

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM
PORTUGAL? – Caso Pedagógico

Pedro Paiva

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. José Pedro Matos, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing

Abril 2012

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM
PORTUGAL?

Pedro Paiva

Lombada

Agradecimentos

Com a conclusão deste projeto acaba também um ciclo de estudos e fecha-se mais uma etapa da vida académica.

Para a realização deste trabalho contei com o apoio de várias pessoas que justamente gostaria de referir. Todas elas ajudaram de alguma forma a tornar este projeto possível e, por isso, merecem o reconhecimento devido. Assim, queria aqui mencionar:

- o Professor e orientador Pedro Matos, cuja colaboração, críticas e ideias foram fundamentais à concretização deste projeto;
- a minha família e a Ana Filipa, pelo apoio e sobretudo por incutirem a disciplina necessária para que o trabalho fosse sendo feito;
- o presidente da Federação Portuguesa de Tiro com Arco, Luís Vieira, pela disponibilização de um conjunto de informações sobre a atividade da Federação e a organização desportiva, fornecendo também ideias que procurei desenvolver em várias fases do trabalho;
- a Maria João Esperto, diretora da secção de Tiro com Arco do Sporting Clube de Portugal que, pelo facto de se encontrar profundamente ligada há muitos anos a esta modalidade desportiva, também me forneceu pistas e dados úteis, para além do apoio dado ao longo destes 13 anos de praticante de Tiro com Arco;
- os meus colegas de mestrado pelo incentivo que me deram.

Resumo

O mundo do desporto é muito complexo, visto envolver muitos interesses para satisfazer os diferentes intervenientes do fenómeno desportivo, desde o simples praticante aos patrocinadores de eventos. Abrange, não só, várias atividades como as de lazer, a “corridinha” de fim-de-semana, mas também pessoas como os cientistas que estudam a biomecânica dos atletas de forma a otimizar o esforço durante uma competição. Num mundo cada vez mais global, como dizia Charles Darwin, não são os mais fortes ou mais inteligentes que vencem mas os que melhor se adaptam.

O presente caso pedagógico junta estes dois mundos: a prática desportiva e a gestão organizacional, mais concretamente, o Tiro com Arco e a Federação Portuguesa de Tiro com Arco, entidade que tutela este desporto em Portugal. Neste estudo irá surgir diversa informação sobre a forma como está organizada a Federação e serão feitas várias análises que ajudam a interpretar e a conhecer, de uma forma mais profunda, a realidade deste desporto em Portugal, bem como a posição débil que a mesma tem nesta atual conjuntura. A informação obtida permite traçar recomendações e conclusões que ajudem a Federação Portuguesa de Tiro com Arco a melhorar e a fazer crescer este desporto em Portugal.

Palavras-chave: Estratégia, Desporto, Tiro com Arco, VRIO

Sistema de classificação JEL:

- M10 – *General Business Administration*;
- M19 – *Other – Sports Administration*

Abstract

The sports' world is very complex since it involves many interests to satisfy the different intervenients which go from the athlete to the sports sponsors. It goes from jogging on the weekends to the scientists that study the athletes' biomechanics trying to optimize the effort spent during a competition. In a world getting global, as Charles Darwin said it is not the stronger or the intelligent that win but the ones that adapt.

So, this case puts together these two worlds: the worlds of sports and the business world, more specifically, Archery and the Portuguese Archery Federation which is the organization that "manages" the sport in Portugal. Along with the case it is shown information about the way the Federation is organized and there will be made innumerable analysis that help to know in a more profound way the reality of this sport in Portugal and the weak position that FPTA has in the current days. The information obtained helps to draw recommendations and conclusions helping the organization to make this sport grow in Portugal.

Key-words: Strategy, Sports, Archery, VRIO.

JEL Classification System:

- M10 – General Business Administration;
- M19 – Other – Sports Administration

Índice

1. Caso Pedagógico	1
1.1 - Apresentação do Problema	1
1.2 - O Tiro com Arco	2
1.2.1 - História e Mitologia do Tiro com Arco	2
1.2.2 - A Federação Internacional de Tiro com Arco	3
1.2.3 - A Presença do Tiro com Arco a Nível Mundial	3
1.2.4 - O Tiro com Arco nos Jogos Olímpicos	3
1.2.5 - Dados sociodemográficos do Tiro com Arco no Mundo	4
1.2.6 - As divisões e categorias no Tiro com Arco	6
1.2.7 - As épocas no Tiro com Arco	6
1.3 - A Federação Portuguesa de Tiro com Arco	6
1.4 - <i>Benchmarking</i>	9
1.4.1 - Seleccionador.....	11
1.4.2 - Centro de Alto Rendimento	11
1.4.3 - Departamento Técnico.....	12
1.4.4 - Departamento de Marketing ou de Promoção do Tiro com Arco	12
1.4.5 - Estrutura.....	12
1.5 - Principais Desafios	14
1.6 - Recapitulação do problema	16
2 - Revisão da Literatura	17
2.1 - Origem do conceito de Estratégia	17
2.2 - Escolas do Pensamento Estratégico	17
2.3 - Definição de Estratégia Empresarial	19
2.4 - O modelo VRIO	20
2.4.1 - Valor	21
2.4.2 - Raridade.....	21

2.4.3 - Imitabilidade	21
2.4.4 - Organização	22
2.5 - <i>Balanced ScoreCard</i> - BSC.....	24
2.6 - Envolvente Externa e Interna	25
2.7 - A análise SWOT.....	26
2.8 - Análise PEST	27
2.9 - Gestão Desportiva	27
3 - Nota Pedagógica	30
3.1 - Público-alvo do caso	30
3.2 - Objetivos pedagógicos	30
3.3 - Plano de Animação.....	31
3.4 - Questões de Animação	33
3.5 - Resolução das questões propostas	33
3.6 - Slides de Resolução.....	42
4 - Lições a retirar do presente caso de estudo	47
5 - Bibliografia	52
5.1 - Livros.....	52
5.2 – Artigos Científicos.....	52
5.3 - Webgrafia	53
5.4 - Imprensa	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Idade dos Arqueiros.....	5
Gráfico 2 – Profissões dos arqueiros	5
Gráfico 3 – Evolução do nº de Arqueiros inscritos na FPTA desde 2000 até 2010.....	8
Gráfico 4 – Nº total de Provas, de Sala e de Campo	8

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição espacial do Tiro com Arco em 2010	9
Figura 2 - Estrutura da Federação Holandesa	14
Figura 3 - Análise SWOT.....	36
Figura 4 - Análise PEST.....	37
Figura 5 - Organograma da FPTA.....	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Países medalhados e presenças portuguesas	4
Tabela 2 - Comparação entre os vários países.....	11
Tabela 3 - Escolas de pensamento estratégico.....	18
Tabela 4- O modelo VRIO	22
Tabela 5 - O modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais	23
Tabela 6 - Plano de animação.....	32
Tabela 7 - Modelo VRIO FPTA.....	39
Tabela 8 - Perspetiva de Mercado	41
Tabela 9 - Perspetiva Interna	41
Tabela 10 - Perspetiva Financeira	42

Lista de abreviaturas e siglas

BSC – *Balanced ScoreCard*

EUA – Estados Unidos da América

FITA – Federação Internacional de Tiro com Arco

FPTA – Federação Portuguesa de Tiro com Arco

IDP – Instituto do Desporto de Portugal

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Nº - Número

PEST – *Political, Economic, Social, Technologic*

PESTEL – *Political, Economic, Social, Technologic, Environmental, Legal*

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Rewarding, Time-bounded*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

VIP – *Very Important Person*

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização

1. Caso Pedagógico

1.1 - Apresentação do Problema

A Federação Portuguesa de Tiro com Arco, futuramente designada por FPTA, é uma federação uni-desportiva fundada em 1962 com o objetivo de “*promover, regulamentar e dirigir todas as práticas competitivas de Tiro com Arco em Portugal*”, Estatutos da Federação Portuguesa de Tiro com Arco (2009:5).

