciação entre as organizações vizinhas, incrementando a mudança e concebendo características únicas na organização

desportiva que representa. Ratten menciona, num dos seus estudos, a importância das empresas no desporto visarem a sustentabilidade através da mudança social e económica obtida com negócios inovadores, aumentando o valor da organização desportiva (Ratten, 2012a). Para a implementação de projetos inovadores é necessário ter consciência do risco inerente da ação, o que não significa a renúncia do mesmo. Assumir o risco de qualquer inovação requer um planeamento prévio dos processos, bem como a definição da estratégia a aplicar em diversos casos possíveis de desempenho. Segundo Vanessa Ratten, o empreendedorismo no desporto possui características intrínsecas, tais como um ambiente dinâmico e interativo, com implicações na prática (Ratten, 2012b). A inovação e a pró atividade devem ser aliadas ao desporto, permitindo o desenvolvimento e a evolução do universo do desporto com um elevado grau de importância social.

Os clubes reconhecem que o valor percebido assume um papel fulcral na comunicação, recorrendo para isso a tecnologias online e apostando cada vez mais na interatividade entre os associados (Ruão e Salgado, 2007). No entanto, nas organizações desportivas mais débeis, são notórias as dificuldades na utilização desses recursos, comprometendo a imagem e o valor da organização em questão. Assim, é compreensível que as estruturas com recursos mais frágeis não são capazes de dar resposta às exigências do mercado, não apostam na inovação e resistem à mudança. Moreira e Freitas fazem alusão à criatividade como alavanca na gestão do desporto mas observam que existe alguma resistência a estas alterações, aspeto anteriormente verificado. Ainda assim, despertam-nos para a necessidade de observar a organização como um

todo, ao contrário de analisar os eventos isoladamente (Moreira e Freitas, 2009). A inovação, a criatividade e o fator de mudança oferecem um leque de soluções ao gestor desportivo que permite atuar em conformidade com a exigência do ambiente interno e externo, consolidando o desempenho da organização desportiva na qual se insere. A sociedade encontra-se em constante mudança e as modas vão alterando os seus costumes, pelo que o empreendedor deve dotar-se de comportamentos e capacidades para acompanhar essas transformações e desenvolver estratégias capazes de gerar valor à entidade desportiva.

Além das constantes modificações sociais às quais assistimos, o gestor do desporto tem, cada vez mais, que adaptar as suas decisões aos recursos existentes, tentando rentabilizar ao máximo esses recursos. No estudo apresentado por Joaquim, Carvalho e Batista, as competências e funções mais valorizadas para o gestor do desporto foram o “planeamento, gestão de recursos, liderança, marketing, controlo e coordenação de equipas” (Joaquim et al., 2011). De facto, podemos considerar estas competências como grandes indicadores do desempenho do gestor no desporto mas, infelizmente, a dificuldade depara-se com as fragilidades e a urgência de mudanças nas organizações desportivas mais débeis. Consciencializar-se das dificuldades e da falta ou inexistência de recursos na organização é fundamental para a postura do gestor do desporto, exigindo maior grau de perseverança e um aumento da capacidade de antecipação de problemas. A utilização de ferramentas de gestão estratégica é bastante útil para o gestor, exigindo rigor nos processos e facilitando a organização interna dos recursos. Existem diversas ferramentas, umas mais

complexas ao invés de outras mais simples, no entanto qualquer uma pode e deve ser incorporada na gestão de uma organização desportiva. Mira verificou que o desempenho dos gestores é influenciado pela importância percebida da excelência nos serviços que prestam e, para isso, todo o processo até ao produto final exige um elevado grau de excelência (Mira, 2012). A implementação destes auxiliares de gestão estratégica são fundamentais para atingir bons níveis de desempenho, principalmente no desporto que assume um papel social elevado. Alocado a estas ferramentas, a monitorização dos processos vai permitir, à organização desportiva, apresentar resultados intercalares relevantes para a tomada de decisão.

Em suma, a qualidade e a introdução de ferramentas auxiliares de gestão vão permitir alavancar a inovação, o empreendedorismo, facilitando a adaptação às mudanças e a rentabilização de recursos. Reforçando a premissa anterior, o estudo de Pereira refere a importância do empreendedorismo e da inovação na criação de vantagem competitiva, aumentando os níveis de satisfação dos *stakeholders* em relação aos concorrentes (Pereira, 2013). Os estudos científicos permitem perceber a lógica das ações e é fundamental o desenvolvimento do conhecimento para qualquer organização. Acerca dos sistemas de conhecimento, Te e Xin-Ye, antecipam a necessidade de construir sistemas de aprendizagem que combinem as teorias desportivas com teorias de gestão, permitindo um confronto com o exercício da função e as doutrinas inerentes a essa ação (Te e Xin-Ye, 2011).

