

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**RAFAEL MENDONÇA DA ROCHA OLIVEIRA**

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS SEM FINS  
LUCRATIVOS NO BRASIL: UMA PROPOSTA POR MEIO DA FERRAMENTA  
*BALANCED SCORECARD* ALINHADA ÀS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA  
NO CORPO DO CONHECIMENTO DA GESTÃO ESPORTIVA**

**CURITIBA**

**2017**

**RAFAEL MENDONÇA DA ROCHA OLIVEIRA**

**MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS SEM FINS  
LUCRATIVOS NO BRASIL: UMA PROPOSTA POR MEIO DA FERRAMENTA  
*BALANCED SCORECARD* ALINHADA ÀS CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA  
NO CORPO DE CONHECIMENTO DA GESTÃO ESPORTIVA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Inteligência de Negócios, do Setor de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

**CURITIBA**

**2017**

## **Medição de Desempenho em Organizações Esportivas Sem Fins Lucrativos no Brasil: Uma proposta por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* alinhada à contribuição da literatura no corpo de conhecimento da gestão esportiva**

**Rafael Mendonça da Rocha Oliveira**

### **RESUMO**

Diversos estudos dissertam sobre medição de desempenho em organizações esportivas sem fins lucrativos, entretanto pouco foi desenvolvido com a utilização de ferramentas empresariais em diversas áreas de negócios aplicado ao esporte. O objetivo geral do estudo é propor um conjunto de objetivos estratégicos e indicadores pautados no modelo de *balanced scorecard* – BSC (Kaplan & Norton, 1992) para organizações esportivas sem fins lucrativos no Brasil. A metodologia se compõe de um estudo qualitativo com objetivo descritivo-exploratório por meio de um delineamento de revisão bibliográfica, utilizando estudos de medição de desempenho e BSC no corpo de conhecimento da gestão esportiva. O artigo fornece um conjunto de objetivos, indicadores e um mapa estratégico a fim de elucidar o conteúdo do artigo, evidenciando que as contribuições na literatura sobre medição de desempenho em organizações esportivas sem fins lucrativos - em grande maioria - estão alinhados e podem ser aplicados, se forem adaptados à metodologia do BSC e que o mesmo pode ser utilizado como base de dados para a compreensão do BSC e medição de desempenho organizacional aplicado ao esporte. Não obstante, o estudo apresenta limitações importantes que devem ser consideradas em relação a construção e aplicação do BSC.

**Palavras-chave:** Organizações Esportivas Sem Fins Lucrativos. Medição de Desempenho. *Balanced Scorecard*.

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações Esportivas Olímpicas (sem fins lucrativos) são entidades que estão inseridas dentro do contexto movimento olímpico (veja em [olympic.org](http://olympic.org)). No Brasil, as organizações esportivas sem fins lucrativos, com atuação nacional, são denominadas “confederações”, cada uma é responsável pelo controle e desenvolvimento em âmbito nacional de seu esporte.

Ainda assim, as mesmas seguem um sistema de filiação, sendo estas filiadas ao Comitê Olímpico Nacional de seu país, bem como em entidades reguladoras de atuação em âmbito continental; à Federação Internacional, bem como entidades responsáveis em âmbito continental de seu respectivo esporte para poder representar o país em competições internacionais.

Exposto breve contexto de inserção das entidades esportivas, diversos estudos têm sido realizados nestas organizações em nível internacional acerca das temáticas de estratégia (THIBAUT, SLACK & HININGS, 1993; 1994), princípios da governança e suas influências no esporte (KIKULIS, 2000; FERKINS, SHILBURRY & McDONALD, 2005; 2009; GEERAERT, ET AL, 2014; SHILBURRY & FERKINS, 2015; SHILBURRY, O’BOYLE & FERKINS, 2016), além de diversas ações e guias visando o desenvolvimento de melhorias das práticas e procedimentos, com ênfase às organizações esportivas olímpicas (i.e. *Play the Game, Olympic Agenda 2020, Australian Sports Commission*<sup>1</sup>, *UK SPORTS*<sup>2</sup>, *European Olympic Committee*<sup>3</sup>, *Sport and Recreation New Zealand*<sup>4</sup>, LISGARA, 2013; CHAPPELET, 2013) e mais recentemente no Brasil (i.e. Prêmio Sou do Esporte<sup>5</sup>).

Ainda assim, Ferkins & Shilburry (2015) apresentam estudo acerca de teoria de governança esportiva e sua influência na capacidade do desenvolvimento de estratégica de forma equilibrada entre diretoria e corpo executivo (“*share leadership*”) em organizações sem fins lucrativos no esporte, seus papéis e ações em seis dimensões, as quais apontam, por exemplo, influências e tomadas de decisão compartilhada no processos de formulação, desempenho e controle da estratégica na organização, bem como no desempenho organizacional (SHILBURRY

---

<sup>1</sup> Governance Principles: A good practice guide for Sporting organisations

<sup>2</sup> A UK SPORTS GOOD GOVERNANCE GUIDE FOR NATIONAL GOVERNING BODIES

<sup>3</sup> “The Rule of the Game” Europe’s first conference on the Governance os Sports

<sup>4</sup> Nine Steps to Effective Governance – Second Edition

<sup>5</sup> Análise das Confederações Esportivas do Brasil – Sou do Esporte | Inspire Sport Business - 2015

& FERKINS, 2011) execução e eficiência da estratégia (FERKINS, SHILBURRY & McDONALD, 2009), maior profissionalismo (THIBAUT, 1991) e formas de medição de desempenho em organizações nacionais do esporte (SHILBURRY & MOORE, 2006; WINAND, ET AL, 2010; 2012; 2014; PAPADIMITRIOU & TAYLOR, 2000).

Nesse sentido, Robinson & Minikin (2011) apresentam como resultado de uma revisão de literatura, análise do planos estratégicos e entrevistas com membros dos Comitês Olímpicos Nacionais da Oceania que levaram a definição de oito dimensões que visam o desempenho destas organizações: governança, gestão, recursos físicos, recursos humanos, finanças, comunicação, atividades esportiva e valores.

Diante do exposto, verifica-se a importância das temáticas de governança e estratégia, aplicada ao desenvolvimento de medição e gestão de desempenho em diversas áreas de negócios aplicadas às organizações esportivas olímpicas (O'BOYLE & HASSAN, 2014) visando a melhoria organizacional e sua profissionalização (ROURAREN, et al, 2016) também por meio de diversas inovações (WEMMER; EMRICH & KOENIGSTORFER, 2016).

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

Nesta perspectiva, a utilização de ferramentas empresariais se fazem necessário para a melhoria da gestão destas organizações. O'Boyle & Hassan (2014) corroboram, nesse aspecto, com uma revisão sobre medição e gestão do desempenho organizacional, apontando a utilização da ferramenta de gestão empresarial proposta por Kaplan & Norton (1992) denominada *Balanced Scorecard* (BSC) em organizações esportivas sem fins lucrativos da Austrália (p. 301, 309), citando a pouca contribuição neste campo de pesquisa, incluindo países do continente europeu, além de Austrália e Canadá (p.310), e também no Brasil no campo da gestão esportiva e suas subáreas (MAZZEI & BARROS, 2012 p.83).

Diante do exposto, como elucidar um modelo de gestão e medição de desempenho para contribuir para as organizações esportivas sem fins lucrativos (confederações) e também para o meio acadêmico visando minimizar lacunas?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste artigo visa propor um conjunto de objetivos estratégicos e indicadores pautadas no modelo de *BSC* para organizações esportivas sem fins lucrativos com atuação nacional (“confederações”), no Brasil.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Minimizar lacunas sobre o tema de medição de desempenho organizacional e *balanced scorecard* em âmbito acadêmico na área da gestão esportiva.

b) Elucidar alguns objetivos, indicadores e mapa estratégico para que se tenha dados afim de contribuir para a utilização e/ou nortear a elaboração de novos modelos de *BSC* dentro do contexto de cada organização.

c) Identificar na literatura sobre medição de desempenho aplicado ao esporte se os estudos contribuem para a aplicação e construção da ferramenta *BSC*.

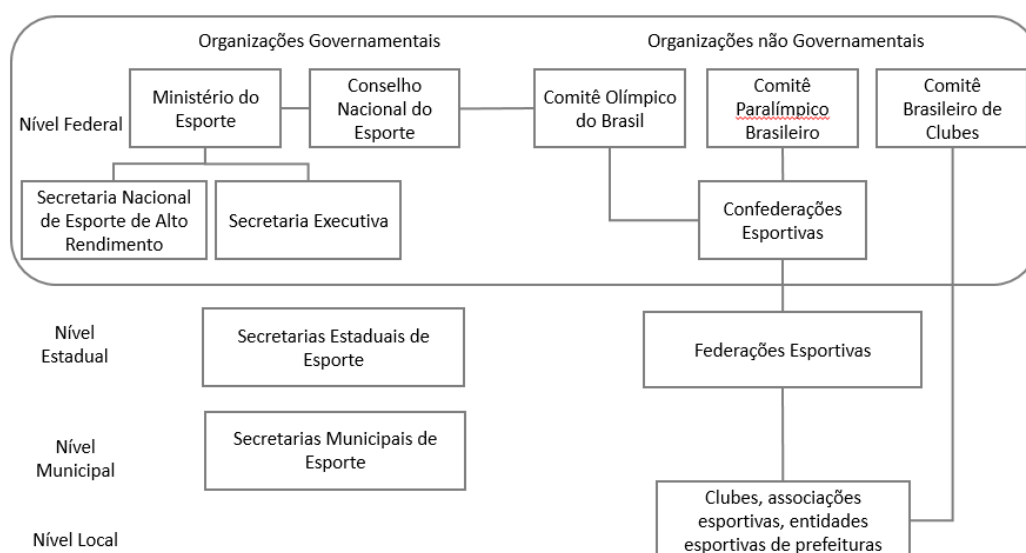
## 2 LITERATURA PERTINENTE

Neste capítulo serão abordados uma breve análise do setor esportivo brasileiro; desempenho organizacional em organizações esportivas sem fins lucrativos; *balanced scorecard* (BSC) e BSC aplicado nestas organizações.

### 2.1 ANÁLISE DO SETOR ESPORTIVO BRASILEIRO

A estrutura do esporte brasileiro atualmente compreende em uma coordenação de vários órgãos em todos os níveis sendo responsáveis pelo desenvolvimento do esporte no país conforme Böhme & Bastos (2016) demonstram em estudo (figura 1).

Figura 1 – Entidades de administração e prática do esporte de alto rendimento.



Fonte: Adaptado de Meira, Bastos e Böhme (2012)

Em nível federal há o Ministério do Esporte (ME), criado em 2003, sendo este responsável por construir uma política nacional de esporte atuando em todas as áreas (i.g. esporte de rendimento, participação, formação e educacional) de acordo com a Lei. 9.615/1998)<sup>6</sup>. O Ministério é dividido em Secretarias Nacionais: Executiva, Alto Rendimento (SNEAR), Esporte, Educacional, Lazer e Inclusão Social (SNE LIS), Futebol e Defesa do Direito do Torcedor (SNDFT). Além das secretárias

<sup>6</sup> Lei 9.615/1998 (Lei Geral do Desporto): Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm).

nacionais o ME tem em sua estrutura organizacional a Secretaria Executiva, esta auxilia o Ministro do Esporte na supervisão e coordenação das atividades das secretarias nacionais, integradas à estrutura do ministério, e na definição das diretrizes e políticas no âmbito da Política Nacional do Esporte (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2017).

Nesse sentido, no âmbito do esporte de alto rendimento é de responsabilidade desta Secretaria Executiva aprovação de projetos pelo ME para serem futuramente captados junto a iniciativa privada e/ou pública para sua execução por meio de dedução fiscal conforme Lei nº 11.438/2006<sup>7</sup> (Lei Federal de Incentivo ao Esporte).

Outra secretaria envolvida é a SNEAR que tem por objetivos desenvolver o esporte de alto rendimento nacionalmente, por meio da implementação, supervisão e gerenciamento de programas e projetos governamentais (i.e. Rede Nacional de Treinamento, Bolsa Atleta, Plano Brasil Medalhas e Centro de Iniciação ao Esporte).

De modo prático, após definição do orçamento da União, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão divulga por meio de uma chamada pública os programas referentes aos órgãos públicos em conjunto com outros ministérios, neste caso, o ME, a partir disto as entidades privadas e/ou públicas podem “pleitear” aos programas, realizando termo de referência e/ou projeto básico, para que assim, após análise e aprovação possa ser celebrado o convênio entre as partes para a realização de um objetivo comum, mediante formação de parceria (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2017).