Num país onde o futebol é desporto rei e canaliza grande parte do mediatismo disponível, cabe às federações otimizar os recursos existentes de forma a construir um futuro sustentável e duradouro para as respetivas modalidades.

O Tiro com Arco é um desporto conhecido da população em geral, pois está ligado a personagens míticas como o Robin Hood ou Legolas da trilogia de livros “O Senhor dos Anéis” de J.R.R. Tolkien bastante popularizada após a adaptação cinematográfica. A figura do arqueiro remete para a época medieval, onde o arqueiro era um elemento estratégico fundamental para o êxito das batalhas militares.

Da análise ao Relatório e Contas da FPTA constata-se que esta atravessa um período difícil, existindo vários problemas de natureza diversa com origem interna, mas também envolvendo condicionantes externas à Federação.

Quanto à envolvente interna, o número de arqueiros federados decresce a um ritmo acentuado desde 2009, levando a um decréscimo proporcional das verbas transferidas pelo Instituto do Desporto de Portugal, entidade reguladora do desporto nacional. Há um excesso de conflitualidade interna. Falta o sentido de comunidade e, por parte dos agentes desportivo, predomina a defesa do interesse individual sobre o coletivo.

O nível técnico do Tiro com Arco praticado em Portugal é abaixo da média da modalidade e, por norma, os resultados obtidos em competições internacionais são maus.

Convém realçar que o Tiro com Arco é um desporto Olímpico com presença contínua desde os Jogos Olímpicos de Munique em 1972, mas que a presença de Portugal nesta competição tem sido rara. Até aos Jogos Olímpicos de 2008 em Pequim, só estiveram presentes 4 arqueiros portugueses num total de 5 participações.

Este caso de estudo pretende analisar a vitalidade da FPTA considerando:

1. a situação do Tiro com Arco em Portugal;
2. as suas estratégias organizacionais possíveis;

com o objetivo de apurar de que forma pode esta modalidade inverter a atual situação de quase desaparecimento e iniciar um caminho de crescimento sustentável.

1.2 - O Tiro com Arco

Neste subcapítulo pretende-se apresentar o Tiro com Arco como desporto. Está dividido em sete tópicos e a informação apresentada teve como fonte principal a página da internet da Federação Internacional de Tiro com Arco (FITA).

1.2.1 - História e Mitologia do Tiro com Arco

Não se sabe ao certo quando apareceu o Tiro com Arco, mas historiadores sustentam que o tiro com arco ou arco e flecha possam ter surgido há 60.000 anos atrás. Com o passar do tempo o tiro com arco foi sendo desenvolvido e a primeira sociedade a utilizar o arco e a flecha foi a egípcia há aproximadamente 5.000 anos. A sua utilização resumia-se apenas à caça e à guerra. Durante a dinastia Shang na China, e para além do uso bélico, o Tiro com Arco já era praticado pela nobreza, realizando-se nesta época os primeiros torneios desta modalidade. O Tiro com Arco acabou por se espalhar por todo o mundo, sendo o arqueiro visto como uma peça importante nas movimentações militares. O arco foi especialmente desenvolvido no Médio Oriente e na Ásia. Átila o Huno, conquistou grande parte da Europa e os Turcos conseguiram travar os Cruzados graças aos seus arqueiros. Ambas as civilizações possuíam um arco bastante superior ao *Long Bow* inglês.

O aparecimento da pólvora e da espingarda fez com que o Tiro com arco passasse para segundo plano do ponto de vista militar como arma. Manteve-se, no entanto, bastante popular entre a nobreza, que utilizava o arco numa vertente lúdica.

O Tiro com Arco está presente na mitologia de vários países, sendo Robin Hood a personagem mais conhecida graças ao carácter “nobre” (tirar aos ricos para ajudar os pobres) e aos inúmeros filmes realizados sobre as aventuras deste herói. Tanto na Odisseia como na Ilíada, obras de Homero, aparecem duas personagens importantes que são excelentes arqueiros. Ulisses utiliza o seu arco para conseguir mostrar à sua mulher

que estava finalmente de regresso a casa e Aquiles é morto por uma flecha envenenada disparada por Páris e guiada por Apolo, vingando assim a morte do seu irmão, Hector, e Tenes filho do deus Apolo.

1.2.2 - A Federação Internacional de Tiro com Arco

A Federação Internacional de Tiro com Arco, também conhecida por FITA, foi fundada em 1931 em Lwow, Polónia (cidade que pertence hoje à Ucrânia). Reconhecida por mais de 145 países consignatários, esta organização tem o objetivo de promover e regular o Tiro com Arco em todo o mundo e ainda organizar as principais provas do circuito mundial.

A FITA está dividida em vários subgrupos sendo os mais importantes o Congresso e o Conselho da FITA. O Congresso é composto por membros de vários países e é eleito de dois em dois anos durante o Campeonato do Mundo. O Conselho da FITA é composto pelo presidente, vice-presidentes e por membros do conselho que são eleitos de quatro em quatro anos. Existem outros dois órgãos dentro da FITA: o Comité Permanente e o Comité *Ad Hoc* que juntos estudam a melhor forma de desenvolver o Tiro com Arco.

1.2.3 - A Presença do Tiro com Arco a Nível Mundial

O Tiro com Arco é um desporto mundial onde a supremacia não pertence apenas a um continente. Na realidade, cada continente tem pelo menos um país que é uma potência mundial, com títulos em Campeonatos do Mundo ou Jogos Olímpicos. Na América, Brasil, Canadá, El Salvador, Estados Unidos e México são sempre fortes candidatos ao título do Campeonato Pan-Americano. Na Europa, os títulos são normalmente divididos pela França, Itália, Reino Unido, Rússia e Ucrânia. Na Ásia, a disputa é geralmente feita entre China, Coreia do Sul, Índia e Japão. A Austrália e África do Sul dominam os respetivos campeonatos.

No último Campeonato do Mundo, que decorreu em Turim, Itália, estiveram presentes mais de 600 arqueiros em representação de 60 países.