CONCLUSÃO

A importância da partilha de conhecimento é essencial para a organização de qualquer estrutura, sendo esta interna ou externa. A barreira colocada à partilha de conhecimento entre instituições deve ser combatida, dada a relevância da mesma no desenvolvimento das organizações desportivas, como demonstrou o estudo de Salkhi, Boroumandc e Darzi. A gestão do desporto, nomeadamente o gestor desportivo, enfrenta um turbilhão de dificuldades e, para as colmatar, necessita de um porte diversificado de competências. A inovação, a capacidade de organização, os modelos de gestão e a capacidade de comunicação do gestor são preponderantes para o desempenho do mesmo. Vanessa Ratten estudou os fenómenos relacionados com o empreendedorismo e a gestão do desporto, elucidando aspetos fundamentais para o sucesso de qualquer organização desportiva. As estratégias de comunicação assumem um papel decisivo para a divulgação dos serviços da organização desportiva, no entanto, devem ser previamente definidas e encontram-se em constante alteração. Pinho alerta para a necessidade de implementar sistemas educacionais, capazes de promover a competência dos recursos humanos da organização. Ter consciência das fragilidades e carência de recursos nas organizações desportivas é de extrema importância para a tomada de decisão dos gestores desportivos. A utilização de ferramentas de gestão estratégica adaptadas a cada organização permite ao gestor desportivo desenvolver programas de inovação e desenvolvimento, tornando a organização mais eficiente, como Tânia Mira estudou. Para esta evolução de conhecimento e o desenvolvimento de ferramentas úteis à gestão, é fundamental a realização e análise de estudos científicos. O confronto entre a

teoria e a prática, bem como as áreas do desporto e da gestão, permitem construir sistemas de aprendizagem, como antecipam Te e Xin-Ye.

REFERÊNCIAS

- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa: VII Revisão Constitucional*. Portugal: Assembleia da República.
- Bento, J. (2007). *Desporto – Discurso e Substância*. Prior Velho: Campo das Letras.
- Bolton, W. & Thompson, J. (2000). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Te, B. & Xin-Ye, H. (2011). The Developmental Processes of Chinese Sports Management. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (7), 143-148.
- Coutinho, M. (2003). *Economia Social em Portugal - a emergência do terceiro sector na Política Social*. Lisboa: CPIHTS - Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social e APSS - Associação dos Profissionais de Serviço Social.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34, 5-28.
- Joaquim, B., Carvalho, M. & Batista, P. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17 (1), 255-279.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007). Decreto-Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 11, 356-363.

- Mira, T. (2012). *A Qualidade nas Organizações Desportivas através da Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Moreira, M. & Freitas, D. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9 (2), 17-25.
- Newton, K. (Ed.). (1999). *Social capital and democracy in modern Europe*. London: Routledge.
- Pereira, C. (2013). *Qualidade de gestão: o caso dos clubes desportivos na Região Autónoma dos Açores*. Lisboa: Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Autónoma de Lisboa, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais.
- Pinho, M. (2010). *Elementos de "Gestão Cultural"*. Porto: Centro de Investigação em Gestão e Economia da Universidade Portucalense - Infante D. Henrique.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16 (4), 488-494.
- Ratten, V. (2011a). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7 (1), 57-69.

- Ratten, V. (2011b). A social perspective of sports-based entrepreneurship. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 12 (3), 314-326.
- Ratten, V. (2012). Sports entrepreneurship: towards a conceptualisation. *International Journal Entrepreneurial Venturing*, 4 (1), 1-17.
- Ratten, V. (2012). Sports entrepreneurship: challenges and directions for future research. *International Journal Entrepreneurial Venturing*, 4 (1), 65-76.
- Ruão, T & Salgado, P. (2007). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Salkhi, T., Boroumandc, M. & Darzi, A. (2014). The impact of knowledge sharing on entrepreneurship in sport organizations. *Indian Journal of Scientific Research*, 7 (1), 955-958.
- Schumpeter, J. (Ed.). (1965). *Economic theory and entrepreneurial history. Explorations in enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Tesone, D., Platt, A. & Alexakis, G. (2004). The Human Capital Factor: Strategies for Dealing with Performance Challenges in Business and Sport Management. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 22-33.
- Viseu, J. (2002). *Inovação, Política e Tecnologias do Desporto*. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2833/1/16%20Cap%20Livro%20INOVAÇÃO.pdf>

Anexo 16 – Artigo de opinião “Os eventos desportivos como atividades complementares ou parte integrante da atividade de uma organização desportiva”

AUTOR:

José Esteves¹

¹ Faculdade de Desporto, Universidade do

Porto, Porto, Portugal

EVENTOS DESPORTIVOS:

atividades complementares ou parte integrante da atividade de uma organização desportiva?

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de eventos desportivos, Parceiros estratégicos, Fatores de sucesso, Valor percebido

RESUMO

O mediatismo dos eventos desportivos leva vários investigadores e profissionais a refletir acerca do valor e dos impactos por este causado. Através de uma revisão da literatura, o estudo pretende ponderar se os eventos desportivos devem ser idealizados segundo uma lógica esporádica ou se devem seguir uma estratégia previamente definida. A análise de artigos científicos, recolhidos da base de dados 'Descoberta', foi realizada com o auxílio de fichas de leitura. O gestor de eventos desportivos deve ser capaz de gerir todos os interesses envolvidos, focar os participantes e reunir condições para captar novos participantes, formular e implementar estratégias desde o início do evento e alcançar resultados que orgulhem todos os entes envolvidos na realização do evento desportivo. A criação de uma carteira de eventos beneficia positivamente a relação dos participantes com a organização e seus parceiros e estimula a participação regular nos eventos desportivos, verificando-se o efeito contrário quando idealizados isoladamente.

Agradecimento à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, em especial à professora doutora Maria José Carvalho.

O artigo encontra-se em conformidade com o novo acordo ortográfico e segue as normas da Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.