Ademais, outras fontes de recursos para as Confederações a fim de desenvolver seus respectivos esportes olímpicos/paraolímpicos são: Lei nº 10.264/2001<sup>8</sup> (Lei Agnelo/Piva). Nesse sentido, após a arrecadação bruta das loterias federais, um percentual é destinado ao esporte de alto rendimento sob a gestão dos Comitês, estes repassam as Confederações por meio de critérios de desempenho técnico e de gestão financeira. Além desta fonte de recursos, há outros

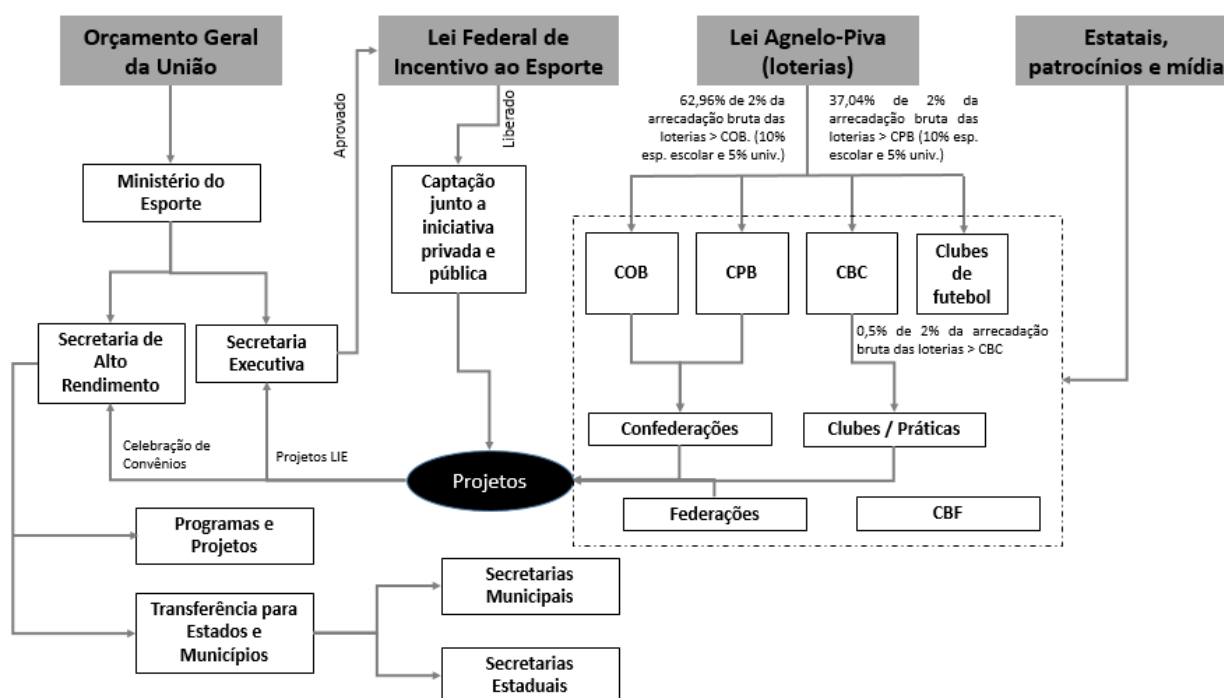
---

<sup>7</sup> Lei nº 11.438/2006 (Lei Federal de Incentivo ao Esporte) prevê a possibilidade de pessoas jurídicas e físicas destinarem uma parcela do imposto de renda devido (PJ =1% e PF=6%) em benefício de projetos esportivos elaborados por entidades do setor, após aprovação do Ministério do Esporte (REZENDE, 2012. p. 33) como forma de doação e/ou patrocínio.

<sup>8</sup> Lei nº 10.264/2001 (Lei Agnelo/Piva) regulamentação e repasse de 2% da arrecadação das loterias federais. Esta arrecadação é destinada ao Comitê Olímpico do Brasil e Comitê Paralímpico Brasileiro que repassam às Confederações Esportivas Olímpicas de acordo com critérios técnicos e de gestão financeira.

financiamentos por meio de patrocínios de empresas privadas e públicas conforme figura 2 abaixo.

Figura 2 – Sistema de recursos financeiros para o esporte de alto rendimento.



Fonte: Adaptado de Meira, Bastos e Böhme (2012)

Evidentemente, verifica-se a dependência destas organizações em relação ao governo federal e de empresas estatais (i.e. 98% dos recursos oriundos são de fontes públicas)<sup>9</sup> mesmo após o período em que houveram grandes eventos esportivos (i.e. Copa do Mundo 2014, Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016), grandes aportes financeiros para os megaeventos (BAADE & MATHESON, 2016; ALMEIDA et. al, 2016) e financiamento de programas esportivos (CASTRO et. al, 2015; ALMEIDA et. al, 2016). Após a realização dos grandes eventos, o governo federal reduziu o aporte financeiro para o esporte olímpico no país (i.e. de 0,12% para 0,04% dos recursos orçamentários para o esporte), influenciado pelo cenário econômico-político (i.e. corrupção governamental, ajustes fiscais) fazendo com que as organizações devam-se adaptar e tentar minimizar seus impactos em tempos de recessão econômica e austeridade (PARNELL et. al, 2016).

<sup>9</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/e-agora-como-fica-o-esporte-olimpico-brasileiro-apos-a-rio-2016.ghtml>

Esta adaptação à nova realidade econômica e política se deve a grande influência dos órgãos públicos no repasse de recursos para a manutenção e desenvolvimento do esporte de alto rendimento brasileiro (MAZZEI, ET. AL, 2015) sendo uma das principais fontes de receita das organizações esportivas olímpicas no país (BASTOS & BÖHME, 2016, p.84; ALMEIDA & MARCHI JR, 2011) influenciando a gestão de diversas Confederações, responsáveis pelo controle e desenvolvimento em âmbito nacional dos esportes olímpicos (MAZZEI ET. AL, 2014).

Nesse sentido, observa-se a importância da gestão aplicada ao esporte como forma de minimizar a lacuna em relação à pouca capacidade de atrair investimentos privados (i.e. patrocinadores e parceiros), bem como no desenvolvimento de um maior profissionalismo (ROURAREN ET. AL, 2016; NAGEL ET. AL, 2015), mudanças contínuas de gestão e governança (KIKULIS, 2000) e ações que visem aumentar a credibilidade no setor.

## **2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS SEM FINS LUCRATIVOS**

O'Boyle & Hassan (2014) dissertam sobre os conceitos de gerenciamento do desempenho organizacional ou mensuração/medição de desempenho por meio de pesquisas em banco de dados e aborda definições citadas por Radnor & Barnes (2007).

A medição é quantificada, quantitativamente ou qualitativamente, a entrada (input), saída (output) ou o nível de atividade de um evento ou processo. Já a gestão de desempenho é a ação, com base em medidas de desempenho e relatórios, o que resulta em melhorias no comportamento, motivação e processos e promove a inovação (O'BOYLE & HASSAN, 2014 *apud* RADNOR & BARNES, 2007). A medição de desempenho é voltada à identificação da eficácia, eficiência e efetividade das organizações, conforme aponta Winand et. al (2014) em estudo de organizações esportivas:

“Efetividade refere-se à relação entre os objetivos iniciais definidos por uma organização e a medida em que alcançariam os seus resultados. A eficiência, no entanto, é tradicionalmente definida como a comparação entre os meios disponíveis de uma organização e os resultados que eles alcançam”. (WINAND, 2014, p.126).

Nesta perspectiva, Winand (2014) ainda descreve os principais modelos aplicados para medir o desempenho organizacional, entre eles estão o (1) o Modelo de Recursos dos Sistemas (Yuchtman & Seashore, 1967), (2) o Modelo de Processo (Pfeffer, 1977; Steers, 1997); o Modelo de Objetivo (Price, 1968, Scott, 1977), (3) Abordagem de múltiplos grupos (Connolly et. al. 1980) e (5) Abordagem de Valores Concorrentes (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Nesse sentido, observa-se na literatura internacional que diversos pesquisadores têm contribuído com estudos sobre desempenho organizacional em entidades esportivas sem fins lucrativos em diversos países (EYDI, 2015) com diversas metodologias, quantitativas ao longo das últimas décadas, (PAPADIMITRIOU & TAYLOR, 2000; BAYLE & MANDELLA 2002; BARROS, 2003; MANDELLA ET AL, 2005; SHILBURY & MOORE, 2006; BAYLE E ROBINSON, 2007; WINAND ET. AL 2010, 2011, 2012, 2013, 2014) bem como na aplicação de práticas tradicionais de gestão de desempenho empresarial (O'BOYLE & HASSAN, 2015).

Bayle & Mandella (2002) abordaram a temática de desempenho por meio de um estudo quantitativo de 40 Organizações Esportivas Nacionais Francesas e os principais achados do estudo foram seis dimensões de desempenho: institucional, promoção social no ambiente interno e externo, finanças, publicidade e organizacional, corroborando com estudo posterior de Mandella et. al (2005) que também forneceram dimensões a partir das percepção dos integrantes das organizações por meio de questionários, análise estatística e arquivos internos das federações com por exemplo, recursos humanos, finanças, comunicação institucional, parceria e relações interorganizacionais, clima organizacional e comunicação interna, volume (e qualidade) de serviços prestados e resultados competitivos internacionais de atletas e equipes em federações nacionais de natação na região do mediterrâneo (Itália, Grécia, Portugal e Espanha).

Já no estudo de Papadimitriou & Taylot (2000) cinco dimensões foram percebidas críticas na percepção do desempenho organizacional: "calibre" da diretoria e relações externas, planejamento de longo prazo, suporte à ciência do esporte, interesse em atletas e procedimentos internos por meio de questionários.

Shibury & Moore (2006) fornecem contribuições sobre método e desempenho organizacional em organizações olímpicas sem fins lucrativos da Austrália utilizando questionário aplicado à ferramenta de Abordagem de Valores Concorrentes (CVA)

seguido de uma análise fatorial e fatorial confirmatória a qual identificaram que produtividade e planejamento (modelo das metas racionais) foram determinantes para a efetividade das organizações. Eidy et. al (2013) corroboram utilizando metodologia semelhante em organizações esportivas do Irã e Iraque que identificaram a produtividade (modelo das metas racionais) e força de trabalho coesiva (modelo de relações humanas) determinantes para efetividade das organizações.

Winand et. al (2010) basearam-se em método de Mandella et. al (2005) para investigar a efetividade das organizações esportivas na Bélgica, e o principal achado do estudo considerado críticos para o desempenho das mesmas foram as dimensões: esporte, cliente, comunicação e imagem, finanças e organização. Os autores quantificam as dimensões em objetivos estratégicos das organizações e propõem indicadores de desempenho. Desta forma o artigo mostra o desenvolvimento de construção dos indicadores a partir da estratégia e objetivos das organizações, sendo de fato a base para o desenvolvimento de uma série de ferramentas e práticas de gerenciamento dentro do meio empresarial (O' Boyle & Hassan (2015).

Posteriormente, Winand et. al (2014) desenvolvem uma pesquisa quantitativa visando combinar diferentes perspectivas de desempenho organizacional em organizações esportivas sem fins lucrativos utilizando diversos estudos a fim de propor um modelo unificado. Os autores utilizaram as dimensões propostas por diversos autores e tornaram-nas em dimensões-macro, extraíndo o coeficiente de correlação para identificar correlação positiva ou negativa entre a macro-dimensões relacionadas as principais categorias: *input* (entrada); *throughput* (processo); *output* (saída) e percepção dos stakeholders proposta em metodologia de Chelladurai (1987). O modelo unificado é apresentado com sua correlações positivas (linhas contínuas) e correlações negativas (linhas pontilhadas) e os números são os estudos que apresentaram correlações (veja Winand et. al 2014).

Bayle & Robinson (2007) investigaram 11 organizações esportivas nacionais da França visando compreender sua estratégia, práticas de gestão e de desempenho organizacional e suas relações entre si, baseado em 3 princípios: o sistema de governança, a qualidade da rede operacional e a posição da organização esportiva dentro da indústria do seu esporte em particular. No entanto, O'Boyle & Hassan (2015) dissertam sobre o estudo, apontando a não clarificação de dimensões que

possam ser gerenciadas, entretanto, aponta a identificação de governança e um sistema de controle ou avaliação como um dos fatores chaves na determinação das desempenho da organização.

Adicionalmente, O'Boyle & Hassan (2015) apontam em estudo que poucos optam por analisar a utilização de ferramentas e técnicas de gestão empresarial para melhorar o desempenho das organizações e sua análise das práticas de gestão. Os mesmos autores utilizam métodos qualitativos em seus estudos de caso com as organizações esportivas sem fins-lucrativos da Nova Zelândia analisando a utilização ou não de ferramentas de gestão, bem como a percepção das mesmas em relação a medição de desempenho, identificando também que há aplicação de ferramenta que se assemelham ao BSC, bem como o próprio *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1992).

### **2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)**

O *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvido por Robert Kaplan & David Norton, vem sendo amplamente discutido no meio acadêmico e utilizado no meio empresarial desde seu surgimento nos anos 90 por se tratar de uma ferramenta de medição e de gestão estratégica que possibilita a (1) tradução da estratégia da organização; (2) comunicação e alinhamento estratégico; (3) planejamento e definição de objetivos; (4) feedback e aprendizagem estratégica (KAPLAN, 1996; 1997).