1.2.4 - O Tiro com Arco nos Jogos Olímpicos

Para além das provas continentais, decorrem anualmente competições designadas por Taças do Mundo e, de dois em dois anos, o Campeonato do Mundo. Mas, são os Jogos Olímpicos a competição mais elitista. Só estão presentes 128 arqueiros, 64 de cada sexo

e apenas na divisão de recurvo. O Tiro com Arco foi introduzido nos Jogos Olímpicos da era moderna em 1900, mas só a partir de 1972 é que se tornou um desporto com presença garantida. Desde então, a competição tem evoluído bastante e sempre com o intuito de tornar o desporto mais emocionante e cativante para o espectador. Começou com uma competição de apenas um dia. Mais tarde foi introduzida a competição por equipas e por eliminatórias. Prevê-se que nos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012, seja utilizada uma nova forma de confronto por *sets*.

Na tabela 1 apresentam-se os países medalhados nas várias edições dos Jogos Olímpicos e as presenças portuguesas.

Tabela 1 - Países medalhados e presenças portuguesas

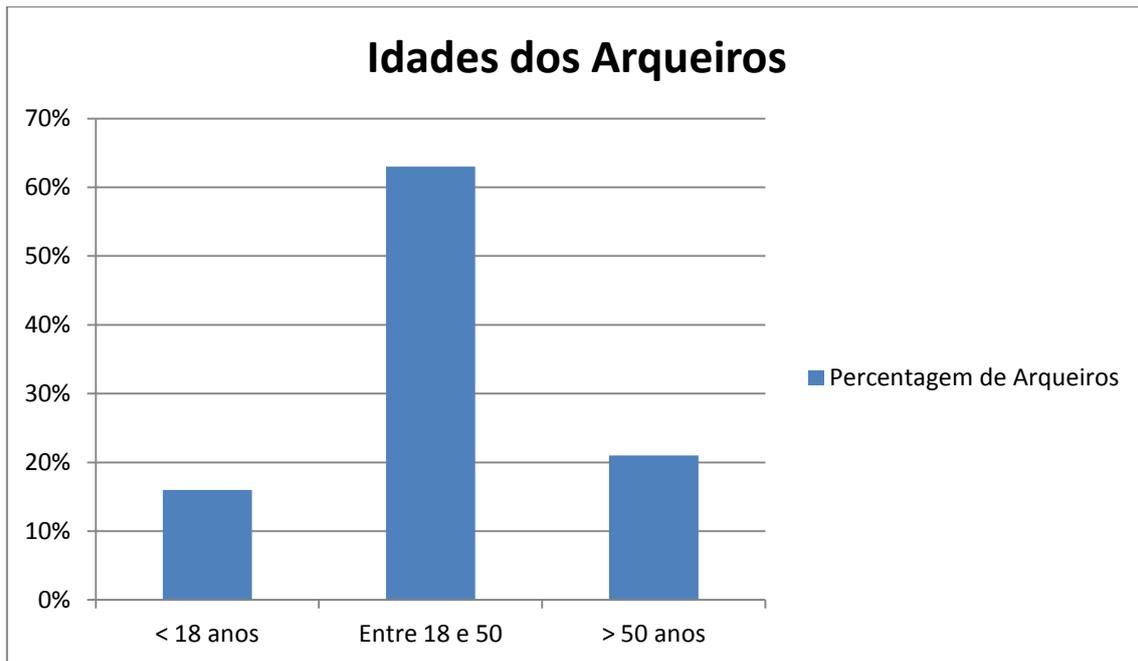
Edição	Homem	Mulher	Equipas Homem	Equipas Mulher	Presença Portuguesa
1972 Munique	EUA	EUA			
1976 Montreal	EUA	EUA			
1980 Moscovo	Finlândia	URSS			
1984 Los Angeles	EUA	Coreia do Sul			Rui Santos 51°
1988 Seul	EUA	Coreia do Sul	Coreia do Sul	Coreia do Sul	Ana Sousa 37° Carlos Reis 66° e Rui Santos 70°
1992 Barcelona	França	Coreia do Sul	Espanha	Coreia do Sul	
1996 Atlanta	EUA	Coreia do Sul	EUA	Coreia do Sul	Nuno Pombo 58°
2000 Sidney	Austrália	Coreia do Sul	Coreia do Sul	Coreia do Sul	Nuno Pombo 60°
2004 Atenas	Itália	Coreia do Sul	Coreia do Sul	Coreia do Sul	
2008 Pequim	Ucrânia	Coreia do Sul	China	Coreia do Sul	Nuno Pombo 50°

Fonte: Elaboração própria

1.2.5 - Dados sociodemográficos do Tiro com Arco no Mundo

O Tiro com Arco é um desporto que pode ser praticado por ambos os géneros e todas as idades. Em 2010, a FITA encomendou um estudo com o propósito de obter uma caracterização dos praticantes deste desporto. O estudo foi realizado pela Universidade de Lausanne, Suíça, e teve como amostra arqueiros de França, Itália e Suíça.

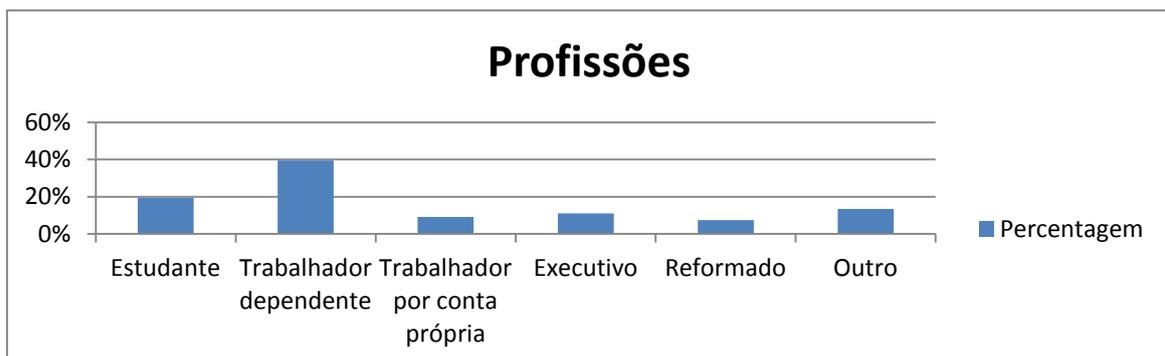
Gráfico 1 – Idade dos arqueiros



Fonte: Adaptado de um estudo realizado pela Universidade de Lausanne

O Tiro com Arco é praticado sobretudo por homens (cerca de dois terços). Segundo o gráfico 1, do total dos atletas, 16% têm idades inferiores a 18 anos e 63% entre 18 e os 50 anos. Os restantes 21% são considerados Veteranos (idade superior a 50 anos).

Gráfico 2 – Profissões dos arqueiros



Fonte: Adaptado de um estudo realizado pela Universidade de Lausanne

Como se pode observar pelo gráfico 2, relativo às profissões dos atletas, a maioria (40%), é trabalhador por contra de outrem. Em segundo lugar, surgem os estudantes, ou seja, arqueiros que ainda não completaram o seu ciclo de estudos.