INTRODUÇÃO

O universo dos eventos é de tal forma complexo que a simplicidade dos processos, que levam à sua implementação, dificulta a realização do mesmo. Apoiado em Ferrand, é fundamental perceber a génese deste fenómeno alocando as manifestações de massas que, usadas como instrumentos de condicionamento e de poder, permitiram compartilhar e comemorar emoções, muitas das vezes, de forma totalmente incerta e incontrolável (Ferrand, 2007). Os eventos podem ser classificados de diversas formas, de acordo com Roche (2000), os Megaeventos, são "eventos de grande escala cultural (incluindo comerciais e desportivos), que têm um carácter dramático, apelam a massas populares e suportam importância internacional". A constatação da transmissão de emoções em eventos desportivos é estudada, no entanto, a razão intrínseca de cada individuo varia entre um turbilhão de ideias e paixões. Hirt e Clarkson argumentam que uma motivação principal para assistir a eventos desportivos é o intenso nível de excitação e emoção experimentado enquanto se assiste a uma competição acesa entre dois atletas ou grupos de atletas (Hirt & Clarkson, 2011). O impacto social percebido implica a consciência de benefícios intangíveis resultantes do evento, quer para os moradores da comunidade de acolhimento, quer para o aumento do orgulho local, entusiasmo da comunidade e critério da comunidade (Crompton, 2004).

De facto, são inúmeros os impactos percebidos pela realização de um evento desportivo e, nos tempos vindouros, a procura por transmissões cada vez mais avançadas a nível tecnológico, proporcionará momentos únicos para os espetadores. Horne e Manzenreiter (2006) referem que não foi só o

aparecimento do profissionalismo no desporto que o tornou magnífico, a combinação entre a maior receita per capita no mundo e as melhorias na tecnologia de transmissão fizeram dos megaeventos uma experiência verdadeiramente global que originou oportunidades lucrativas e largos benefícios tangíveis e intangíveis. Na mesma lógica dos ganhos tangíveis e intangíveis, os eventos não focam somente os ganhos monetários diretos. Se o interesse em sediar esses eventos, mesmo face a retornos financeiros negativos, não impedem a sua realização, então certamente que alguns ganhos intangíveis positivos encontram-se em jogo. Este ponto de vista é sustentado pelo trabalho mais recente de Manning e Porsche (2008). Em particular, tendo em conta a noção de que a satisfação geral de um evento desportivo tem um impacto positivo sobre a identificação da equipe (Hur & Lee, 2004), também é plausível supor que a identificação da equipa pode estar associada a elementos específicos de satisfação que os consumidores do desporto experienciam nos eventos ao vivo: o evento central aliado a fatores relacionados com o desempenho e eventos periféricos como atividades de incentivo. No contexto do desporto, uma linha de literatura tem demonstrado que a satisfação do consumidor encontra-se significativamente associada com a intenção comportamental futura, tal como a participação em eventos desportivos futuros (Yoshida & James, 2010).

Considerando que alguns turistas podem ser atraídos para um evento (turistas de eventos específicos), alguns turistas "normais" que visitam a região frequentemente podem optar por mudar a sua visita, quando ocorre um megaevento. Isso pode acontecer por uma variedade de questões - razões

colaterais, incluindo o aumento dos preços, restrições de oferta em termos de alojamento e transporte, preocupações de segurança ou preferências dos visitantes (Fourie et al., 2010). Os eventos jamais decorrem da realização de um único evento, isto é, ao evento principal são adicionados eventos secundários ou complementares. Kim e Kang (2005) observam a outra dimensão da satisfação como o evento periférico, que se refere às promoções e atividades de entretenimento fornecidos aos consumidores durante o evento desportivo. Para a idealização e implementação de todas as atividades inerentes ao evento desportivo, as estratégias e táticas necessárias para obter um resultado desejado necessitam de ser formuladas e implementadas de uma forma específica, em contexto e objetivos distintos, tal como é o caso do planeamento estratégico e da implementação do evento (Bryson, 2011). Uma diferença importante entre o planeamento estratégico, vulgarmente aplicado para melhorar o desempenho das organizações públicas e privadas ao invés do planeamento estratégico para alavancar o evento, é que este último pode acreditar muito mais intensamente em parcerias e relações entre as organizações de partes interessadas (Misener & Mason, 2009).

Como havia sido mencionado anteriormente, os eventos desportivos podem ser encarados, do ponto de vista organizacional, como um acontecimento de múltiplas dimensões de análise. Na definição dos eventos, Poit (2006) utiliza três dimensões de análise: por categoria (institucional e promocional), por áreas de interesse (desportivo, cultural, empresarial, educacional, etc.) e por tipos (congressos, convenções, palestras, feiras, conferências, leilões). Em todas estas dimensões são vários os impactos motivados pela realização de um evento

desportivo. Durante os Jogos Asiáticos de 2002 em Busan, Coreia do Sul, os carros foram impedidos de entrar na cidade em alguns dias, usando números de placas de registo do carro como uma ferramenta de controlo. Num estudo (nível 2+) relataram que as admissões hospitalares pediátricas para asma diminuíram nas três semanas após o evento, em comparação com o período durante os jogos e as três semanas antes dos jogos (Lee et al., 2007). Além de impactos na saúde podem existir outros impactos com interferências vitais no funcionamento de qualquer comunidade, como são o caso dos transportes. Contemporaneamente, verifica-se um aumento da preocupação ambiental com a organização de eventos desportivos. Embora o impacto ambiental do "dia-a-dia" das atividades desportivas e das organizações dos mesmos terem recebido alertas, a contribuição que as organizações têm dado recai sobre a tentativa de "megaeventos desportivos verdes" (Chernushenko & Stubbs, 2005). Os eventos que potenciam o impacto sobre os ecossistemas locais, utilizam as reservas naturais de capital insubstituível e contribuem para as emissões de carbono relacionadas com as alterações climáticas (Jones, 2008). Outro impacto muito notável e fortemente discutido é o impacto económico. No contexto do desporto, apoiado em Turco e Kelsey (1992), impacto económico é definido como a mudança económica líquida numa comunidade de acolhimento que resulta de gastos atribuídos a um evento desportivo ou instalação desportiva. De facto os fatores do rendimento de um evento desportivo vão além da simples prestação de contas e dos lucros tangíveis, como havia sido demonstrado no presente estudo. Um corpo de literatura tem apontado que a qualidade percebida dos produtos, mencionando que está associada positivamente à satisfação dos