Nesta perspectiva, o *BSC* proporciona a identificação e equilíbrio entre os objetivos, a utilização de medidas financeiras e não-financeiras por meio de indicadores de tendências e ocorrências inseridos por um conjunto de objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas que visam identificar o cumprimento da estratégia da organização conforme cita Bolívar et. al (2010, p. 118):

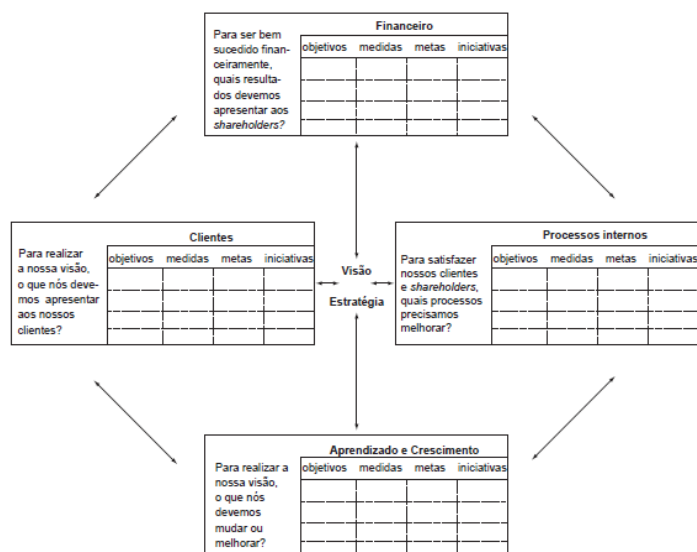
“BSC é usado como uma ferramenta de gestão para ilustrar as relações de causa e efeito e indicadores chaves de desempenho, embora ainda se dê ênfase à realização dos objetivos financeiros. Portanto, o BSC complementa as medidas financeiras desde as atividade anteriores (lag drivers) com indicadores de desempenho de atividade futuras da organização (lead drivers).” (BOLÍVAR ET. AL, 2010, p. 118).

Estes objetivos estratégicos são distribuídos em 4 perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento desenvolvido por Kaplan & Norton (1996; 1997; 2004; 2008), com suas relações de causa e efeito, seus respectivos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas (figura 3), estruturados em um mapa estratégico (KAPLAN & NORTON, 1998, p. 101;102; 2004) o qual também tem como finalidade a compreensão da estratégia para as partes interessadas, comunicar a estratégia e o desdobramento do mapa visando o alinhamento estratégico de toda a organização, visando a alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997).

As perspectivas propostas pelos autores fornecem um modelo de criação de valor. Dentre as preconizadas pelo autor há a perspectiva de aprendizado e crescimento. Esta perspectiva trata dos ativos intangíveis da organização (KAPLAN & NORTON, 2004 p. 7), como uma das finalidades de construir e sustentar o crescimento organizacional de longo prazo (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 29).

Ainda assim, esta perspectiva apresenta 3 categorias que contribuem para o desempenho da organização composta pelo capital humano; capital da informação e capital organizacional, as quais se conjugam para sustentar a estratégia (KAPLAN & NORTON, 2004, p. 7;8) a fim de que a mesma possa alcanças as metas dos objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 152).

Figura 3 – Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996).

Já a perspectiva de processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes (KAPLAN & NORTON, 2004, p. 7) além de trazer aos executivos uma reflexão sobre quais os processos internos devem ser tratados como críticos a fim de estabelecer medidas em busca da excelência operacional (KAPLAN & NORTON, 1997).

Em adição, esta perspectiva pode ser classificada em quatro grupamentos (1) gestão operacional; (2) gestão de cliente; (3) inovação; (4) regulatório e social, podendo ter outros processos críticos identificados para cada tipo de organização e fornecer uma proposição de valor diferenciada e que mais contribuem para aumentar a produtividade e preservar o funcionamento da organização (KAPLAN & NORTON, 2004, p.12).

A perspectiva clientes representa o modo como a organização pretende ser vista pelo seus clientes. Nesse aspecto, segundo Kaplan & Norton (2004, p.7) a perspectiva de clientes define a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo, sendo elemento central da estratégia. A proposta de valor para o cliente está relacionada aos atributos do produto/serviço, o relacionamento com os mesmos, bem como com a imagem da sua marca (KAPLAN & NORTON, 2004) fazendo com que as empresas possam buscar a satisfação e retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação de mercado (KAPLAN & NORTON, 1997).

Em relação a perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997, p.26) citam que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Assim, avaliar o desempenho financeiro da empresa pautado em objetivos financeiros estratégicos faz com que seja possível evidenciar a contribuição da execução das ações estratégicas definidas para a organização.

Ainda assim, nesta perspectiva a criação de valor nesta perspectiva está relacionada a uma estratégia de produtividade (melhorar a estrutura de custos; aumentar a utilização dos ativos) e uma estratégia de crescimento (expandir as oportunidades de receita e aumentar o valor para os clientes) e por conseguinte criar valor a longo prazo para os acionistas.

Os objetivos financeiros estratégicos da organização devem “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os

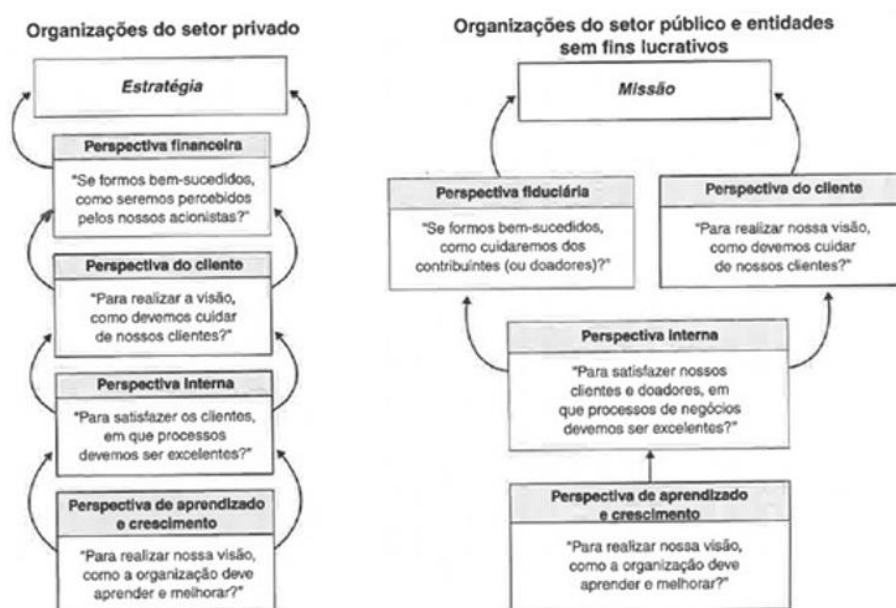
objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 50).

Kaplan & Norton (2004) ainda apontam algumas diferenças das organizações sem fins lucrativos em relação as perspectivas na criação de valor e ao sucesso, e que este sucesso está no cumprimento da missão destas organizações, as quais abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões, e portanto, devem definir seu impacto social e seus objetivos de maneira diferente (KALAN & NORTON, 2004).

Nesse sentido, esta ferramenta tem como finalidade de ser um instrumento de avaliação e controle de medição de desempenho de diversas organizações, tanto no setor privado, como no setor público em organizações sem fins lucrativos (figura 4). O Balanced Scorecard Institute (2017) corrobora citando que:

“O balanced scorecard é um sistema de gerenciamento e planejamento estratégico que é amplamente utilizado em organizações empresariais, governamentais e sem fins lucrativos em todo o mundo para alinhar as atividades empresariais à visão e estratégia da organização, melhorar as comunicações internas e externas e monitorar a performance da organização em relação à metas estratégicas. (BSI, 2017, p. 1)

Figura 4 – Mapas Estratégicos: O modelo simples de criação de valor



Fonte: Kaplan & Norton (2004, p.8)

A abordagem do BSC supramencionado caracteriza-se pela aplicação em entidades com fins lucrativos, entretanto, evidencia-se que a mesma pode sofrer diversas variações de acordo com o tipo de organização. A seguir será abordado a utilização do BSC em organizações em fins lucrativos no setor de esportes.

## **2.4 BALANCED SCORECARD EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS EM FINS LUCRATIVOS**

Devido a aplicabilidade do BSC para diversos tipos de organização, alguns trabalhos foram desenvolvidos em diversas áreas e níveis do setor esportivo aplicando a ferramenta BSC (DIMITROPOULOS ET. AL, 2017; MOREIRA, 2016; GHOLIZADEH ET. AL, 2014; BECSKY, 2011; BOLÍVAR ET. AL, 2010; KRIEMADIS ET. AL, 2008) e mais especificamente em organizações que administram o esporte específicos em nível nacional (O'BOYLE & HASSAN, 2015; ABREU, 2015).

Dimitropoulos et. al (2017) utilizaram o BSC em organização esportiva sem fins lucrativos em nível municipal da Grécia alinhada a políticas públicas esportivas por meio de um estudo de caso recente propondo um conjunto de objetivos estratégicos, indicadores, metas e seus resultados e concluíram que a utilização da ferramenta pode ser utilizada como base para medir a efetividade da gestão de desempenho, bem como para melhorar os serviços esportivos e aumentar a sustentabilidade da organização além de propor uma discussão, avaliação e a utilização do BSC para outros gestores e organizações sem fins lucrativos.

Em dissertação de Moreira (2016) a autora utiliza a aplicação do BSC em um organização esportiva sem fins lucrativos de nível municipal portuguesa baseando em todo o processo de construção da ferramenta até o desdobramento do mapa estratégico, suas relações de causa e efeito além de indicadores e metas estratégicas concluindo ser uma ferramenta adequada para a utilização futura da organização estudada.

Bolívar et. al (2010) desenvolveram estudo em organização esportiva municipal da Espanha, utilizando o processo de construção do BSC a partir de um diagnóstico da organização, análise e matriz SWOT bem como a definição da estratégia chegando a construção dos objetivos estratégicos inseridos nas perspectivas no mapa estratégico da organização preconizado por Kaplan & Norton (1992; 1996, 2004; 2008). Assim como estudo de Kriemadis et. al (2008), que

avaliaram o desempenho de um departamento esportivo dentro de uma Universidade usando BSC utilizando as quatro perspectivas desta ferramenta.

Nesse sentido, evidencia-se que alguns estudos utilizam a aplicação do BSC no setor esportivo, entretanto poucos conseguem desenvolver um estudo completo realizando o processo de construção do mesmo até o desdobramento da estratégia em níveis operacionais de uma organização esportiva.

Nessa linha, em dissertação de Abreu (2015), o mesmo desenvolve um BSC de uma organização esportiva sem fins lucrativos (Federação de Handebol de Portugal), a qual tem atuação nacional e que se aproxima no escopo deste artigo pois tem atuação semelhante dentro do contexto esportivo nacional e internacional. O autor desenvolve o estudo utilizando a metodologia de aplicação do BSC a partir da coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas apresentando os resultados de diagnóstico estratégico, definição, posicionamento e planejamento estratégico e o alinhamento em toda a organização verificando-se também a aplicabilidade desta ferramenta para o setor esportivo.

Por fim, estes estudos de caso supramencionados, demonstram de maneira prática a utilização de ferramentas empresariais aplicadas em entidades sem fins lucrativos que contribuem para o alinhamento dos diversos trabalhos desenvolvidos sobre medição e gestão de desempenho organizacional no esporte.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo compõe uma pesquisa qualitativa com objetivo descritivo-exploratório por meio de um delineamento de pesquisa bibliográfica. Descritivo pois tem a finalidade de descrição das características de determinada população ou fenômeno e exploratório pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas à torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 2002). Foram utilizadas as seguintes etapas (figura 5):

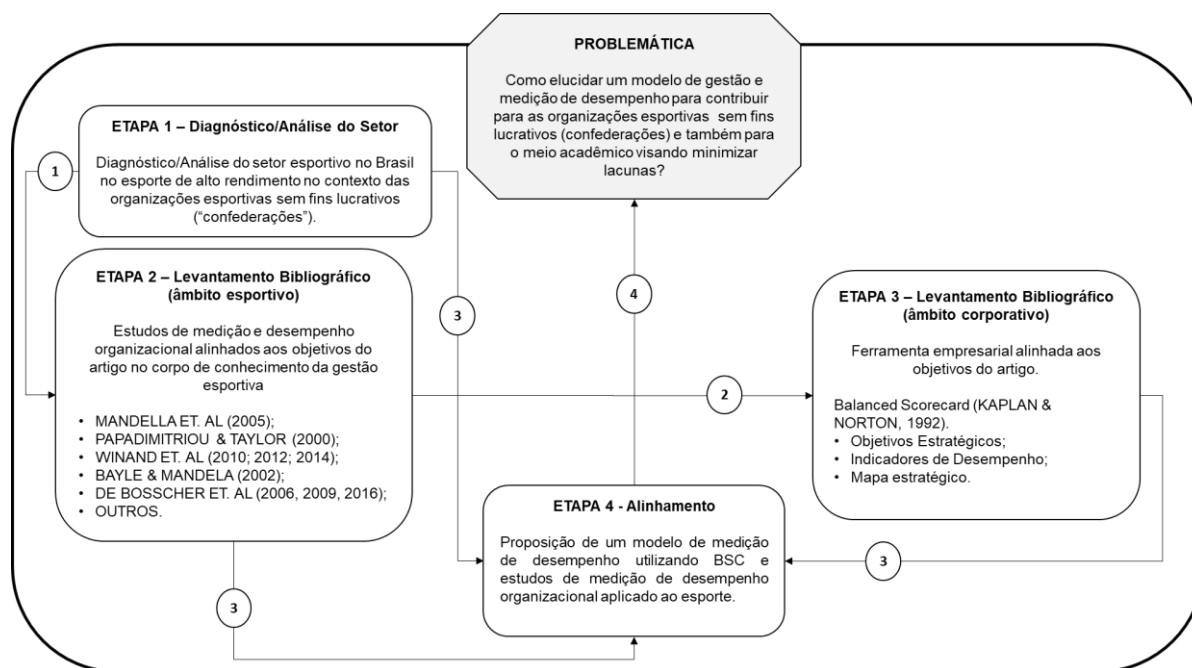
A primeira etapa, partiu da identificação do diagnóstico/análise do setor esportivo no contexto do esporte de alto rendimento (esportivo, econômico, político, e organizacional), com o escopo das temáticas de gestão estratégica e medição de desempenho das organizações esportivas sem fins lucrativos alinhado as ferramentas empresarias por se tratar de um assunto em constante discussão e

importância no cenário esportivo no que tange o corpo de conhecimento da gestão esportiva.