No Tiro com Arco existem vários tipos de Arco, embora apenas os que estão presentes no Campeonato do Mundo (Arco Recurvo e Arco *Compound*) tenham uma

representação significativa. Assim, a maioria (45%) dos arqueiros utiliza o Recurvo e 27% utilizam o *Compound*. Os restantes 28% utilizam outros tipos de arcos, como por exemplo, o *Barebow* ou o *Longbow*.

1.2.6 - As divisões e categorias no Tiro com Arco

A Federação Internacional de Tiro com Arco estabeleceu duas divisões entre os arqueiros, consoante o tipo de arco que utilizam: o Arco Recurvo ou o Arco *Compound*.

A FITA reconhece ainda 8 categorias diferentes entre os vários atletas baseadas na sua idade e sexo:

- Cadetes Homem e Cadetes Senhora – entram nesta categoria atletas com idade até 17 anos;
- Juniores Homem e Juniores Senhora – atletas entre os 18 e os 20 anos;
- Seniores Homem e Seniores Senhora – entre os 20 e os 50 anos;
- Veteranos Homem e Veteranos Senhora – arqueiros acima de 50 anos.

1.2.7 - As épocas no Tiro com Arco

Atualmente, o ano desportivo coincide com o ano civil. No entanto, o ano está dividido em duas épocas: época de Sala e época de Campo, ou seja, na prática existem dois campeonatos todos os anos.

A época de Sala tem início em janeiro e termina em dezembro. As provas são disputadas em pavilhões e o tiro é feito a 18 metros para alvos de 40 centímetros. Entre março e agosto, a época de Sala é interrompida e dá lugar à época de Campo. Nesta categoria, o tiro é feito para alvos de 120 centímetros situados a 70 metros (com algumas exceções conforme as categorias). Para apurar o Campeão Nacional das várias categorias, os arqueiros têm de competir em 5 provas, pelo menos, e são contabilizadas as 3 melhores pontuações. No final de cada época, realiza-se a *Final Four* onde os 4 melhores arqueiros de cada categoria e divisão competem entre si em sistema de eliminatórias.

1.3 - A Federação Portuguesa de Tiro com Arco

Conforme referido no ponto 1.1, a FPTA surgiu em 1962 com o propósito de fomentar e regular a prática de Tiro com Arco em Portugal, seguindo as normativas emitidas pela

FITA, a entidade responsável mundialmente pela governação do Tiro com Arco. O Tiro com Arco em Portugal começou por estar sob a égide da Federação Portuguesa de Tiro, cabendo a esta a responsabilidade de organizar e promover o Tiro com Arco. No entanto, em 1961 sentiu-se a necessidade de criar uma Federação que se especializasse apenas no Tiro com Arco, o que viria a tornar-se realidade no ano seguinte.

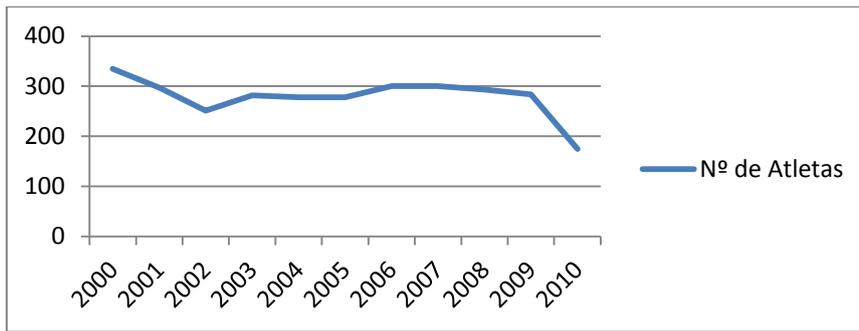
No início de 2009 entrou em vigor o Decreto-Lei 248-A/2008, de 31 de dezembro, obrigando a que os estatutos de todas as federações fossem alterados. Assim, os Estatutos atualmente em vigor foram publicados a 26 de julho de 2009. A consulta deste documento é importante, pois informa-nos sobre o funcionamento da Federação.

A Federação Portuguesa de Tiro com Arco é uma Instituição de Utilidade Pública Desportiva, sem fins lucrativos, dependente financeiramente do Instituto do Desporto de Portugal (IDP), sendo as receitas, de origem diferente, insuficientes para completar as necessidades específicas do segmento competitivo. Segundo consta do Relatório e Contas de 2010, tal situação decorre de o valor pago pelos praticantes para participarem nas provas, estar longe de cobrir os custos suportados pela FPTA no sector competitivo. Por outro lado, a exiguidade do número de associados e praticantes conduz a baixas receitas do sector associativo que, apenas tangencialmente, conseguem participar no rácio da receita proveniente do IDP para cobrir os custos de funcionamento da estrutura organizacional da FPTA.

Para a realização deste Caso de Estudo, o último Relatório e Contas disponível reportava-se ao ano de 2010. Este relatório mostra a situação delicada em que se encontra a organização que tutela este desporto.

O número de arqueiros tem vindo a diminuir todos os anos e de 2009 para 2010 a queda foi dramática. A evolução do número de praticantes no quadriénio 2007 - 2010 é a seguinte: em 2007 estavam corretamente inscritos na FPTA 301 arqueiros. Em 2008 esse número diminuiu para 293 e em 2009 o número de atletas também registou uma pequena diminuição para 284. Contudo, em 2010 o número de inscritos passou para 175, ou seja, um decréscimo de perto de 40% no espaço de um ano. No gráfico 3 está representada a evolução do número de arqueiros corretamente inscritos na FPTA na última década.

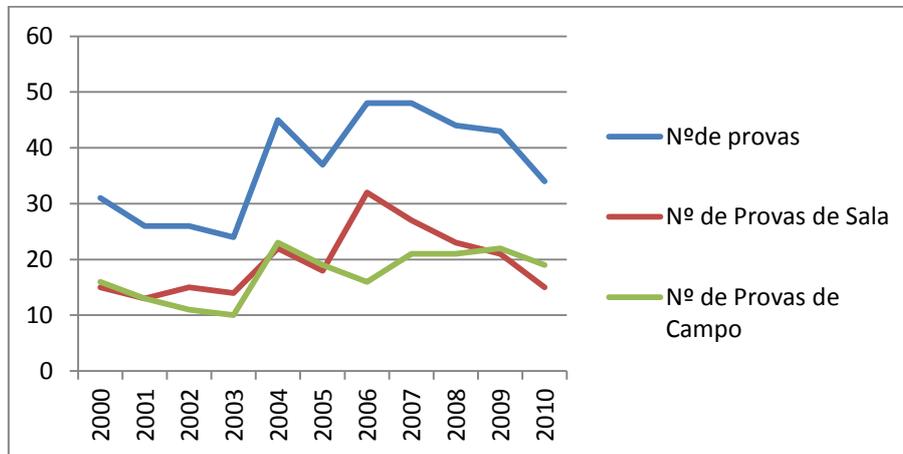
Gráfico 3 – Evolução do nº de arqueiros inscritos na FPTA desde 2000 até 2010



Fonte: Relatório e Contas da FPTA de 2000 a 2010

Outro indicador a considerar e que também reflete o declínio do Tiro com Arco é o número de provas disputadas em Portugal. Como foi explicado anteriormente, a época desportiva encontra-se dividida em competições de Sala e de Campo. Em 2010 foram organizadas 34 provas, 15 de Sala e 19 de Campo, mas no ano anterior foram organizadas 43 competições, 21 de Sala e 22 de Campo. Pela observação do gráfico 4 verifica-se que desde 2006 o número de provas tem vindo a diminuir.