consumidores, o que, por sua vez, predispõe os consumidores a tomarem decisões de compra (Carlson & O'Cass, 2010). Dado o estado da arte exposto, o objetivo do artigo foca os eventos desportivos e pretende averiguar a importância dos eventos desportivos nas organizações desportivas. É importante perceber se os eventos desportivos devem acontecer isoladamente, sem sequência lógica, ocasionalmente, ou, por outro lado, se devem preencher o plano de atividades anual de um clube ou organização desportiva.

METODOLOGIA

Para a elaboração do ensaio foram recolhidos e analisados alguns estudos realizados no âmbito dos eventos desportivos, utilizando a revisão da literatura como método de trabalho. Os estudos foram estrategicamente selecionados de acordo com o objetivo ambicionado, encontrar e desmistificar a questão inicial dos eventos desportivos enquanto atividade regular das organizações desportivas em Portugal. No leque das análises, encontram-se sete estudos nacionais e oito estudos internacionais, como tentativa de cruzar dados e tendências. O quadro que se segue apresenta os estudos e seus respetivos autores, bem como as palavras-chave dos estudos.

Quadro 1 – Estudos analisados

Ano	Autor (es)	Título	Palavras-chave
2011	Sarmento, J., Pinto, A., Silva, C. & Pedroso, C.	O EVENTO DESPORTIVO: ETAPAS, FASES E OPERAÇÕES	Gestão desportiva. Evento desportivo. Megaeventos.
2012	Candeias, J., Rebelo, E. & Pereira, E.	O IMPACTO ECONÓMICO DIRETO DE GRANDES EVENTOS DESPORTIVOS: ESTUDO DE UM EVENTO DO PROGRAMA ALLGARVE	Impacto Económico. Impacto Direto. Eventos. Algarve.
2012	Cardeira, I. & Nunes, P.	OS EVENTOS DESPORTIVOS COMO PLATAFORMA ENTRE O DESPORTO E O DESENVOLVIMENTO HUMANO	Desporto. Turismo. Desenvolvimento humano. Eventos desportivos. Promoção turística.
2012	Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A. & Pires, G.	ALAVANCAGEM ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE EVENTOS DESPORTIVOS: A IMPORTÂNCIA DO DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	Alavancagem estratégica. Eventos desportivos. Estudo de caso evolutivo

2012	Ribeiro, T., Correia, A. & Biscaia, R.	IDENTIFICAÇÃO DOS INTERESSES E DOS PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS EM EVENTOS DESPORTIVOS: ESTUDO DO ESTORIL OPEN 2012	Evento desportivo. Parceiros. Categorias de problemas. Teoria dos parceiros. Gestão de problemas. Interesses.
2013	Barandela, J., Barajas, A., López, F. & Fernández, P.	IMPACTO ECONÓMICO DE EVENTOS DEPORTIVOS: MODELO Y PRAXIS	Impacto económico. Metodologia. Eventos desportivos
2013	Kaplanidou, K., Kerwin, S. & Karadakis, K.	UNDERSTANDING SPORT EVENT SUCCESS: EXPLORING PERCEPTIONS OF SPORT EVENT CONSUMERS AND EVENT PROVIDERS	Event success. Leveraging. Sport event consumers. Supply. Tourism development. Multiple constituency. Organizational effectiveness
2013	Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A. & Pires, G.	OS EVENTOS DESPORTIVOS COMO CATALISADORES DE INOVAÇÃO: DA GERAÇÃO DE LIMINARIDADE À CRIAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL E DE REDES DE COOPERAÇÃO	Eventos desportivos. Objetivos estratégicos. Inovação. Capital social. Redes de cooperação.
2014	Inoue, Y. & Havard, T.	DETERMINANTS AND CONSEQUENCES OF THE PERCEIVED SOCIAL IMPACT OF A SPORT EVENT	Small scale sport events, social responsibility, sponsorship, cause, spectator sport, social impact
2014	Kozma, G., Michalkó, G. & Kiss, R.	THE SOCIO-DEMOGRAPHIC FACTORS INFLUENCING VISITORS PARTICIPATION IN HUNGARIAN SPORTS EVENTS	Sports event, leisure time activity, socio-demographic characteristics, invisible tourism, Hungary
2014	Steyn, E., Hollander, W. & Roux, C.	SPORT EVENT MANAGEMENT CURRICULAR OUTCOMES IN THE SOUTH AFRICAN HIGHER EDUCATION CONTEXT	Sport events, event management, sport event management, education and training, higher education institutions.
2014	Subijana, C., Moro, M. & Lozano, P.	PERCEPTION OF SPORTS EVENTS HELD IN A PERMANENT SPORTS FACILITY: THE CASE OF THE MADRID SPORTS PALACE	Events, perception, residents, legacy, investment
2014	Taks, M., Green, C., Misener, L. & Chalip, L.	EVALUATING SPORT DEVELOPMENT OUTCOMES: THE CASE OF A MEDIUM-SIZED INTERNATIONAL SPORT EVENT	Event leverage; legacy; partnerships and relationships; sport participation; strategies and tactics
2015	Clark, R. & Misener, L.	UNDERSTANDING URBAN DEVELOPMENT THROUGH A SPORT EVENTS PORTFOLIO: A CASE STUDY OF LONDON, ONTARIO	-
2015	Seungmo, K., Liu, J. & Love, A.	EVENT PRESTIGE AS A MEDIATOR BETWEEN SPORT INVOLVEMENT AND INTENT TO CONTINUE PARTICIPATION	-