Após a etapa 1 buscou-se por meio de um levantamento bibliográfico (âmbito esportivo), metodologias acerca desta temática que pudessem corroborar para o objetivo do estudo (etapa 2). Alguns dos principais achados recentes na literatura foram os estudos de Papadimitriou & Taylor (2000); Bayle & Mandella (2002); Mandella et. al (2005), Shilbury & Moore (2006), Bayle & Robinson (2007); Winand et. al (2010; 2011; 2014). Estes estudos apresentam dimensões e, por vezes, alguns objetivos e modelos de indicadores de desempenho aplicados em organizações esportivas sem fins lucrativos.

Nesse sentido, optou-se por basear nestes estudos pois os mesmos apresentam literatura relevante, estudos qualitativos (estudos de caso) e quantitativos acerca da temática de desempenho organizacional no esporte.

FIGURA 5 – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA



FONTE: o autor (2017).

Ademais, no âmbito esportivo, o modelo teórico amplamente difundido denominado Fatores de Políticas Esportivas que levam ao Sucesso Esportivo Internacional - SPLISS (DE BOSCHER, 2006, 2009, 2010), também no Brasil, (BASTOS ET AL, 2016) contribui para a pesquisa, pois este estudo permite a comparação de políticas desportivas de alto desempenho de diferentes países, a

qual agrupa todos os fatores da política esportiva que podem contribuir para o sucesso em nove pilares e especifica 96 fatores críticos de sucesso que contribuem para melhorar o sucesso do esporte de elite de uma nação (DE BOSSCHER, 2016).

Posteriormente, a etapa 3 (levantamento bibliográfico – âmbito corporativo) consistiu em encontrar no âmbito da administração de empresas estudos e ferramentas que pudessem alinhar e conectar a área de negócios e esporte com o objetivo do estudo. Nessa perspectiva utilizou-se da ferramenta empresarial *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan & Norton (1992) amplamente utilizada no âmbito corporativo e também por entidades sem fins lucrativos (KAPLAN & NORTON, 2004; 2008).

A etapa 4 compreendeu o alinhamento dos levantamentos bibliográficos (etapa 2 e etapa 3) e análise do setor (etapa 1) à construção de uma proposição dos objetivos, indicadores e mapa estratégico sustentados por diversos estudos apresentados, a análise do setor esportivo de alto rendimento em organizações esportivas sem fins lucrativos e a metodologia da ferramenta *Balanced Scorecard*.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados os resultados/construção do BSC por meio de todo o arcabouço de estudos e análise do setor supramencionado visando atender o objetivo do estudo. Nesse sentido, o principal resultado da pesquisa foi a proposição de um modelo de BSC fornecendo objetivos e indicadores estratégicos discutidos dentro do corpo da literatura da gestão esportiva.

Em virtude de se tratar de organizações esportiva sem fins lucrativos, as perspectivas sofreram diversas alterações, sendo assim, optou-se por utilizar as perspectivas de aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e substituindo a perspectiva financeira para a perspectiva de resultado.

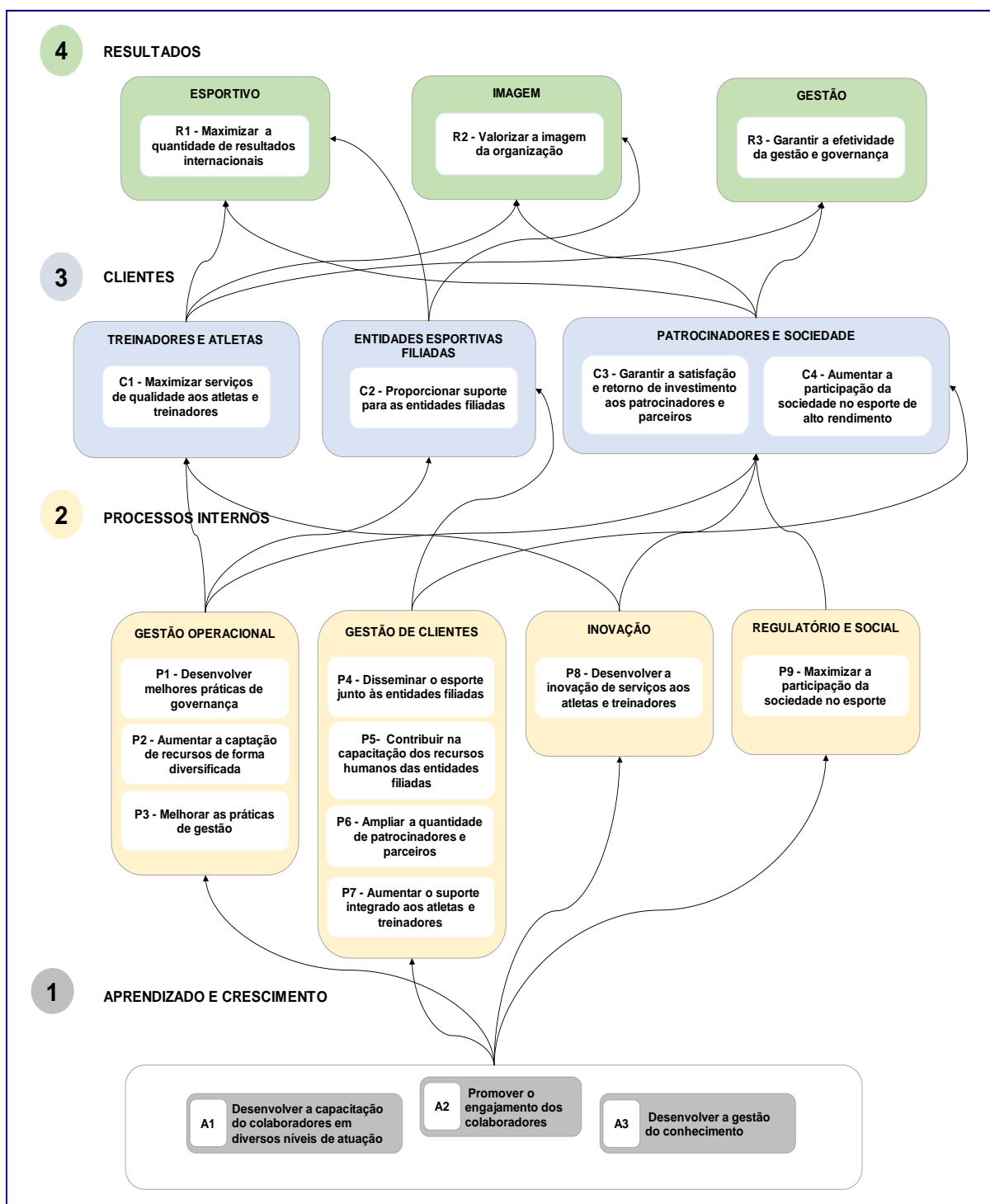
A seguir será apresentado um mapa estratégico e suas relações de causa e efeito, seus objetivos e indicadores estratégicos inseridos em perspectivas.

### **4.1 MAPA ESTRATÉGICO**

No mapa abaixo, verificou-se a elaboração dos objetivos estratégicos inseridos em 4 perspectivas e suas relações causa e efeito, para a criação de valor e

cumprimento de uma missão (KAPLAN & NORTON, 2004) de organizações esportivas de atuação nacional (confederação) a qual dirigem seus respectivos esportes.

FIGURA 6 – MAPA ESTRATÉGICO E RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO



FONTE: o autor (2017).

Ainda assim, a distribuição e construção destas perspectivas podem ser alteradas de acordo com cada organização, embora a proposta acima possa ser amplamente utilizada.

Todas as perspectivas podem estar integralmente alinhada a metodologia do BSC, no entanto ressalta-se para a perspectiva processos internos, a qual apresenta algumas alterações no processo de construção do BSC nestas organizações, bem como na ausência da perspectiva financeira, a qual pode não ser aplicado para organizações sem fins lucrativos como perspectiva voltado ao resultado da organização, e sim como uma sustentação (processo) para o cumprimento da missão e de toda a cadeia de valor das mesmas.

## 4.2 PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A partir da elaboração do mapa estratégico e do contexto da perspectiva aprendizado e crescimento preconizados pelo BSC, foram definidos 3 objetivos estratégicos e seus indicadores conforme figura 7 e 8.

FIGURA 7 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos Estratégicos	
<b>A1</b>	Desenvolver a capacitação do colaboradores em diversos níveis de atuação
<b>A2</b>	Promover o engajamento dos colaboradores
<b>A3</b>	Desenvolver a gestão do conhecimento

FONTE: o autor (2017).

A partir de contribuições acadêmicas e pesquisa no setor esportivo no Brasil, os objetivos caracterizam-se pela necessidade de desenvolver o capital humano (A1) capital da informação (A3) capital organizacional (A2) a fim de contribuir para o desenvolvimento dos processos críticos das organizações preconizado pelos autores do *balanced scorecard*.

Estes objetivos estão alinhados com o que é aplicado dentro da metodologia do BSC em relação a esta perspectiva (Kaplan & Norton, 1997; 2004) e visam contribuir para a organização por meio de uma gestão dos recursos humanos, ativos

intangíveis de uma organização. A perspectiva voltada às pessoas evidencia um papel importante para as mesmas, demonstrando uma orientação voltada à estratégia da organização, contribuindo para o cumprimento também de outros objetivos estratégicos. Nesse aspecto, estudos sobre alinhamento estratégico com a gestão de recursos humanos vem elucidando a contribuição nesta temática em ambiente corporativo (KUIPERS & GIURGE, 2016; ULRICH, 1997; ULRICH; BROCKBANK & JOHNSON, 2009) assim como no ambiente esportivo (KRIEMADIS & PAPAIOANNOU, 2006).

Em adição, os estudos na área da gestão esportiva investigaram as dimensões consideradas críticas que podem ser usadas como melhoria e medição do desenvolvimento organizacional também podem estar alinhadas à esta perspectiva, ou seja, o estudo de Winand et. al (2014) corrobora nesse aspecto, pois aponta em seu modelo unificado, e suas correlações entre as macro dimensões. Estas relacionadas a perspectiva de aprendizado e crescimento, como, por exemplo, a dimensão de recursos humanos como entrada (input) para desenvolver os processos da organização. Tal dimensão também é apontada como determinante em outros estudos (MANDELLA ET. AL, 2005; WINAND ET. AL, 2010).

FIGURA 8 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivos/ Indicadores		Iniciativas Estratégicas	
Aprendizado e Crescimento	<b>A1 - Desenvolver a capacitação do colaboradores em diversos níveis de atuação</b>		
	Ind.1	Número de ações de capacitação e desenvolvimento organizadas	Implantar ações de capacitação (cursos, workshop, seminários, etc)
	Ind.2	Número de ações de capacitação e desenvolvimento apoiadas	Apoiar ações de capacitação em ambiente externo
	Ind.3	Índice de satisfação das ações de capacitação organizadas	Aplicar questionário de pesquisa de satisfação
	<b>A2 - Promover o engajamento dos colaboradores</b>		
	Ind.1	Número de ações de engajamento dos colaboradores	Implantar ações de engajamento para os colaboradores
	Ind.2	Índice de engajamento dos colaboradores	Aplicar questionário de pesquisa de clima
	<b>A3 - Desenvolver a gestão do conhecimento</b>		
	Ind.1	Percentual de colaboradores com acesso as informações	Desenvolver/adquirir sistemas visando a comunicação entre as áreas
Ind.2	Percentual de áreas/departamentos com acesso as informações	Desenvolver/adquirir sistemas visando a comunicação entre as áreas	

FONTE: o autor (2017).

Entretanto, apesar do estudo de Mandella et. al (2005) apontar uma dimensão de recursos humanos como meio de melhoria de desempenho organizacional, o mesmo apresenta indicadores relacionados a quantidade de atletas, técnicos e staffs o qual pode ser relacionado como um efeito (saída, output) e não causa dentro de uma aplicação do BSC. Para essas organizações, estes

indicadores pode não ser aplicável à perspectiva de aprendizado e crescimento, já que a mesma é focada nos funcionários/colaboradores de uma organização.