Gráfico 4 – Nº total de Provas, de Sala e de Campo

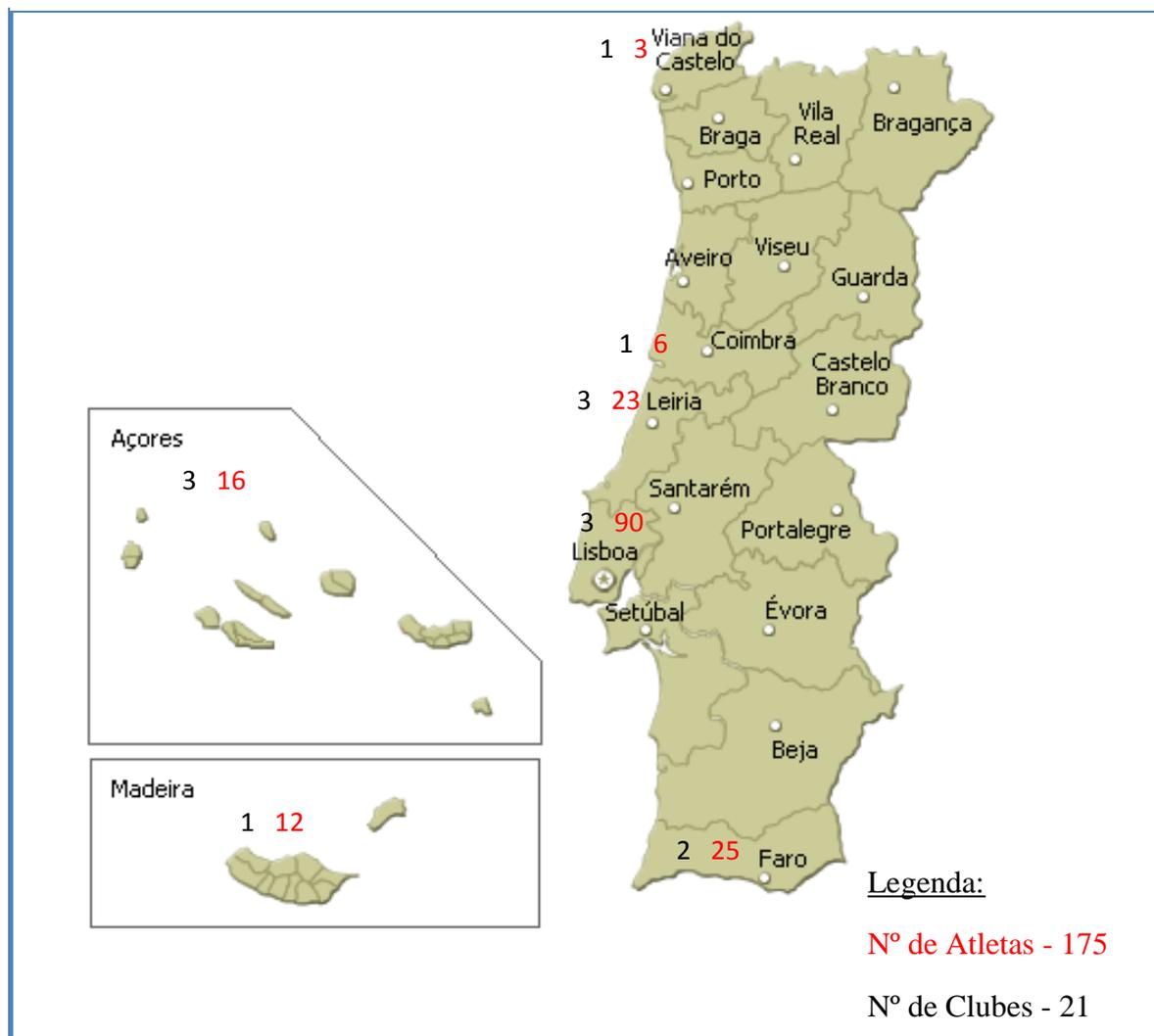


Fonte: Relatório e Contas da FPTA de 2000 a 2010

Portugal está dividido em 18 distritos e 2 regiões autónomas e, apesar do Tiro com Arco poder ser praticado em qualquer região, a prática federada raramente esteve presente em mais de metade dos distritos. Como se pode analisar pela figura 1, a maioria dos atletas

e clubes residem no distrito de Lisboa, Faro e Leiria e, neste distrito, confinado exclusivamente à cidade das Caldas da Rainha.

Figura 1 - Distribuição espacial do Tiro com Arco em 2010



Fonte: Elaboração própria

Ainda de acordo com a distribuição geográfica apresentada, conclui-se que o Tiro com Arco está presente em apenas 7 regiões de Portugal: Coimbra, Faro, Leiria, Lisboa, Viana do Castelo, Açores e Madeira. A maioria dos clubes situa-se no litoral de Portugal e o Tiro com Arco não tem representação no interior do país.

1.4 - Benchmarking

Segundo o *Concise Oxford English Dictionary*, por *Benchmark* entende-se que seja um ponto de referência que pode ser comparado ou avaliado, ou seja, *Benchmarking* é a

prática de analisar uma outra empresa ou organização e perceber quais os procedimentos que dão melhores resultados e que diferenciam a organização.

As sociedades em geral e as organizações em particular evoluíram por, entre outros fatores, terem de competir para sobreviver. Contudo, essa competição já não ocorre dentro de um mesmo país, mas sim em regiões mais ou menos amplas. Assim, é muito importante estar a par das melhores práticas usadas por entidades congéneres. No Tiro com Arco o *Benchmarking* também é importante.

A FPTA e o próprio desporto que tutela estão longe de ser uma referência positiva internacionalmente. Se analisarmos os recordes mundiais, os europeus e a dimensão das federações de outros países, percebemos a grande diferença que existe. Uma análise à estrutura organizativa de federações, como a holandesa, espanhola, brasileira e norte americana, permitirá identificar o que têm em comum e o que as diferencia relativamente à realidade portuguesa. Todos os países considerados são referências neste desporto, seja a nível continental ou mundial. Os Estados Unidos são um bom exemplo, já que são uma das maiores potências com vários arqueiros no topo dos *rankings*. Outro aspeto a considerar é a dimensão populacional dos países. A Confederação Brasileira também foi estudada como exemplo de país em grande crescimento económico e que irá organizar as Olimpíadas de 2016. Foram também estudadas a federação espanhola, devido à sua proximidade com Portugal, e a holandesa, uma vez que a Holanda, embora tenha um número de habitantes superior a Portugal (16 milhões de holandeses e 11 milhões de portugueses), é dos países estudados o que mais se aproxima.