Os artigos foram recolhidos através da base de dados 'Descoberta', disponibilizada pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Para a análise dos artigos foram elaboradas fichas de leitura que auxiliaram todo o processo de análise e seleção de informação pertinente para o presente estudo. As fichas de leitura foram concebidas através do Microsoft Office Word 2013 e estruturadas segundo uma tabela.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No desporto, como em qualquer área científica, a formação é a chave para o desenvolvimento de capacidades e de conhecimento. Os eventos desportivos

encontram-se num patamar tão desenvolvido que a capacitação de quem os gere é fundamental para o sucesso do mesmo. As especificidades e as exigências do mercado nos eventos desportivo são tantas que os gestores procuram, cada vez mais, soluções eficazes que auxiliem o processo de conceção de um evento desportivo. Através do estudo de Steyn, Hollander e Roux podemos verificar que a complexidade de competências pode variar nos diferentes níveis de qualificação, sendo essa variação significativamente exponencial nos últimos anos de formação. A formação complementar do gestor de eventos desportivos é igualmente fundamental para a atualização de conhecimentos e verificação de tendências (Steyn et al., 2014). Um gestor de eventos de desporto deve ser capaz de realizar tarefas básicas no processo de gestão, como por exemplo planeamento, organização, liderança e mecanismos de controlo, com o intuito de garantir o sucesso dos mesmos. A exigência de elevados níveis de capacitação deve-se à necessidade do promotor de eventos desportivos, maioritariamente em eventos locais, assumir cargos de administração, gestão de marketing, gestão de recursos humanos, gestão de instalações/operações, gestão económica e financeira, bem como aspetos legais inerentes à implementação dos eventos de desporto.

A par da formação individual e capacitação profissional, o gestor de eventos desportivos deve utilizar metodologias nos processos de gestão. A investigação pode ser um ótimo canal para obter modelos estrategicamente idealizados e testados com o objetivo de otimizar a aplicação de ferramentas de apoio à gestão. Pereira, Mascarenhas, Flores e Pires conceberam um novo modelo metodológico de análise importante na gestão de eventos. Os estudos realizados

nestes âmbitos são fundamentais para o gestor de eventos desportivos captarem novos modelos, novas tendências e otimizar os processos decorrentes da sua atividade. Do estudo podemos reter a importância dos eventos desportivos na estratégia de desenvolvimento de cidades e países, obrigando à definição clara e realista dos benefícios esperados para que não se verifiquem desvios significativos nos resultados finais dos processos de alavancagem estratégica (Pereira et al., 2012). Em vários casos podemos verificar a discrepância existente entre os investimentos realizados e os resultados previstos, constatando-se que muitos desses projetos não atingem a rentabilidade económica e social desejada. As cidades ou países implementam eventos desportivos com o objetivo de transparecer a qualidade de vida dos indivíduos e o desenvolvimento das comunidades, utilizando o desporto como um meio de transmissão. Na mesma linha de pensamento do desenvolvimento local, Clark e Misener refletem acerca do posicionamento estratégico dos eventos e o papel que desempenham no desenvolvimento local. Este estudo é fundamental para as regiões ou organizações desportivas locais, dado que verificam a necessidade de definir uma estratégia global para o desenvolvimento sustentável, isto é, deve existir uma estratégia que englobe um conjunto de eventos (Clark & Misener, 2015). Nos últimos anos verifica-se uma tendência para desenvolver uma carteira de eventos desportivos, ao invés de focar um único evento isolado. Esta definição estratégica permite às organizações desportivas locais ou aos responsáveis regionais desenvolver uma identidade social simbólica e expressar os diferentes costumes da comunidade onde se inserem. Esta união irá alavancar as conexões e ligações entre os eventos desportivos e a comunidade,

proporcionando a movimentação social e de consumo. Logicamente, esta visão reconhece que em certos contextos existem limitações e as cidades não conseguem desenvolver estratégias neste sentido, contudo, se a estratégia for definida de acordo com as dificuldades identificadas, ainda assim é possível criar uma carteira de eventos de desenvolvimento sustentável.

A implementação de um evento desportivo acarreta uma série de processos essenciais ao bom funcionamento, que vão desde a conceção à análise de resultados. Sarmiento, Pinto, Silva e Pedroso reuniram-se para elaborar uma explanação concisa e refletida acerca das etapas, fases e operações do evento desportivo. Os autores deixam bem claro a importância da interação entre os vários departamentos (financeiro, jurídico, operações, logística, marketing, gestão de risco, entre outros) do evento desportivo. A definição estratégica deve ser claramente percebida por quem atua nos processos do evento, exigindo o conhecimento da missão, visão e objetivos inicialmente definidos (Sarmiento et al., 2011). O processo de divisão em etapas não é fundamental para a questão colocada neste estudo, essencial é perceber que o evento desportivo pode ser um excelente fator de notoriedade para a organização ou localidade e é uma ferramenta comunicacional muito forte. São estas evidências que tornam os eventos desportivos meios complexos de comunicação e operacionalização, envolvendo um conjunto de recursos locais. É importante perceber que o evento desportivo não se esgota no momento em que se realiza, isto é, apresenta fases antes e pós o evento. São essas fases que destacam e criam valor ao evento desportivo, são mecanismos de atração e estímulo para quem participa ou para o mero espectador. Os autores fazem alusão à relevância de atribuir um conjunto