Já o estudo de Winand (2010) corrobora com os objetivos propostos na perspectiva, pois apresentam uma dimensão organizacional a qual acrescenta como objetivo de aumentar a utilização de ferramentas no corpo administrativo e esportivo visando a melhoria da capacidade dos colaboradores (A1). Outro estudo que também contribui nesta linha é de Bayle & Robinson (2007) abordando os fatores que inibem o desempenho das organizações, como a ausência/deficiência dos sistemas de informação (A2), bem como a ausência de mecanismos de controle em relação a algumas das organizações esportivas francesas, além de descrever estágios de profissionalismo os quais apontam alinhamento com esta perspectiva. O autor aponta a utilização do network com os *stakeholders* envolvidos no setor (benchmark) visando a contribuição para o alinhamento do capital humano e organizacional.

Bayle & Mandella (2002) também demonstram as dimensões elaboradas no estudo por meio de questionários com federações francesas de diversos esportes, as quais apresentaram a dimensão de desempenho social do ambiente interno (clima organizacional). Esta dimensão corrobora com este artigo e com a metodologia do BSC em âmbito da perspectiva de aprendizado e crescimento. Ademais, o artigo apresenta alguns indicadores de desempenho, o qual é apresentado, neste caso, como o grau de satisfação dos atores (colaboradores).

Esta linha de pensamento também apresenta alinhamento com estudo de caso de Moreira (2016) que utilizou o BSC construindo os objetivos estratégicos como: (1) Promover a contínua formação profissional dos colaboradores (2) Aumentar a motivação dos colaboradores (3) Garantir a satisfação dos colaboradores e (4) Promover o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e alguns indicadores de desempenho. Entretanto a autora contribui com objetivos estratégicos voltado ao mesmo propósito (2;3) do capital humano e organizacional, optando por não utilizar o capital da informação, assim como no estudo de caso de Abreu (2015) na Federação Portuguesa de Handebol e estudo de Dimitropoulos et. al (2017) na Grécia.

Exposto sobre a perspectiva aprendizado e crescimento e algumas contribuições de estudo, a outra perspectiva que visa dar sustentação para a criação

de valor da organização, se trata da perspectiva processos internos a qual será detalhada abaixo.

### 4.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva processos internos visa buscar a eficiência da organização, tais medidas devem ter o foco de oferecer uma proposta de valor para os clientes e satisfazer as expectativas dos acionistas. Esta é a diferença fundamental entre as abordagens tradicionais, que visavam monitorar e melhorar os processos internos tendo a melhoria como foco principal da abordagem do BSC em que a excelência dos processos deve atender a um objetivo financeiro e dos clientes (KAPLAN & NORTON, 1997). Ainda, de acordo com BSC os 4 grupamentos (operacional, clientes, inovação e regulatório e social) são aplicados em organizações com fins lucrativos, entretanto é possível alinhar os objetivos ou até mesmo alterar esses grupamentos de acordo com o tipo de organização. Foram definidos 9 objetivos estratégicos e seus indicadores nesta perspectiva conforme figuras de 9 a 13.

FIGURA 9 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	
P1	Desenvolver melhores práticas de governança
P2	Aumentar a captação de recursos de forma diversificada
P3	Melhorar as práticas de gestão
P4	Disseminar o esporte junto às entidades filiadas
P5	Contribuir na capacitação dos recursos humanos das entidades filiadas
P6	Ampliar a quantidade de patrocinadores e parceiros
P7	Aumentar o suporte integrado aos atletas e treinadores
P8	Desenvolver a inovação de serviços aos atletas e treinadores
P9	Maximizar a participação da sociedade no esporte

FONTE: o autor (2017).

A gestão operacional engloba 4 processos importantes como: (1) abastecimento - desenvolver e sustentar relações com fornecedores; (2) produzir bens e serviços; (3) distribuir e entregar produtos e serviços aos clientes e (4) gerenciar riscos, os quais são adequados para o meio corporativo.

Entretanto, para organizações sem fins lucrativos no esporte, esses processos são significativamente diferentes, ou seja, em relação aos 4 processos

descritos acima, de modo geral se deve na relação como consumidor final, o qual adquire um produto acabado baseado por meio de importações e/ou aquisições pautadas em sua maioria por meio de um arcabouço de legislações, decretos e portarias dependendo da fonte de receita utilizada (veja item 2.1) e/ou na criação de novos modelos de negócios, como por exemplo, venda de produtos sendo estes entregues e utilizados para os clientes (filiais), e/ou vendidos aos interessados.

Para a realização de todo esse processo, evidentemente, deve ser feito por meio de uma gestão eficaz e eficiente tendo em vista a complexidade das operações da organização que envolvem diversos *stakeholders* (nacionais e internacionais, governamentais e não governamentais) e diversas fontes de recursos. Por isso, os objetivos estratégicos focados no grupamento de gestão operacional (P1; P2; P3) visam a identificação das melhorias das práticas de gestão e governança a qual podem melhorar, sustentar e dar continuidade nas operações da organização a fim proporcionar serviços de qualidade aos clientes.

Isto contribui com estudo de Bayle & Robinson (2007) e Ferkins, Shilbury & McDonald (2009) acerca da percepção dos stakeholders em relação a influência da governança no esporte, bem como, no estudo de Winand et. al (2014) que cita diversas dimensões que surgiram a partir de abordagem com os mesmos, mas que não foram analisadas efetivamente no escopo do estudo. O estudo de Papadimitriou et. al (2017) corroboram fornecendo objetivo estratégico utilizando BSC voltado a gestão da organização incorporando o conceito de qualidade nos processos e procedimentos em uma organização esportiva na Grécia. Isto posto, os estudos supramencionados corroboram com os objetivos e indicadores apresentados (figura 10).

FIGURA 10 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS - GESTÃO OPERACIONAL

Gestão Operacional		
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
<b>P1 - Desenvolver melhores práticas de governança</b>		
Ind.1	Número de ações desenvolvidas nos princípios de governança corporativa	Desenvolver um programa de governança
<b>P2 - Aumentar a captação de recursos de forma diversificada</b>		
Ind.1	Percentual de recursos recebidos do ano em relação ao ano anterior	Desenvolver um plano de marketing e captação de recursos
Ind.2	Percentual de recursos públicos recebidos do ano em relação ao ano anterior	Desenvolver projetos via leis federais
Ind.3	Percentual de recursos próprios/privados do ano em relação ao ano anterior	Desenvolver modelos de negócios pra captação de recursos
<b>P3 - Melhorar as práticas de gestão</b>		
Ind.1	Número de ferramentas de gestão implantadas	Aplicar novas ferramentas de gestão empresarial
Ind.2	Número de ferramentas de gestão implantadas por áreas/departamentos	Aplicar novas ferramentas de gestão empresarial

FONTE: o autor (2017).

Em estudos no corpo de conhecimento em gestão esportiva no âmbito do desempenho organizacional, Bayle & Mandella (2002) corroboram no aspecto econômico e financeiro pois apontam um dimensão de desempenho utilizando variáveis de medição em relação a diversificação, aumento de recursos e capacidade de autofinanciamento, assim como no estudo de Mandella et. al (2005) e Winand et. al (2010) que citam a dimensão finanças com uma relação de recursos públicos e privados nas organizações. Isto corrobora com o estudo de Winand et. al (2014) em seu modelo que aponta macro dimensão finança no processo (*throughput*) correlacionando os estudos analisados. Ficou evidenciado no estudo, a relação da aquisição (captação) de recursos financeiros, obviamente, com o sucesso de esporte de elite, de massa (maior número de praticantes) (*output*). O estudos supramencionados corroboram com os objetivo (P5) e indicadores apresentados na figura 11.

A dependência de recursos, já mencionado neste artigo, evidencia a necessidade de se obter novos parceiros e patrocinadores (P6) por isso se faz necessário este objetivo e indicadores (figura 11) que aliado a boas práticas de gestão e governança podem aumentar a credibilidade da organização e, está alinhado com o que preconiza o BSC para entidades sem fins lucrativos em que os processos internos devem satisfazer os clientes e doadores (KAPLAN & NORTON, p. 8, 2004).

Nesse sentido, observa-se uma relação com a gestão de clientes a qual engloba 4 processos (selecionar, adquirir, reter, crescimento de clientes – desenvolver as relações) na perspectiva de processos internos.

Para as organizações esportivas, estes quatro processos são bem definidos tendo em vista que a segmentação no mercado é de nicho (organização responsável nacionalmente por um esporte). Os estudos de Thibault et. al (1993; 1994) propõem e evidenciam as tipologias de estratégia destas organizações no Canadá por meio de duas dimensões (atratividade do programa e posição competitiva) que representam o contexto em que estão inseridas estas organizações, onde é possível verificar que a maioria dos esportes estão enquadrados em estratégia de inovação (inovadores). Ainda assim, ressalta-se que o posicionamento estratégico está vinculado ao um contexto cultural onde esportes podem - ou não - ser mais praticados em determinados país.

FIGURA 11 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS – GESTÃO DE CLIENTES

Gestão de Clientes		
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
<b>P4 - Disseminar o esporte junto às entidades filiadas</b>		
Ind.1	Número de clubes e atletas filiados à organização em relação ao ano	Desenvolver junto as federações a auxiliar clubes na implantação do esporte
Ind.2	Número de ações de divulgação e promoção do esporte em relação ao ano	Desenvolver ações de promoção junto as diversas mídias e filiados
<b>P5 - Contribuir na capacitação dos recursos humanos das entidades filiadas</b>		
Ind.1	Número de ações de capacitação nas entidades filiadas ao ano	Desenvolver ações de desenvolvimento em diversas áreas de negócios
Ind.2	Percentual de ações de capacitação aplicadas pelas entidades filiadas	Desenvolver ações de desenvolvimento em diversas áreas de negócios
<b>P6 - Ampliar a quantidade de patrocinadores e parceiros</b>		
Ind.1	Número de patrocinadores	Prospectar possíveis empresas patrocinadoras
Ind.2	Número de parceiros	Prospectar possíveis empresas parceiras
Ind.3	Número de parceiros e patrocinadores em relação ao ano anterior	Prospectar possíveis empresas patrocinadoras e parceiras
<b>P7 - Aumentar o suporte integrado aos atletas e treinadores</b>		
Ind.1	Quantidade de serviços prestados aos atletas ao ano	Aplicar serviços esportivos que proporcionem a melhora do desempenho
Ind.2	Percentual de serviços disponíveis utilizados pelos atletas ao ano	Aplicar serviços esportivos que proporcionem a melhora do desempenho
Ind.3	Índice de utilização de serviços no ano atual em relação ao ano anterior	Aplicar serviços esportivos que proporcionem a melhora do desempenho

FONTE: o autor (2017).

Nesse contexto, evidencia que os serviços prestados podem reter e aumentar o crescimento dos clientes tendo em vista que organizações embora atuam em esportes diferentes, baseiam-se em estratégias iguais inseridas no mesmo contexto (THIBAUT ET. AL, 1994). Ainda assim, por se tratar de um sistema esportivo federativo o qual é exigido uma regulamentação (veja figura 1) é necessário uma atuação em conjunto com as entidades filiadas visando a melhoria de toda a cadeia de diversos esportes, o qual este estudo propõe por meio de alguns objetivos (P4, P5) e indicadores na perspectiva de processos internos (figura 11) no grupamento de gestão de clientes. Além disso, o tamanho da associação (organização) estar correlacionado com a obtenção de resultados de esporte de elite (WINAND ET. AL 2014). Entretanto, essa correlação não analisa os fatores externos como o número de praticantes no mundo.

Outro objetivo estratégico (P7) e indicadores voltados aos clientes, neste caso, suporte aos atletas e treinadores (figura 11) corrobora com o que é amplamente discutido na literatura referente a melhoria do desempenho dos mesmos, bem como a identificação de processos em toda a cadeia esportiva de alto rendimento que podem proporcionar aos mesmos um sucesso esportivo internacional (DE BOSCHER ET. AL, 2006).

Nesse contexto, os estudos de De Bosscher et. al (2006; 2009; 2016); Mazzei et. al (2014; 2015), Mazzei (2015); Meira & Böhme (2014); Meira e Bastos (2016) demonstram os resultados por meio de questionários aplicados a atletas, treinadores e dirigentes dentro da metodologia SPLISS, as quais apresentam dentro do seu processo (*throughput*) os pilares: (1) participação no esporte de base (2) sistema de identificação e desenvolvimento de talentos (3) suporte para atletas e pós-carreira (4) instalações esportivas (6) desenvolvimento e suporte para técnicos (7) competições nacionais e internacionais (8) pesquisa científica e inovação, que podem levar ao sucesso esportivo internacional.

Outros estudos apontam diversas dimensões relacionadas que influenciam no desempenho da organização voltada ao âmbito de serviços esportivos e suas medições. Isto verifica-se em estudos de Winand et. al (2010) que aborda dimensões como esporte de elite e esporte para todos sendo desdobradas em indicadores (no estudo é denominado objetivos) como aumentar a participação em competições internacionais, fornecer serviços de esportes, além de outros que se encaixam em outra perspectiva (*output*) como por exemplo, obter resultados internacionais (perspectiva resultado). Este estudo corrobora com o estudo de Winand et. al (2014) que aponta uma dimensão de programas esportivos (esporte de elite e de massa) que é proposto por Cheladurai (1987) além de inserir serviços para atletas como saída (*output*) descrito como aumento de desempenho e número de atletas participando em competições internacionais que também está relacionado a outra perspectiva (clientes) se aplicado ao *balanced scorecard*.