Embora a Coreia do Sul seja o país com um maior número de medalhas nos Jogos Olímpicos, não foi analisado devido às grandes diferenças culturais existentes entre os dois países.

A tabela 2 pretende servir como nota introdutória das principais diferenças entre a FPTA e as federações que tutelam o Tiro com Arco na Espanha, no Brasil, na Holanda e nos Estados Unidos da América.

Tabela 2 - Comparação entre os vários países

	Portugal	Espanha	Brasil	Holanda	EUA
Seleccionador	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Departamento de marketing ou promoção	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Departamento técnico	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Centro de alto rendimento	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Nº de atletas inscritos	175	Sem informação	Sem informação	10.000 (aprox.)	5.000 (aprox.)

Fonte: Elaboração própria

1.4.1 - Seleccionador

O seleccionador ou treinador é de importância vital para o atleta. Para além de o ajudar a melhorar a sua técnica ou desempenho também o ajuda a crescer como ser humano e, muitas vezes, serve como “ombro amigo”. Assim, é normal que parte do sucesso do arqueiro esteja dependente do treinador. Dos países aqui analisados todos têm vários treinadores a tempo inteiro e até treinadores para cada divisão – recurvo ou *compound*. No entanto, em Portugal, presentemente, não existe um seleccionador ou treinador nacional, assim como também se encontra em reformulação a organização das Seleções Nacionais. Nos outros países, este assunto está definido, não só a composição da equipa, como também os objetivos a atingir e qual o treinador ou treinadores responsáveis. A título de exemplo, é de referir a Federação Holandesa que já tem os mínimos definidos (marcas ou pontuações que os arqueiros devem atingir) para o Campeonato do Mundo de 2013.

1.4.2 - Centro de Alto Rendimento

É de referir ainda que Portugal é o único país, dos estudados, que não possui um Centro de Alto Rendimento exclusivo para o Tiro com Arco. Embora exista vários centros de Alto Rendimento em Portugal, Jamor e Rio Maior por exemplo, essas estruturas não são

consideradas pela Federação em programas de desenvolvimento da modalidade. Em Madrid, o Centro de Alto Rendimento encontra-se junto da sede da Federação e dispõe de espaço para treinar tanto *indoor* como *outdoor* e salas para afinação, manutenção e armazenamento de material.

1.4.3 - Departamento Técnico

Em Portugal existe a figura do Departamento Técnico, algo que não acontece no Brasil. Nos países estudados, o Departamento Técnico serve para auxiliar a direção a adotar novas normas e regras emitidas pela Federação Internacional, redigir regulamentos em áreas mais sensíveis como Provas, Arbitragens, Disciplina, Seleções Nacionais ou Alta Competição.

A criação do Departamento Técnico permite à direção focar-se em áreas mais organizativas e delegar assuntos de características técnicas a um grupo de especialistas.

1.4.4 - Departamento de Marketing ou de Promoção do Tiro com Arco

Como se observou na tabela apresentada, só Portugal e Espanha é que não têm um Departamento de Marketing ou de Relações Públicas na sua estrutura ao passo que nos Estados Unidos, por exemplo, para além do Departamento de Marketing, faz também parte da sua estrutura um Gabinete de Divulgação do Tiro com Arco com o objetivo de tornar ainda mais visível este desporto por todo o país. Parte da estrutura da Federação Holandesa está vocacionada somente para a divulgação do Tiro com Arco como lazer.

Em Portugal, a política de divulgação e organização de atividades com vista ao aumento do número e do interesse dos praticantes está centrada nos clubes, cabendo à FPTA o apoio eventual a ações realizadas pelos mesmos.

1.4.5 - Estrutura

A FPTA está organizada de uma forma simples. Em primeiro lugar, surge a Assembleia-Geral que é composta pelos Delegados, sendo estes representantes de atletas, treinadores, clubes, árbitros e juizes. Este órgão tem a competência de eleger o Presidente da Federação e os membros da Direção, o Conselho Fiscal, o Conselho de Disciplina, de Justiça e de Arbitragem. Segundo os Estatutos publicados em 2009, o Presidente tem o dever de representar a organização perante a Administração Pública, entidades internacionais e nacionais sempre que necessário. São também suas as

funções de “*nomear comissões, criar e organizar os serviços de departamentos administrativos e técnicos que reputa necessários*” (2009:21).

De referir a existência de um Departamento Técnico, composto por uma única pessoa, mas não foi possível apurar com detalhe e rigor qual o âmbito das suas funções.

Comparando com as estruturas das outras federações analisadas, a portuguesa é muito reduzida e, independentemente do tamanho do país ou do número de atletas, dois aspetos sobressaem: exceto a portuguesa e a espanhola todas as outras federações que foram analisadas possuem departamentos de Marketing, Promoção do Desporto ou Relações Públicas; o outro aspeto é a ênfase dada ao desporto de Alta-Competição. Todas as Federações têm departamentos técnicos onde trabalham os selecionadores e treinadores nacionais e centros de Alto-Rendimento para uso exclusivo do Tiro com Arco.

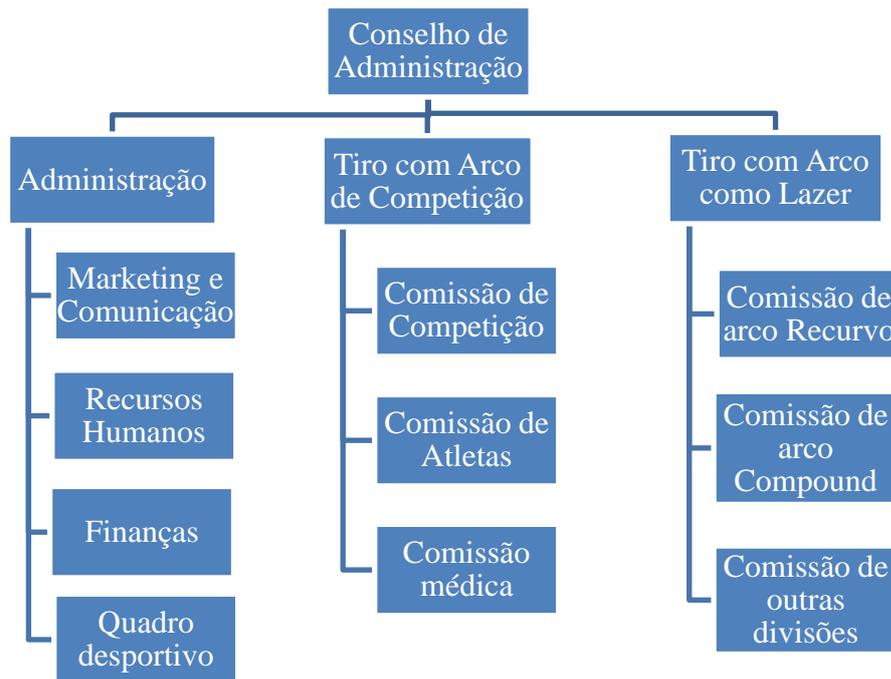
É de evidenciar a estrutura completa da Federação Holandesa de Tiro com Arco devido à sua complexidade e cuidado com o pormenor

Resumidamente, a estrutura da Federação tem a forma de uma pirâmide triangular. Na base, encontra-se o Conselho de Administração e depois existem três estruturas independentes entre si que fazem o reporte directo ao Conselho de Administração: Tiro com Arco como Lazer, Tiro com Arco de Competição e Administração

Os principais departamentos estão organizados de acordo com a representação da figura 2.