de técnicos com formação específica nas áreas do processo de implementação de um evento desportivo, à semelhança de estudos apresentados anteriormente (Sarmiento et al., 2011). Na verdade o fator formação e qualificação dos técnicos envolvidos na organização de um evento desportivo é fundamental para a otimização dos processos, previsão e avaliação de resultados, definição de estratégias, entre muitas outras vantagens. Taks, Green, Misener e Chalip desenvolveram um estudo com a intenção de explorar as estratégias e táticas implementadas em eventos desportivos para aumentar a participação ou outros resultados de desenvolvimento do desporto. Obtiveram resultados interessantíssimos relativamente à incrementação de estratégias de coaching e novas instalações. Reforçam, novamente, a necessidade de técnicos especializados e mencionam o estabelecimento de parcerias e relacionamentos como ações que não servem o desenvolvimento do desporto (Taks et al., 2014). Não descartam a necessidade de parcerias, revelam sim a necessidade de formular e implementar estratégias desde o início do evento para permitir a eficácia das estratégias e poderem ser avaliadas. Descobriram que existe alguma evidência no apoio a quem se encontra envolvido no desporto mas não focam novas participações desportivas, isto é, idealizam o evento para determinado desporto supondo que a comunidade o conhece e o quer receber. A definição de estratégias com o intuito de atrair novos participantes é fundamental para o desenvolvimento do desporto. Essa abertura permitirá a participação da comunidade no desenvolvimento de metas e objetivos adequados a determinada realidade. Esta envolvência alavancará o sucesso e os bons resultados do evento desportivo.

No seguimento da lógica apresentada por Taks et al., que refletia a cooperação da comunidade local no desenvolvimento de um evento desportivo, Pereira et al., defendem que o incremento do capital social e das redes de cooperação são fundamentais para maximizar os benefícios da comunidade acolhedora. Fazem alusão ao desenvolvimento de ferramentas de gestão estratégica que suportem esta ligação com a comunidade local (Pereira et al., 2013). Os eventos desportivos, na sua génese, necessitam de vários recursos e pessoas para a sua implementação, sendo por isso uma mais-valia a definição de estratégias em conjunto com a comunidade. A continuidade dos eventos desportivos permite que esta ligação fortaleça, permitindo a otimização sucessiva dos resultados. Quanto maior for o benefício social do evento desportivo para a comunidade local, maior será o resultado final deste. Por norma, o benefício é percecionado por quem organiza ou por aqueles que se encontram diretamente ligados ao evento desportivo, ao invés da comunidade local. Candeias, Rebelo e Pereira elaboraram um estudo de análise dos impactos diretos nas comunidades locais e verificaram que a perceção do impacto é, particularmente a nível local, muito positiva. Os processos de tomada de decisão nos eventos desportivos pressupõem um conhecimento aprofundado dos impactos económicos diretos, desenvolvendo modelos de análise que melhor compreendam os impactos (Candeias et al., 2012). Os eventos desportivos são, atualmente, reconhecidos como fortes catalisadores no desenvolvimento social e económico das regiões. Estes benefícios tem proferido interesse das autoridades governamentais, acelerando os processos operacionais do evento e maximizando os benefícios direcionados à comunidade local. O impacto económico é motivo de análise no

estudo de Barandela, Barajas, López e Fernández onde apresentam um modelo de análise pré evento. Os autores reconhecem que a dificuldade ou incapacidade de obter dados necessários a estas avaliações, origina erros metodológicos ou erros no uso de instrumentos com objetivos especulativos. Com isto, afirmam que o problema não reside na formulação de metodologias mas sim no uso delas (Barandela et al., 2013). A análise prévia do impacto económico na comunidade local proveniente de dados especulativos com o melhor modelo existente, vai resultar em efeitos desastrosos. A autenticidade dos dados é fundamental para a correta análise, exigindo ao promotor um cuidado acrescido e sensibilidade na recolha de dados. Logicamente, um correto resultado proveniente desta análise representará um excelente suporte para a tomada de decisões e para a definição de estratégias.

Aproveitando a reflexão acerca do impacto económico gerado pelo evento desportivo, é importante enquadrar o papel das parcerias na sua organização. O estabelecimento de parcerias estratégicas são uma mais-valia para o desenvolvimento e alavancagem de um evento desportivo, comportando-se como aliados que acrescentarão valor e atrairão mais participantes. Através do estudo de Ribeiro, Correia e Biscaia, podemos identificar alguns problemas organizacionais de um evento desportivo, entre eles, de ordem financeira, organizacional, infraestrutural e de visibilidade. Os interesses materiais, informativos e simbólicos foram reconhecidos pelos parceiros do evento (Ribeiro et al., 2012). É fundamental para o gestor do evento desportivo perceber qual o interesse do parceiro e de que forma pode contribuir estrategicamente para a realização do evento, atendendo que o parceiro tem igualmente necessidade de