Já no grupamento da inovação, a mesma engloba 4 processos (identificar oportunidades de novos produtos e serviços, gerenciar portfólio de pesquisa e desenvolvimento, projetar e desenvolver novos produtos e serviços, lançar novos produtos e serviços ao mercado). Em relação a esta área, no ambiente esportivo, o estudo de Wemmer et. al (2016) aponta como inovação novos serviços (ou programas); novos processos e novos modelos de negócios, corroborando com estudos que citam a inovação nos serviços esportivos e não-esportivos nestas organizações (WINAND ET. AL, 2016; WINAND & NOEBER, 2017).

Ainda assim, Winand et. al (2013) aponta em análise os fatores determinantes para a inovação das organizações esportivas (1) atitude em relação ao envolvimento de pessoal (2) atitude em relação a novidade (3) percepção do ambiente competitivo (inter)nacional (4) percepção de saúde econômica (5)

percepção do ambiente competitivo regionais, evidenciando a influência do ambiente interno e externo em uma mudança organizacional para a implantação de novos programas e serviços, corroborando com o desenvolvimento da capacidade de inovação destas organizações a qual segundo Winand & Hoerber (2017).

Nesse sentido, foi inserido nesta perspectiva um objetivo estratégico e indicadores (figura 12) que visa a inovação (P8) para que possa ser aplicada em diversas áreas da organização, tanto em âmbito esportivo quanto organizacional.

FIGURA 12 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS – INOVAÇÃO

Inovação		
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
<b>P8 - Desenvolver a inovação de serviços aos atletas e treinadores</b>		
Ind.1	Número de ações de inovação em serviços esportivos	Desenvolver novos serviços esportivos e modelos de negócios
Ind.2	Percentual de inovação implantadas ao ano	Implantar novos serviços esportivos e modelos de negócios
Ind.3	Índice de ações de inovações implantadas no ano atual em relação ao anterior	Implantar novos serviços esportivos e modelos de negócios

FONTE: o autor (2017).

A aplicação e desenvolvimento de novos serviços e oportunidades para a prática esportiva, se faz necessário tendo em vista aumentar o valor para os praticantes do esporte, atraindo-os, utilizando recursos tecnológicos, bem como no desenvolvimento de novos modelos de negócios utilizando, por exemplo, instalações esportivas oriundas de megaeventos para o devido aproveitamento do legado esportivo (i.e. infraestrutura esportiva, CHAPPELET & LEE, 2016; CHAPPELET, 2012; HENRY, 2016) aumentando o desempenho organizacional (WEMMER ET. AL, 2016).

Isto corrobora com o estudo de Dimitropoulos et. al (2017) pois apresenta objetivo estratégico utilizando BSC voltado a inovação com objetivo de utilização total de todas as instalações esportivas por meio do desenvolvimento de novos projetos em uma organização esportiva na Grécia, já supramencionado, assim como estudo de Winand et. al (2012) abordando desempenho de organizações com a utilização de inovação para serviços esportivos e não esportivos.

Outro grupamento dentro dos processos internos são os processos regulatórios e sociais que engloba dimensões como meio ambiente, segurança e saúde, emprego e investimentos na comunidade.

Em âmbito esportivo, essas ações visam oportunizar à comunidade a participação no esporte por meio de ações em conjunto com organizações envolvidas em responsabilidade social. Nesse sentido, há a necessidade da construção do objetivo (P9) e indicadores para esta temática (figura 13).

FIGURA 13 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS – REGULATÓRIO E SOCIAL

Regulatório e Social	
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas
<b>P9 - Maximizar a participação da sociedade no esporte</b>	
Ind.1 Número de ações esportivas junto a sociedade ao ano	Desenvolver ações esportivas junto à organizações que desenvolver o esporte aliado à sustentabilidade
Ind.2 Quantidade de pessoas atingidas	Desenvolver ações esportivas junto à organizações que desenvolver o esporte aliado à sustentabilidade

FONTE: o autor (2017).

Ademais, alguns estudos foram desenvolvidos na área de responsabilidade social corporativa aplicada ao esporte (BABIÁK & WOLFE, 2009; BASON & ANAGNOSTOPOULOS, 2015; CHELLADURAI, 2016), entretanto, focam em fatores relacionados a conceitos e empresas que atuam com filantropia, parcerias e engajamento do pessoal aplicados para a prática esportiva, apontando a pouca utilização do esporte nas empresas, estas podendo ser usado como veículo para aplicação da responsabilidade social corporativa das mesmas (BASON & ANAGNOSTOPOULOS, 2015) podendo fazer parte ou não do *core bussiness* da organização (CHELLADURAI, 2016).

Em estudos de BSC em organização esportiva, com um recorte na perspectiva processos internos, verificou-se muitas variáveis e objetivos distintos, os quais não apontam esta segmentação de grupamentos desta perspectiva. Entretanto é possível identificar alguns objetivos que se enquadram nestes grupamentos como pode ser visto nos estudo de Abreu (2015) que corrobora com 4 objetivos estratégicos em que é possível verificar o alinhamento com a gestão operacional, de clientes e inovação e estudo de Moreira (2016) com objetivos voltados a gestão operacional.

Isto posto, a ausência das outras áreas a partir do diagnóstico da organização, pode-se entender que não foi necessário a utilização de outros

objetivos como sendo processos críticos para as organizações estudadas, entretanto pode-se observar lacunas na elaboração nesta perspectiva para que a organização crie valor conforme aponta estudo do BSC principalmente em se tratando de organizações sem fins lucrativos.

#### 4.4 PERSPECTIVA CLIENTES

A perspectiva clientes define, segundo Kaplan & Norton (2004, p.7) a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo, sendo relacionada aos atributos do produto/serviço (preço, qualidade, disponibilidade, seleção e serviços), o relacionamento com os mesmos (serviços e parcerias), bem como com a imagem (marca) (KAPLAN & NORTON, 2004), fazendo com que as empresas possam buscar a satisfação e retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação de mercado (KAPLAN & NORTON, 1997). Nesse aspecto foram definidos 4 objetivos estratégicos e seus indicadores conforme figuras 14, 15 e 16 abaixo:

FIGURA 14 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivos Estratégicos	
<b>C1</b>	Maximizar serviços de qualidade aos atletas e treinadores
<b>C2</b>	Proporcionar suporte para as entidades filiadas
<b>C3</b>	Garantir a satisfação e retorno de investimento de patrocinadores e parceiros
<b>C4</b>	Aumentar a participação da sociedade no esporte de alto rendimento

FONTE: o autor (2017).

Em âmbito esportivo, a segmentação dos clientes–alvo pode compreender (1) atletas e treinadores, (2) entidades filiadas, (3) parceiros e patrocinadores e a (4) sociedade. Nesse sentido, os atributos e serviços voltados ao *core bussiness* da entidade compreende os serviços esportivos já mencionados, na perspectiva processos internos voltados ao suporte integrado aos atletas.

Entretanto as variáveis preconizadas no BSC, se aplicadas no esporte, compreende como o pagamento, por exemplo, de taxas de filiação anuais às organizações esportivas (*preço*) para que seus clientes (1,2) possam, por exemplo, participar em competições nacionais (*qualidade e disponibilidade*) e, por conseguinte a possibilidade de participação em competições internacionais (1), bem como na

utilização dos (*serviços*) destinado aos atletas em sua maioria, sem custos para os mesmos se financiado pelas organizações.

FIGURA 15 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA CLIENTES – ATLETAS E TREINADORES E, ENTIDADES ESPORTIVAS FILIADAS

		Atletas e Treinadores	
Clientes	Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
		<b>C1 - Maximizar serviços de qualidade aos atletas e treinadores</b>	
	Ind.1	Percentual de satisfação dos atletas e treinadores	Aplicar pesquisas de satisfação juntos aos atletas e treinadores
	Ind.2	Número de reclamações dos serviços disponibilizados	Registrar reclamações de atletas e treinadores
	Ind.3	Número de elogios recebidos dos serviços disponibilizados	Registrar elogios de atletas e treinadores
		Entidades Esportivas Filiadas	
Clientes	Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
		<b>C2 - Proporcionar suporte para as entidades filiadas</b>	
	Ind.1	Percentual de satisfação das entidades filiadas	Aplicar pesquisas de satisfação juntos às entidades filiadas
	Ind.2	Número de reclamações dos serviços de suporte às entidades	Registrar reclamações das entidades filiadas
	Ind.3	Número de elogios dos serviços de suporte às entidades	Registrar elogios das entidades filiadas

FONTE: o autor (2017).

A partir da identificação dos clientes das organizações esportivas, alguns artigos corroboram com o apresentado neste estudo. Winand et. al (2010) apresenta uma dimensão cliente incluindo objetivos como aumentar serviços esportivos para atletas.

Entretanto, a maioria do estudos já citados não apresentam uma dimensão clientes, e sim de comunicação externa e de percepção dos *stakeholders* focados em sua maioria na imagem e reputação. Ainda assim, a relação de clientes como atletas e treinadores, relacionados as equipes (seleções) nacionais, são abordadas em dimensões voltadas ao esporte e não como clientes, embora se tenha a percepção de que os estão neste contexto.

Já os clientes patrocinadores e parceiros (3) compreendem na utilização da imagem do esporte e da entidade como forma de promover as empresas patrocinadoras demonstrando o retorno de investimento, bem como desenvolvendo ativações comerciais, institucionais e relacionais junto às empresas em que apresentam políticas de responsabilidade social.

Em relação ao cliente sociedade (4), as organização esportivas podem, em sua maioria desenvolver em conjunto com organizações sociais a formação plena do cidadão por meio do esporte, promovendo a saúde e bem estar, bem como na

promoção da importância do meio ambiente e também na promoção do esporte voltado ao alto rendimento.

FIGURA 16 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA CLIENTES – PATROCINADORES E APOIADORES E, SOCIEDADE

Patrocinadores e Apoiadores		
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
<b>C3 - Garantir a satisfação e retorno de investimento de patrocinadores e parceiros</b>		
Ind.1	Percentual de satisfação dos patrocinadores e parceiros	Aplicar pesquisas de satisfação juntos aos patrocinadores
Ind.2	Número de ativações ao ano	Desenvolver e aplicar ativações em conjunto com patrocinadores

Sociedade		
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas	
<b>C4 - Aumentar a participação da sociedade no esporte de alto rendimento</b>		
Ind.1	Percentual de satisfação das pessoas atendidas	Aplicar pesquisas de satisfação juntos a população atendida
Ind.2	Número de ações de responsabilidade social ao ano	Desenvolver ações de responsabilidade social junto as partes interessadas

FONTE: o autor (2017).

Estudos de Bayle e Mandella (2002); Winand (2010; 2014) e Mandella et. al (2005) dissertam sobre o aspecto da percepção dos stakeholders (*reputação e imagem*).

Winand et. al (2014) ainda apontam que a percepção se referem à satisfação, entusiasmo, reputação e imagem da organização (ambiente externo) e valores éticos projetados pelas atividades e pelos atores e aponta que a imagem influencia na diversificação de novas fontes recursos, independência financeira e atrair novos praticantes. Isto corrobora com o que é apontado na ferramenta BSC de Kaplan & Norton (1992) no que tange a imagem e relacionamento na perspectiva clientes.

No que tange a sociedade como cliente, poucos estudos citam claramente em dimensões importantes no desempenho organizacional no esporte. No entanto, Dimitropoulos et. al (2017) corroboram com este estudo, pois também cita objetivo estratégico como melhorar a satisfação do cidadão a partir dos serviços e instalações atléticas (esportivas).

Em alguns estudos aplicados no BSC não há identificação clara de quem são os clientes (Moreira, 2016 e Abreu, 2015) entretanto, verifica-se no estudo de Abreu (2015) quatro objetivos estratégicos, estes voltados às entidades filiadas e à sociedade e voltado aos atletas de alto rendimento na base.

Um fator importante é a ausência de clientes como patrocinadores e parceiros, os quais são importantes para a contribuição da imagem, bem como na

recebimento de recursos para a organização em suas mais diversas formas de captação. Isto pode demonstrar um papel pouco influenciador das áreas de marketing e comunicação ou com pouca maturidade organizacional neste setor.

#### 4.5 PERSPECTIVA RESULTADOS

Em organizações esportivas sem fins lucrativos a perspectiva financeira, dentro da metodologia BSC geralmente está inserida como uma primeira perspectiva, ou até mesmo inserida em outra perspectiva com objetivos financeiros.

Como supramencionado (item 2.3.) nesta perspectiva a criação de valor está relacionada a uma estratégia de produtividade e uma estratégia de crescimento gerando valor a longo prazo para o acionista. Entretanto, no aspecto de organizações esportivas sem fins lucrativos, observa-se que a estratégia de produtividade e crescimento concentra-se em algumas variáveis como na melhoria de resultados esportivos (*produtividade*), sua imagem (*crescimento*) e uma gestão e governança efetiva também pode estar relacionada a sua produtividade e crescimento, a fim de cumprir com a missão da organização (KAPLAN & NORTON, 2004). Nesse aspecto foram definidos 3 objetivos estratégicos e seus indicadores conforme figuras 17 e 18 abaixo:

FIGURA 17 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA RESULTADOS

Objetivos Estratégicos	
R1	Maximizar a quantidade de resultados internacionais
R2	Valorizar a imagem da organização
R3	Garantir a efetividade da gestão e governança

FONTE: o autor (2017).