No segmento de Lazer, a Federação está organizada de forma a promover o Tiro com Arco nas várias regiões da Holanda sendo todo este departamento controlado por profissionais. Sendo a base do Desporto de Competição os arqueiros (aproximadamente 10.000) estes são enquadrados geograficamente por vários responsáveis federativos. Num patamar superior os atletas contam ainda com responsáveis pelo Comité Médico, Comissão de Atletas e Comissão do Desporto respondendo estes à administração da Federação. Resta referir a face da Administração onde se localizam os departamentos responsáveis pelo Marketing e Comunicação, Recursos Humanos, Finanças e Quadro Desportivo. Todos reportam às respectivas Direções e estas ao Conselho de Administração.

Figura 2 - Estrutura da Federação Holandesa



Fonte: Elaboração Própria

1.5 - Principais Desafios

O Relatório e Contas de 2010 identifica três possíveis causas para a diminuição do número de clubes: conflitos com a direção da Federação, falta de apoios para a prática desportiva e absorção por clubes maiores.

Para além do número de arqueiros e de clubes ser cada vez menor, a Federação debate-se ainda com outros problemas:

- O único campo gerido pela Federação e com características próprias para Tiro com Arco, existente em Portugal, situa-se no Complexo Desportivo do Jamor, próximo da sede da Federação, e alberga hoje a tenda VIP do Estoril Open;
- Ainda de acordo com o mesmo Relatório e Contas conclui-se que financeiramente a Federação está numa situação muito difícil, embora tenha registado uma melhoria relativamente ao ano de 2009. Em 2010 o Ativo Corrente era de cerca de 56.000€, incluindo 8.500€ de Disponibilidades, e as Dívidas também Correntes ascendiam a aproximadamente a 58.000€. Portanto, mesmo admitindo que todas as Dívidas de Terceiros serão cobradas, situação que não é certa, esse valor adicionado às Disponibilidades existentes é inferior

em cerca de 2.000€ às responsabilidades existentes no final de 2010. Ao nível da Demonstração de Resultados constata-se o seguinte:

- O total dos Proveitos e Ganhos excedeu a quantia dos Custos e Perdas em aproximadamente 8.000€ (prejuízo de cerca de 43.000€ em 2009);
- As receitas próprias (9.496€) representam menos de 10% dos proveitos e ganhos (97.915€). Portanto, a dependência do subsídio estatal é total, situação que se acentuou em 2010. Em 2009, as receitas próprias, cerca de 56.000€, representaram 32,4% do total de proveitos e ganhos daquele ano;
- Em resultado de uma imperativa necessidade de ajustamento dos custos, o seu total decresceu relativamente a 2009 em 58% (cerca de 91.000€ em 2010 e 216.000€ em 2009).
- Considerando que o IDP só transfere verbas após a apresentação e aprovação do Projeto de Orçamento e Relatório e Contas dentro dos prazos legais e, como o Relatório e Contas de 2010 só foi apresentado em dezembro de 2011 (e deveria ter sido até final de março do mesmo ano) o Instituto não disponibilizou verbas durante os últimos 9 meses do ano 2011, o que faz com que a situação atual da tesouraria da Federação seja muito pior.
- A Federação tem uma estrutura fixa demasiado pesada. Se tivermos em conta que em 2010 recebeu 88.419€ de Subsídios à Exploração e gerou 9.496€ de verbas próprias, ter um gasto de 34.814€ (35%) só em ordenados é demasiado elevado;
- Após a desistência do atleta Nuno Pombo em conflito com a anterior direção da Federação, deixou de existir um atleta de referência no Tiro com Arco ou alguém que seja reconhecido pelos próprios atletas como um exemplo de sucesso;
- A Federação é gerida “à vista” ou seja, a direção limita-se a tentar resolver os problemas quotidianos e não existe um plano estratégico que evidencie um estado da modalidade (ponto de partida) e os objetivos futuros com as estratégias necessárias para os alcançar;
- O número de ações de divulgação é muito reduzido. São muito raras as demonstrações organizadas pela Federação e, normalmente, são fruto de um impulso e não estão inseridas numa ação planeada;

- Devido ao facto de ser um desporto individual, por norma, os praticantes têm um carácter “complicado”, chegando às vezes a ser conflituoso. Existe sempre um clima de descontentamento em relação ao trabalho desenvolvido pela direção da Federação;
- Não existe um plano para as seleções nacionais tanto de seniores como de jovens. Não existe, igualmente, uma estratégia que premeie as boas prestações e a dedicação à modalidade de forma a encorajar o atleta a prosseguir o trabalho, visando melhorar a prestação de Portugal em competições internacionais.

1.6 - Recapitulação do problema

Na sequência da tomada de posse, no final do ano de 2011, a nova Direção decidiu contratar uma prestigiada empresa de consultoria para a elaboração de um estudo que permita identificar, no essencial, as causas do declínio da modalidade e que ações podem ser tomadas, e a que níveis, de forma a inverter a atual situação. O estudo encomendado versará:

- a) Recordar vários conceitos, tais como Envolvente Externa e Interna, *Stakeholders* e por fim a diferença de Recursos e Capacidades;
- b) Compreender os pontos fortes e fracos da organização e desporto em causa e realizar uma análise SWOT;
- c) Refletir sobre quais os fatores que poderão ter influência e esquematizar os mesmos numa análise PEST;
- d) Procurar se existe alguma Vantagem Competitiva Sustentável, utilizando o modelo VRIO desenvolvido por Barney e Hesterly;
- e) Elaborar três cartões *Balanced ScoreCard* que sejam controlados pela direção da Federação.

2 - Revisão da Literatura

2.1 - Origem do conceito de Estratégia

Segundo o Moderno Dicionário da Língua Portuguesa “estratégia”, é um substantivo feminino com origem na palavra grega *strategía* e significa: estratagemas; manobra; plano; ciência que ensina a organizar o plano de operações. O conceito de estratégia está fortemente ligado ao mundo militar. Na realidade, existiram dois grandes escritores cujos respetivos livros tiveram um forte impacto neste conceito: Sun Tzu e Carl von Clausewitz. O primeiro escreveu o livro “A Arte da Guerra” cerca de 500 anos antes de Cristo. O segundo foi o autor da obra intitulada “Da Guerra” em 1832. Com algumas diferenças entre os dois, existe um ponto comum muito importante: é necessário ter conhecimento das forças e das fraquezas dos exércitos, tanto do próprio como do inimigo, para tomar as devidas ilações e ter sucesso garantido. No terceiro capítulo – Estratégia Ofensiva - Sun Tzu escreveu: “*Conhece-te a ti e ao teu inimigo, e em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo*” (2007:65). Passando o contexto para a Gestão Empresarial, esta frase célebre resume a importância do conhecimento prévio dos pontos fortes e fracos da organização e das suas concorrentes de forma a melhorar o seu desempenho no mercado em que está inserida. A título de exemplo, refere-se aqui a ideia do fundador da consultora *Boston Consulting Group* – Bruce Henderson que no artigo *The concept of Strategy*, publicado em 1981, afirmou que no mundo empresarial também está presente o conceito da “seleção natural” de Darwin, ou seja, as empresas têm de se adaptar à envolvente externa pois correm o risco de desaparecerem.