beneficiar do contributo no evento. Em qualquer organização existem conflitos, muitos deles gerados pelos diferentes interesses ou pelo desconhecimento do interesse do aliado. As organizações governamentais focam os seus interesses na comunidade, na comunicação, em contrapartida os comerciantes locais focam o encaixe financeiro ou de clientes, isto é, o gestor de eventos desportivos tem de ser capaz de gerir todos os interesses dos seus parceiros embora adote estratégias diferentes para cada um deles, de acordo com os seus interesses. Os parceiros querem ser reconhecidos pela notoriedade do evento, querem sentir que o evento desportivo gerou ganhos tangíveis, justificando a celebração de parceiro estratégico. Uma boa estratégia com os parceiros é, normalmente, um fator de sucesso entre muitos outros. Kaplanidou, Kerwin e Karadakis analisaram os fatores que contribuem para o sucesso de um evento desportivo e encontraram uma relação de sucesso entre a organização do evento e as entidades locais envolvidas. Reconhecem que o sucesso é um resultado importante para ambas as partes, sendo necessária uma gestão eficaz e a melhor entrega na organização de um evento desportivo. Todas as entidades envolvidas na organização do evento têm de perceber claramente qual a estratégia do evento, de forma a abordar a sua atividade num sentido comum. Os autores identificam, também, a importância de criar uma carteira de eventos, alavancando a participação e os benefícios gerados pelos consumidores do evento desportivo (Kaplanidou et al., 2013). O estabelecimento de relações saudáveis com a indústria do turismo local é igualmente um fator de sucesso, possibilitando a criação de um ambiente festivo. Cada vez mais os gestores de eventos desportivos focam a envolvência dos participantes, sendo necessário

idealizar um conjunto de ações que estimulem a participação dos espetadores durante os períodos de paralisação do evento, através de eventos periféricos ou de outras atrações. Além de todos estes fatores, o gestor deve manter as infraestruturas com o máximo de qualidade, aumentando o valor percebido pelos consumidores do evento desportivo. Vários autores associam aos eventos desportivos um fator de desenvolvimento humano, nomeadamente no estudo de Cardeira e Nunes verificamos que o evento comporta-se como um elemento de desenvolvimento individual importante para o desenvolvimento cultural. Este desenvolvimento individual alcança todos os intervenientes no evento desportivo, desde técnicos a espetadores, parceiros, participantes, entre outros (Cardeira & Nunes, 2013). O turismo no desporto tem assumido uma forte relação que obriga os gestores do evento a idealizarem estratégias neste sentido, alavancando a comunidade acolhedora e atraindo potenciais clientes para a indústria de comércio local. Os eventos desportivos alocam vários riscos associados, pelo que o foco da estratégia passa por reduzir esses riscos, tendo consciência que a realização do evento pressupõem um aumento de valor na atratividade turística da região acolhedora.

O valor percebido num evento desportivo varia de individuo para individuo e varia de acordo com o seu envolvimento no evento. Pelos estudos de Subijana et al. e Inoue e Havard percecionamos que a relação do evento com os moradores da região acolhedora tem de transparecer o máximo de importância social e o prestígio associado à realização do evento desportivo. A valorização do espetáculo vai favorecer a participação da comunidade local e permitir melhorar a imagem junto dos parceiros (Subijana et al., 2014). A criação de impacto social

vai permitir retornos financeiros maiores, alavancando a importância do evento desportivo, e orgulhar as entidades envolvidas na realização do evento (Inoue & Havard, 2014). A participação nos eventos desportivos parecem ter relação com a regularidade dos mesmos, isto é, eventos isolados propiciam a negação. Podemos analisar esta relação no estudo de Seungmo, Liu e Love, onde evidenciam a intenção de participação em eventos desportivos regulares. Uma carteira de eventos vai estimular a participação das massas locais e aumentar a participação desportiva das mesmas, verificando-se maior propensão para a participação continuada. Os gestores de eventos desportivos devem ter presente este dado e estabelecer estratégias que estimulem e prestigiem a participação desportiva (Seungmo et al., 2015). Aliada a este estímulo de participação, a análise das características sociodemográficas é essencial na definição de estratégias de captação de participantes. Kozma, Michalkó e Kiss investiram na análise das características sociodemográficas mais importantes e efetivamente demonstraram que os participantes do sexo masculino estão mais motivados, legitimando as diferenças de idade, local de residência e capacidade financeira. O fundo educacional da região acolhedora do evento desportivo tem um impacto muito forte nos fatores sociodemográficos, subentendendo quais os níveis motivacionais de participação (Kozma et al., 2014).

Os gestores de eventos desportivos não podem ficar alheios a tanta informação e devem seguir modelos de aprendizagem que possibilitem a constante atualização de conhecimento e a perceção de novas tendências.

CONCLUSÃO

Atualmente os eventos desportivos ocupam um lugar fundamental naquilo que são as estratégias de desenvolvimento das cidades ou, até mesmo, de países. Dada a extrema importância e impactos causados por estes, é essencial refletir sobre as ferramentas e os recursos necessários ao seu planeamento, implementação e avaliação. Sarmiento et al. (2011) construíram um modelo ilustrativo das etapas, fases e operações de um evento desportivo. Existem vários outros esquemas estruturantes de tarefas e procedimentos, no entanto é imprescindível a sensibilidade para outros interesses e vontades. O gestor de um evento desportivo deve ser capaz de gerir todos os interesses envolvidos, focar os participantes e reunir condições para captar novos participantes, formular e implementar estratégias desde o início do evento e alcançar resultados que orgulhem todos os entes envolvidos na realização do evento desportivo. A criação de uma carteira de eventos, isto é a idealização de um programa regular de eventos desportivos, beneficia positivamente a relação dos participantes com a organização e seus parceiros e estimula a participação regular nos eventos desportivos. A análise e a investigação são, também, extremamente importantes para obter dados concretos dos vários impactos causados pelo evento desportivo, sejam eles financeiros, ambientais, sociais, entre outros. A satisfação, as sinergias positivas entre os parceiros e o turismo local, a definição clara da estratégia, a sensibilização social e infraestruturas de qualidade assumem-se como fatores de sucesso para um evento desportivo. O impacto social gerado pelo evento desportivo merece especial reflexão, até porque a comunidade acolhedora do evento espera resultados que a exalte,

sendo fundamental definir estratégias que alavanquem o valor percebido da própria região, bem como dos parceiros estratégicos, participantes, espectadores e técnicos envolvidos no processo de implementação do evento.