Em grande maioria os estudos de medição de desempenho organizacional apontam a dimensões esportiva, denominada por exemplo, como esporte de elite, com indicadores de resultados esportivos (*produtividade*) com fator de medição de desempenho (BAYLE & MANDELLA, 2002; MANDELLA, 2005; WINAND ET. AL, 2010; 2011; 2014) sustentando a proposição do objetivo estratégico R1 apresentado neste estudo.

Winand et. al (2010) apontam como objetivos estratégicos como resultado (1) obter resultados esportivos internacionais; (2) aumentar a participação de atletas

em competições internacionais. (3) aumentar a atividades esportiva para membros, assim como o estudo de Winand et. al (2011).

Diferentemente, Bayle & Mandella (2002) aborda uma dimensão institucional baseada em objetivos esportivos, como a obtenção de melhores resultados esportivos o qual pode demonstrar uma alta influência na organização relacionado ao *core bussiness* para utilização de diversos indicadores de resultados no esporte.

Mandella (2005) aborda a dimensão, resultados competitivos internacionais de atletas e equipes, utilizando indicadores como por exemplo (1) número de medalhas em diversas competições; (2) número de finalistas, semifinalistas em eventos mundiais (3) número de participação de atletas em eventos internacionais, estudos que também corroboram com o apresentado neste estudo (figura 18).

Em relação a aplicação do BSC estudo de Dimitropoulos et. al (2017), não apresenta os objetivos estratégicos voltados ao desempenho esportivo nem seus resultados desta aplicação, o estudo tem ênfase em objetivos na área de negócios.

FIGURA 18 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA RESULTADOS - ESPORTIVO

Resultado	Esportivo	
	Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas
	<b>R1 - Maximizar a quantidade de resultados internacionais</b>	
Ind.1	Número de medalhas em resultados internacionais	Registrar e monitorar todos os resultados internacionais
Ind.2	Percentual de efetividade em competições internacionais	Registrar e monitorar todos os resultados internacionais

FONTE: o autor (2017).

Novamente, Abreu (2015) apresenta de modo mais completo a aplicação o BSC em uma Federação Esportiva (atuação nacional) com objetivos esportivos inseridos na perspectiva clientes, que é apresentada como a última perspectiva para o cumprimento da estratégia e da missão da organização. Dentre alguns objetivos, estão a (1) obtenção de resultados esportivos que dignifiquem a modalidade a nível nacional e internacional, (2) promoção da modalidade relacionados aos jovens e (3) detecção e promoção de talentos.

Entretanto, o objetivo (2) está mais relacionados ao processos internos, pois se pretende aumentar os resultados esportivos a partir do aumento de praticantes, isso se trata de um relação de causa-efeito, essa situação corrobora com o disposto no estudo em que programas esportivos podem levar aos melhores resultados

conforme aponta Winand et. al (2014) e em estudo de De Bosccher et. al (2006) em que a participação no esporte de base (pilar 1) e sistema de identificação e desenvolvimento de talentos (pilar 2) fazem parte de um processo para obtenção de resultados internacionais.

Já em relação ao crescimento, a imagem (R2), como exposto brevemente anteriormente, se torna relevante para o crescimento da organização, bem como na satisfação dos stakeholders externos (BAYLE & MANDELLA; 2002; WINAND, 2010; 2014; MANDELLA ET. AL, 2005; O'BOYLE & HASSAN, 2015) e na criação de valor, dividido em três níveis diferentes (veja WORATSCHEK ET. AL, 2014).

Nesse sentido, segundo o estudo de Winand et. al (2014) a imagem está correlacionada com várias dimensões, ou seja, está relacionada ao sucesso de esporte de elite, bem como no aumento de recursos financeiros por meio de uma boa reputação identificada no estudo relacionada a percepção dos *stakeholders*.

Winand et. al (2010) aponta uma dimensão de comunicação e imagem a qual não está relacionado ao efeito, entretanto, apresenta objetivos em forma de indicadores como (1) disseminar uma imagem positiva de seu esporte na mídia para o público (2) disseminar uma imagem positiva de sua comunicação interna para membros e clubes. Isto também sustenta o objetivo apresentado e indicador visando retorno de investimento (figura 19), bem como numa imagem positiva da entidade.

FIGURA 19 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA RESULTADOS - IMAGEM

Resultado	Imagem	
	Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas
<b>R2 - Valorizar a imagem da organização</b>		
Ind.1	Percentual de retorno de investimento (ROI)	Monitorar o retorno de investimento junto a empresas especializadas

FONTE: o autor (2017).

Em estudos aplicados de BSC, evidenciou-se que os objetivos relacionados a imagem concentram-se na perspectiva clientes. Conforme estudo de Abreu (2015) que apresenta uma perspectiva final denominada “*clientes e stakeholders*”, utilizando indicadores de resultados esportivos. Bolívar et. al (2010) segue esta linha apresentando no mesmo nível duas perspectivas (clientes e financeira). Diferentemente, Moreira (2016) apresenta uma perspectiva financeira para uma organização esportiva municipal sem fins lucrativos.

No que tange ao objetivo (R3), alguns estudos abordam a temática governança aplicada ao esporte como influência no desempenho das organizações esportivas em todos os níveis, bem como na compreensão da governança no contexto esportivo (KIKULIS, 2000; FERKINS ET. AL, 2005; SHILBURY & MOORE, 2006; BAYLE & ROBINSON, 2008; FERKINS ET. AL, 2009; WINAND ET. AL, 2011; 2012; ROBINSON & MINIKIN, 2011; FERKINS & SHILBURY, 2011; 2012; GEERAERT ET. AL, 2014; O'BOYLE & HASSAN, 2014; 2015; NAGEL ET. AL, 2015; SHILBURY ET. AL, 2016) o que corrobora com a necessidade de ser medir as práticas de gestão e governança das entidades (figura 20).

FIGURA 20 – INDICADORES E INICIATIVAS DA PERSPECTIVA RESULTADOS – GESTÃO E GOVERNANÇA

Gestão e Governança	
Objetivos/Indicadores	Iniciativas Estratégicas
<b>R3 - Garantir a efetividade da gestão e governança</b>	
Ind.1 Percentual do cumprimento dos indicadores de governança	Atender e mensurar os critérios/indicadores de governança corporativa aplicada ao esporte

FONTE: o autor (2017).

Ferkins et. al (2015) identifica quatro elementos da literatura de governança esportiva como os principais focos de pesquisa até o momento: liderança compartilhada, motivação do conselho, papéis do conselho e estrutura, bem como quatro temas genéricos examinados como capacidade de governança (desempenho, conformidade, política e operações) e, que pode melhorar a capacidade estratégica por meio de conselhos das organizações, bem como por meio de uma liderança compartilhada (FERKINS, ET. AL, 2009).

Em adição, Bayle & Robinson (2008) investigaram 11 organizações esportivas nacionais da França em que um dos fatores de desempenho organizacional apontado é o sistema de governança, o qual aborda 4 deles com relação ao controle e tomadas de decisão das organizações: (1) presidência forte; (2) presidência “tandem” (em conjunto/compartilhado); (3) presidência dispersa (coordenação do trabalho de diretores); (4) sistema gerencial de governança (diretor controla a tomada de decisão a partir de sua confiança) que estão presentes nestas organizações e que são um componente fundamental do comportamento estratégico e organizacional e que afeta o desempenho.

Assim como Ferkins et. al (2016) que estudaram a governança colaborativa para as organizações esportivas contribuindo teoricamente fornecendo uma agenda de pesquisa para orientar o desenvolvimento de pesquisa e da teoria que pode melhorar nossa compreensão da governança colaborativa no esporte e, apontam que as práticas de governança, é mostrado como uma fraqueza nas organizações esportivas (FERKINS ET. AL, 2015).

Geeraert et. al (2014) analisam questões estruturais em relação à autogovernança de 35 organizações esportivas (federações internacionais) e sustenta a necessidade de mudança e melhores práticas de governança no esporte, sustentando também o estudo de Katwala (2000) que apresenta três cenários possíveis: mudança de dentro, pressão de fora e mudança através de colapso e crise, como por exemplo, a influência dos *stakeholders* (patrocinadores) que pode pressionar para melhorar sua governança por questões de sustentabilidade (econômica) e sua imagem pública (GEERAERT ET. AL, 2014).

Isto posto, caracteriza-se por haver a necessidade de objetivos e indicadores estratégicos voltados as melhores práticas de governança baseando-se em seus princípios (pilares) no contexto brasileiro (transparência; equidade; prestação de contas; integridade institucional e modernidade)<sup>10</sup>, tendo em vista grande movimento sobre este assunto atualmente, mesmo não identificando na literatura objetivos estratégicos no BSC relacionados as práticas de governança.

Por fim, embora a última perspectiva (resultado), neste estudo, não se trata de uma perspectiva financeira, como é usado na metodologia do BSC e também em outros artigos sobre de medição de desempenho, como por exemplo Bayle & Mandella (2002); Mandella et. al (2005); Winand et. al (2010; 2014; 2016) e estudos na área desempenho financeiro (WINAND ET. AL, 2012) os mesmos fundamentam a necessidade de ter objetivos voltados a área financeira destas organizações na utilização do BSC.

---

<sup>10</sup> Pilares utilizados em metodologia para identificar e comparar a governança em organizações de administração esportiva no Brasil (Confederações).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do contexto esportivo e as contribuições na literatura o artigo forneceu uma proposta de BSC (mapa estratégico, objetivos e indicadores) sendo possível evidenciar que as contribuições na literatura sobre medição de desempenho em organizações esportivas sem fins lucrativos - em grande maioria - estão alinhadas e podem ser aplicadas à metodologia do BSC se forem adaptadas ao contexto de cada organização, bem como a possibilidade de alteração e/ou construção de outras perspectivas do BSC considerando principalmente seus processos internos e clientes.

Ressalta-se que as dimensões, objetivos e alguns indicadores propostos nos estudos, apresentam em grande maioria, medição de desempenho voltados ao esporte, poucos utilizam-se de outras áreas como utilização de medição apresentando indicadores, embora observa-se na literatura um crescimento nesta vertente, bem como nas dimensões e objetivos apresentados. Não obstante, as dimensões apresentadas podem não só contribuir como forma de medi-los, mas também como forma de se desenvolver iniciativas estratégicas visando o crescimento da organização.

Outro ponto interessante, é que muitas das dimensões e objetivos apresentados nos estudos internacionais corroboram com o setor esportivo brasileiro, tendo em vista principalmente questões de dependência de recursos do setor público (pouca diversificação de recursos), bem como em relação a melhorias de gestão e governança discutidos a nível mundial em diversas organizações esportivas sem fins lucrativos com atuação nacional evidenciando, abordagens sobre a profissionalização - ou não - destas organizações.

Por fim, acredita-se que o estudo possa ser utilizado como base de dados e uma reflexão para a compreensão do BSC e medição de desempenho organizacional aplicado ao contexto esportivo tanto para o meio acadêmico quanto para profissionais da área minimizando lacunas existentes no campo do conhecimento da gestão esportiva no Brasil.

## 6. LIMITAÇÕES DE ESTUDO E IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O estudo apresenta limitações, pois o mesmo não teve como objetivo dar continuidade na construção do BSC no que tange o seu desdobramento integral (inclusão de metas para os indicadores) e o alinhamento estratégico (*cascadeamento*) tendo em vista a inviabilidade por não se tratar de um estudo de caso e a construção do mesmo baseou-se de maneira sistêmica, utilizando a elaboração de um mapa estratégico, alguns objetivos e indicadores como forma de nortear pesquisas e ações futuras do BSC pautado em estudos internacionais na área.

Nessa perspectiva, para a aplicação integral da metodologia do BSC, sugere-se a utilização de estudos de caso, pois seria possível verificar a correta construção e aplicação do BSC dentro do contexto de cada organização, além da possibilidade de evidenciar o desempenho das mesmas em diversas áreas de negócios a qual poderiam surgir novas lacunas em relação a utilização ou não de outras ferramentas empresariais para melhorar a gestão das organizações e novas áreas de pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. Â. C. Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas Sem Fins Lucrativos: Aplicação do Balanced Scorecard na Federação de Andebol de Portugal. 2015. 214 fls. **Dissertação** (Mestrado em Gestão do Desporto) – Universidade de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Lisboa - Portugal, 2015.
- ALMEIDA, B. S. de & MARCHI JR, W. Comitê Olímpico Brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**. v. 33, n.1, p. 163-179 jan./mar. 2011.
- ALMEIDA, B. S. de; CASTRO. S. B. E. de; MEZZADRI, F. M. & SOUZA, D. L. de. Do sports mega-events boost public funding in sports programs? The case of Brazil (2004-2015). **International Review for the Sociology of Sport**. v. 1, n. 21, p. 1-21, dez. 2016.
- BAADE, R. A. & MATHESON, V. A. Going for the Gold: The Economics of the Olympics. **Journal of Economic Perspectives**. v. 30, n. 2, p. 201-218, spring. 2016.
- BABIAK, K. & WOLFE, R. Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors. **Journal of Sport Management**. v. 23, n. 6, p. 717-742, nov. 2009.
- BARROS, C. P. Incentive Regulation and Efficiency in Sport Organisational Training Activities. **Sport Management Review**. v. 6, n. 1, mai. p.33-52. 2003.
- BASON, T. & ANAGNOSTOPOULOS, C. Corporate social responsibility through sport: a longitudinal study of the FTSE100 companies. **Sport, Business and Management: An International Journal**. v. 5, n. 3, p. 218-241. 2015.
- BASTOS, F. da C. & BÖHME, M. T. S. **ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO: fatores críticos de sucesso – gestão – identificação de talentos**. 1ª ed. São Paulo: Editora Phorte, p.69-95. 2016.
- BASTOS, F. da C. & BÖHME, M. T. S. Suporte Financeiro. In: \_\_\_\_\_. **ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO: fatores críticos de sucesso – gestão – identificação de talentos**. 1ª ed. São Paulo: Editora Phorte, p. 69-95. 2016.
- BAYLE, E. & MANDELLA, A. Development of a Taxonomy of Performance for National Sport Organizations. 2002. **European Journal of Sport Science**. v. 2, n. 2, p.1-21, abr. 2002.
- BAYLE, E. & ROBINSON, L. A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. **European Sport Management Quarterly**. v. 7, n. 3, p.249-268, mai. 2007.
- BECKSKY, A. The application of Balanced Scorecard in team Sports. **Applied Studies in Agribusiness and Commerce**. v.5, n.3/4, p.29-32, 2011.

BOLÍVAR, M. P. R.; HERNÁNDEZ, A. M. L.; RODRÍGUEZ, D. O. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Revista Latinoamericana de Administración*. v. 45. p.116-139. 2010.

CASTRO, S. B. E. de; STAREPRAVO, F. A.; COAKLEY, J.; SOUZA, D. L. de. Mega sporting events and public funding of sport in Brazil (2004–2011). *Leisure Studies*. v.35, n.3, p.369-386, mai. 2015.

CHAPPELET, J. L. & LEE, K. H. The Emerging Concept of Sport-Event-Hosting Strategy: Definition and Comparison. *Journal of Global Sport Management*. v.1, n.1-2, p.34-48, jul. 2016.

CHAPPELET, J. L. Mega sporting event legacies: A multifaceted concept. *Papeles de Europa*. v. 25, n. spec, p.76-86. 2012.

CHELLADURAI, P. Corporate Social Responsibility and Discretionary Social Initiatives in Sport: A Position Paper. *Journal of Global Sport Management*. v. 1, n. 1/2, p. 4-18, jul. 2016.

DE BOSSCHER, V.; KNOP, P. de; BOTTENBURG, M. V. B. & SHIBLI, S. A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*. v. 6, n. 2, p. 185-215, jun. 2006.

DE BOSSCHER, V., KNOP, P. de; BOTTENBURG, M. V. B.; SHIBLI, S. & BINGHAM, J. Explaining International Sporting Success: An International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in Six Countries. *Sport Management Review*. v. 12, n. 3, p. 113-136, ago. 2009.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WESTERBEEK, H. & BOTTENBURG, M. V. Convergence and Divergence of Elite Sport Policies: Is There a One Size-Fits-All Model to Develop International Sporting Success?. *Journal of Global Sport Management*. v. 1, n. 1-2, p. 1-20, out. 2016.

DIMITROPOULOS, P. KOSMAS, I. & DOUVIS, I. Implementing the Balanced Scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. 2017. *International Journal of Productivity and Performance Management*. v. 66, n. 3, p. 362-379. 2017.

EYDI, H. Organizational Effectiveness Models: Review and Apply in Non-Profit Sporting Organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management*. v. 1, n. 5, p. 460-467, jan. 2015.

EYDI, H.; ABBASI, H.; IBRAHIM, A. Comparison of Effectiveness in National Olympic Sporting Organizations of Iran and Iraq. *Universal Journal of Management*. v. 3, n. 1, p. 119-125, jan. 2013.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. & McDONALD, G. Board Involvement in Strategy: Advancing the Governance of Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. v. 23, n. 3, p. 245-277, mai. 2009.

FERKINS, L. & Shilbury, D. Good Boards Are Strategic: What Does That Mean for Sport Governance? *Journal of Sport Management*. v. 26, n. 1, p. 67-80, jan. 2012.

FERKINS, L. & SHILBURY, D. Board strategic balanced: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review*. v. 18, n. 4, p. 489-500, nov. 2015.

FERKINS, L.; SHILBURY, D. & McDONALD, G. The Role of the Board in Building Strategic Capability: Towards an Integrated Model of Sport Governance Research. *Sport Management Review*. v. 8, n. 3, p. 195-225. nov. 2005.

GEERAERT, A.; ALME, J. & MICHAEL, G. Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sports Policy and Politics*. v. 6, n. 3, p. 281-206. set. 2014.

GHOLIZADEH, M. H.; HOSSEINI, S. S.; BASTCHI, A. & ASHKANI, A. The Performance Assessment of Sport Organizations according to Balanced Scorecard (Case Study of Sport Clubs in Zanjan Province). *International Journal of Sport Studies*. v.4., n.2, p. 49-55. 2014.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A., p.176. 2002.

HENRY, I. The Meta-Evaluation of the Sports Participation Impact and Legacy of the London 2012 Games: Methodological Implications. *Journal of Global Sport Management*. v. 1, n, 1/2, p. 19-33, jul. 2016.

INSTITUTE BALANCED SCORECARD. Disponível em:  
<<http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/BalancedScorecardInstitute-BSC.pdf>>  
Acesso em: 19 mar. 2017

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. n. 1, p.71-79, . jan/fev 1992.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A execução Premium*: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos*: convertendo ativos tangíveis em ativos intangíveis. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KIKULIS, L. M. Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations. *Journal of Sport Management*. v. 14, n. 4, p. 293–320, out. 2000.

KRIEMADIS, T. & PAPAIOANNOU, A. Empowerment methods and techniques for sport managers. *Sport Management International Journal*. v. 2, n. 1/2, p.117-133, jan. 2006.

KRIEMADIS, T.; KOTSOVOS, A. & ALEXOPOULOS, P. Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*. v.4, n.2, p.101-112. 2008.

KUIPERS, B. S.; GIURGE, L. M. Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*. p.1-23, mar. 2016.

LISGARA, P. Recent developments of Sports Governance in Japan. *International Sports Law Journal*. v. 13, n. 3, p. 329-332, mai. 2013.

MANDELLA, A.; BAYLE, E. & TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*. v. 5, n. 4, p. 207-220, ago. 2005.

MAZZEI, C. L. High-performance Judo; organizational factors influencing the international sporting success. 2015. 149 fls. **Tese** – University of São Paulo. School of Physical Education and Sport. São Paulo - Brazil, 2015.

MAZZEI, C. L.; BARROS, J. A. F. Gestão de federações esportivas. In: Leandro Carlos Mazzei e Flávia da Cunha Bastos. **Gestão do Esporte no Brasil. Desafios e Perspectivas**. 1ª Edição. São Paulo: Ícone Editora, 2012. p.65-90.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. da C.; BÖHME, M. T. S. & DE BOSSCHER, V. Política do esporte de alto rendimento no Brasil: Análise da estratégia de investimento nas confederações olímpicas. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*. v. 14, n. 2, p. 58-73, ago. 2014.

MAZZEI, L. C.; MEIRA, T. de B. M.; BASTOS, F. da C.; BÖHME, M. T. S. & DE BOSSCHER, V. High performance sport in Brazil: Structure and policies comparison with the international context. *Gestión y Política Pública*. v. 24, n. spec, p.83-111. 2015.

MEIRA, T. de B. & BASTOS, F. da C. Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte. In: Maria Tereza Silveira Böhme e Flávia da Cunha Bastos. **ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO: fatores críticos de sucesso – gestão – identificação de talentos**. 1ª ed. São Paulo: Editora Phorte, 2016. p.100-127.

MEIRA, T. de B. & BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de alto rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física*. v.26, n.2, p. 251-262, abr./jun. 2012.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Disponível em:  
<<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento>> Acesso em: 2 mar. 2017.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. Disponível em: <  
<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva>> Acesso em: 2  
mar. 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em: <  
<http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/convenios>> Acesso em: 2 mar.  
2017.

MOREIRA, M. C. C. O Balanced Scorecard adaptado às Piscinas da Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Colares. 2016. 110 fls. **Dissertação** (Mestrado em Gestão do Desporto) – Universidade de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Lisboa - Portugal, 2016.

NAGEL, S.; SCHLESINGER, T.; BAYLE, E. & GIAUQUE, D. Professionalisation of sport federation – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*. v. 15, n. 4, p. 407-433. nov. 2015.

O'BOYLE, I. & HASSAN, D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. v.14, n.3, p. 299-314, abr. 2014.

O'BOYLE, I. & HASSAN, D. Applying Performance Management Practice within non-profit sport organizations: a case study of New Zealand. *International Journal of Sport Management*. v.16, n.2, p. 276-299, abr. 2015.

PARNELL, D.; SPRACKLEN, K. & MILLWARD, P. Sport management issues in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly*. v. 17, n. 1, p. 67-74, dez. 2016.

PAPADIMITRIOU, D. & TAYLOR, P. Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*. v. 23, n. 3, p. 23-46, maio. 2000.

ROBINSON, L. & MINIKIN, B. Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*. v. 1, n. 3, p. 219-233. 2011.

RUORANEN, K.; KLENK, C.; SCHLESINGER, T.; BAYLE, E.; CLAUSEN, J.; GIAUQUE, D. & SIEGFRIED, N. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*. v.13, n.1, p. 55-74 abr. 2016.

SHILBURY, D. & FERKINS, L. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*. v. 16, n. 2, p. 108-127, março. 2011.

SHILBURY, D.; O'BOYLE, I. & FERKINS, L. Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport Management Review*. v. 19, n. 5, p. 479-491, nov. 2016.

- SHILBURY, D. & MOORE, K. A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. v. 35, n. 1, p. 5-38. março. 2006.
- THIBAULT, L.; SLACK, T. & HININGS, B. Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework. *Journal of Sport Management*. v. 8, n. 3, p. 218-233, set. 1994.
- THIBAULT, L.; SLACK, T. & HININGS, B. A framework for the analysis of strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. v. 7, n.1, p. 25-43, jan. 1993.
- THIBAULT, L.; SLACK, T. & HININGS, B. Professionalism, Structures and Systems: The Impact of Professional Staff on Voluntary Sport Organizations. *International Review for Sociology of Sports*. v. 26, n. 2, p. 83-98, jun. 1991.
- ULRICH, D. Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*. v. 36, n. 3, p. 303–320. set. 1997.
- ULRICH, D.; BROCKBANK, W. & JOHNSON, D. The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People & Strategy*. v.32, n.1, p. 24–31, março. 2009.
- WEMMER, F.; EMRICH, E. & KOENIGSTORFER, J. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. *European Sport Management Quarterly*. v.16, n. 3, p. 341-363, abril. 2016.
- WINAND, M., RIHOUX, B.; QUALIZZA, D. & ZINTZ, T. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies. *Sport, Business and Management: An International Journal*. v. 1, n. 3, p. 234-251, out. 2011.
- WINAND, M.; ZINTZ, T.; BAYLE, E. & ROBINSON, L. Organizational performance of olympic sport governing bodies. Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*. v. 15, n. 4, p. 279-307, set. 2010.
- WINAND, M.; VOS, S.; CLAESSENS, M.; THIBAUT, E. & SCHEERDER, J. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature *Managing Leisure*. v. 19, n. 2, p. 121-150, fev. 2014.
- WINAND, M.; RIHOUX, B.; ROBINSON, L. & ZINTZ, T. Pathways to High Performance: A Qualitative Comparative Analysis of Sport Governing Bodies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. v. 42, n.4. p.739-762. mai. 2013.
- WINAND, M.; SCHEERDER, J.; VOZ, S. & ZINTZ, T. Do non profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation: Management, Policy and Practice*. v.18, n.3, p.289-308, set. 2016.
- WINAND, M.; VOZ, S.; ZINTZ, T. & SCHEERDER, J. Determinants of Service Innovation: a Typology os Sports Federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*. v. 13, n.1/2, p. 55-73, jul. 2013.

WINAND, M.; ZINTZ, T. & SCHEERDER, J. A Financial Management Tool for Sport Federations. ***Sport, Business and Management: An International Journal***. v. 2, n. 3, p. 225-240. 2012.

WINAND, M. & HOEBER, L. Innovation capability in non-profit sport organisations. In: Vanessa Ratten & João Ferreira. ***Sport Entrepreneurship and Innovation***. 1<sup>a</sup> ed. Londres: Editora: Routledge, 2017. p. 13-30.

WORATSCHEK, H., HORBEL, C. & POPP, B. The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. ***European Sport Management Quarterly***. v. 14, n. 1, p. 6-24. fev. 2014.