REFERÊNCIAS

- Barandela, J., Barajas, A., López, F. & Fernández, P. (2013). Impacto económico de eventos deportivos: modelo y praxis. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 38-50.
- Bryson, M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. New York: John Wiley & Sons.
- Candeias, J., Rebelo, E. & Pereira, E. (2012). O impacto económico direto de grandes eventos desportivos: estudo de um evento do programa Algarve. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, 8-16.
- Cardeira, I. & Nunes, P. (2013). Os eventos desportivos como plataforma entre o desporto e o desenvolvimento humano. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 56-63.
- Carlson, J. & O’Cass, A. (2010). Exploring the relationships between e- service quality, satisfaction, attitudes and behaviours in content-driven e-service web sites. *Journal of Services Marketing*, 24, 112-127.
- Clark, R. & Misener, L. (2015). Understanding Urban Development Through a Sport Events Portfolio: A Case Study of London, Ontario. *Journal of Sport Management*, 29, 11-26.

- Crompton, J. (2004). Beyond economic impact: An alternative rationale for the public subsidy of major league sports facilities. *Journal of Sport Management*, 18(1), 40–58.
- Chernushenko, D. & Stubbs, D. (2005). Guidelines for greening sports events. In Collins, A., Jones, C. & Munday, M. (2009). Assessing the environmental impacts of mega sporting events: Two options? *Tourism Management*, 1-10.
- Ferrand, A. (2007). *La gestion del sponsoring deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- Fourie, J., Siebrits, K. & Spronk, K. (2010). *Tourism displacement in a natural experimente*. Stellenbosch: Stellenbosch University.
- Hirt, E. & Clarkson, J. (2011). *The psychology of fandom: understanding the etiology, motives, and implications of fanship*. In Kahle, L. & Close, A. (Eds.), *Consumer behavior knowledge for effective sports and event marketing*. New York: Routledge Academic.
- Horne, J. & Manzenreiter, W. (2006). *An introduction to the sociology of sports mega-events*. USA: Blackwell.
- Hur, J. & Lee, K. (2004). A study of spectator's motive, satisfaction, team identification, and re-viewing in professional baseball. *Korean Journal of Sport Management*, 9, 105-121.
- Inoue, Y. & Havard, T. (2014). Determinants and Consequences of the Perceived Social Impact of a Sport Event. *Journal Sport Management*, 28, 295-310.
- Jones, C. (2008). Assessing the environmental impact of a major sporting event. *Tourism Economics*, 14, 343-360.

- Kaplanidou, K., Kerwin, S. & Karadakis, K. (2013). Understanding sport event success: exploring perceptions of sport event consumers and event providers. *Journal of Sport & Tourism*, 18(3), 137-159.
- Kim, Y. & Kang, J. (2005). The effect of perceived spectator sport product quality on spectator satisfaction according to sport loyalty of the spectators. *Korean Journal of Sports Science*, 16, 100-111.
- Kozma, G., Michalkó, G. & Kiss, R. (2014). The socio-demographic factors influencing visitors participation in Hungarian sports events. *Journal of Physical Education and Sport*, 14(3), 391-397.
- Lee J., Son J. & Cho Y. (2007). Benefits of mitigated ambient air quality due to transportation control on childhood asthma hospitalization during the 2002 summer Asian games in Busan, Korea. *Journal Air & Waste Management Association*, 57, 968-973.
- Maenning, W. & Porsche, M. (2008). *The feel-good effect at mega sports events: Recommendations for public and private administration informed by the experience of the FIFA World Cup 2006*. Hamburg: Hamburg Contemporary Economic Discussions.
- Misener, L. & Mason, S. (2009). Fostering community development through sporting events strategies: An examination of Urban Regime perceptions. *Journal of Sport Management*, 23, 770–794.
- Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A. & Pires, G. (2012). Alavancagem estratégica na gestão de eventos desportivos: a importância do desenho da investigação. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 45-55.

- Pereira, E., Mascarenhas, M., Flores, A. & Pires, G. (2013). Os eventos desportivos como catalisadores de inovação: da geração de liminaridade à criação de capital social e de redes de cooperação. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 59-70.
- Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Esportivos* (4ª ed.). São Paulo: Phorte.
- Ribeiro, T., Correia, A. & Biscaia, R. (2012). Identificação dos interesses e dos problemas organizacionais em eventos desportivos: estudo do Estoril Open 2012. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 87-100.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity*. London: Routledge.
- Sarmiento, J., Pinto, A., Silva, C. & Pedroso, C. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96 .
- Seungmo, K., Liu, J. & Love, A. (2015). Event prestige as a mediator between sport involvement and intent to continue participation. *Perceptual & Motor Skills: Exercise & Sport,,* 121(2), 371-389 .
- Steyn, E., Hollander, W. & Roux, C. (2014). Sport event management curricular outcomes in the South African higher education context. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 20(4:1), 1492-1504 .
- Subijana, C., Moro, M. & Lozano, P. (2014). Perception of sports events held in a permanent sports facility: the case of the madrid sports palace. *Kinesiology*, 46(2), 266-276 .
- Taks, M., Green, C., Misener, L. & Chalip, L. (2014). Evaluating sport development outcomes: the case of a medium-sized international sport event. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 213-237.

Turco, D. & Kelsey, C. (1992). *Conducting economic impact studies of recreation and parks special events*. Arlington: National Recreation & Park Association.

Yoshida, M. & James, J. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24, 338-361.