O conceito de Estratégia não é definitivo e não está parado no tempo, vai sendo atualizado e recebendo contributos de vários autores de diversas áreas que podem ser agrupados em Escolas do Pensamento Estratégico.

2.2 - Escolas do Pensamento Estratégico

No livro de Carvalho e Filipe (2008) é descrita a existência de 8 Escolas diferentes que vão desde a Escola do *Design* até à Escola Ambiental. A tabela 3, que a seguir se apresenta pretende, de uma forma simples, fazer uma pequena apresentação das diferentes escolas referindo as características e os principais autores.

Tabela 3 - Escolas de pensamento estratégico

Escola	Palavras-chave	Características	Autores Principais
<i>Design</i>	SWOT; vantagem competitiva; formulação; competências distintas.	Ajuste com a envolvente; a estratégia tem origem num planeamento prévio; a estrutura da empresa é consequência dos seus pontos fortes e fracos.	H.W. Newman; P.Selznick; A. Chandler; E.P. Learned; C.R. Christensen; K.R. Andrews; W.D. Guth.
Planeamento	Programação; orçamentação; temporização; cenarização.	Estratégia dividida em sub-planos; tem parecenças com a Escola de <i>Design</i> , é feita uma introspeção e define-se quais as ferramentas a utilizar e monitorizar.	I.Ansoff; G.A. Steiner; P. Lorange.
Posicionamento	Análise de <i>portfolio</i> ; análise competitiva; cadeia de valor; estratégias genéricas.	Conhecer a empresa através de análises de <i>portfolio</i> para escolher as melhores estratégias a adaptar.	Sun Tzu; Clausewitz; Michael Porter; B. Henderson.
Empreendedora	Proximidade; visão; condução; inspiração; confiança.	Dá ênfase ao líder e este é responsável pela estratégia da empresa.	J.A. Schumpeter; A.H.Cole e Peter Drucker.
Conhecimento	Mapear; esquematizar; interpretar; incrementar; emergir.	A aprendizagem é importante. “A estratégia emerge de um processo cognitivo como uma perspetiva transportando conceitos, mapas, esquemas e enquadramentos”.	J.B.Quinn; H.A. Simon; D.Braybrooke e C.E. Lindblom.
Poder	Negociação; conflito; coligação; <i>stakeholders</i> ; jogo político.	Estratégia como resultado de conflitos dentro e fora da organização. Não como perspetiva mas como tomada de posição.	N. Maquiavel; K.Marx; G.T.Allison; J.Pfeffer.
Recursos	Valores; crenças; mitos; cultura; recursos; capacidades; vantagens competitivas.	A estratégia resulta de conseguir trabalhar os recursos e melhorar o desempenho. A cultura é muito importante.	H. Mintzberg; P. Drucker; A. Chandler.
Ambiental	Evolução; adaptação; seleção.	A empresa tem de se adaptar à envolvente externa, às mudanças ou não sobreviverá.	C. Darwin; J. Freeman; M.T.Hannan.

Fonte: Adaptado de Crespo de Carvalho e Cruz Filipe. Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro, Lisboa: Edições Sílabo, 2008

2.3 - Definição de Estratégia Empresarial

Como foi referido anteriormente, o conceito “estratégia” está ligado ao mundo militar e à forma como o estrategista (ou general militar) dispunha as tropas no terreno de batalha. No entanto, é difícil encontrar uma definição para Estratégia Empresarial. São várias as obras e os autores que dão uma definição pessoal de Estratégia. Michael Porter, da *Harvard Business School* e autor da obra “*Competitive Strategy*”(1980) publicou um artigo, *What is Strategy?*, (1985:68) onde define estratégia como sendo “*a criação de uma posição única e valiosa, através de um conjunto diferente de actividades*”. Envolve desenvolver atividades que criem produtos de valor único. Para Porter, a “*essência da estratégia é escolher atividades a desenvolver diferentes das dos nossos rivais*” (1985:65).

Em “*The Strategy process: concepts, contexts, cases*” Mintzberg *et al.* (2003:14) explicam que “*a essência da estratégia – seja militar, diplomática, empresarial, desportiva ou política – é construir uma postura que seja tão forte (e flexível) que a organização consiga alcançar os objetivos independentemente das formas imprevisíveis que as forças externas possam agir em qualquer momento*”.

Anteriormente, Alfred Chandler (1962:13) definiu estratégia como sendo “*a determinação dos objetivos a longo prazo e a adoção de ações e alocação dos recursos necessários para atingir esses objetivos*”.

Para Carvalho e Filipe (2008:80) o “*conceito de estratégia incorpora quer a determinação de opções, globais e normalmente a médio/longo prazo, quer a determinação das condições para que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma duradoura, nesse mesmo prazo*”.

Numa forma muito resumida, Barney e Hesterly (2008:5) explicam que estratégia empresarial é a “*teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente*”.

Neste estudo é adotada esta última definição.

2.4 - O modelo VRIO

O modelo VRIO foi desenvolvido por dois especialistas em Estratégia Empresarial – J.B. Barney e W.S. Hesterly – e é uma ótima ferramenta de análise interna da organização já que tem em conta o posicionamento da empresa e os recursos utilizados pela mesma para criar vantagens competitivas. A análise interna permite ajudar a empresa a descobrir quais os seus pontos fortes e fracos; quais são os aspetos da organização que têm que ser melhorados e ainda quais os recursos que controla e que deve explorar para criar as suas vantagens competitivas.

Para Barney e Hesterly (2008:64) recursos são definidos como “*ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e podem ser usados para criar e implementar estratégias*”. Por seu lado, capacidades define-se como a habilidade que a empresa tem para “trabalhar” os seus recursos de forma a otimizá-los. Os recursos e capacidades podem ainda ser divididos em quatro grandes áreas: Recursos Financeiros, Recursos Físicos, Recursos Individuais ou Humanos e Recursos Organizacionais. Os Recursos Financeiros dizem respeito ao dinheiro que as organizações dispõem, ou podem obter, para a sua atividade e para executar as suas estratégias. As fontes financeiras englobam os acionistas, o crédito de fornecedores e de outras entidades nomeadamente Bancos e os provenientes de lucros obtidos e não distribuídos aos proprietários. Por Recursos Físicos entende-se as estruturas físicas que a entidade possui, desde edifícios e equipamentos à sua localização geográfica, à tecnologia e a facilidade de acesso a matérias-primas. Nos Recursos Humanos entram os trabalhadores e gerentes, políticas de remuneração e de gestão de carreiras. Resta referir os Recursos Organizacionais que estão relacionados com a estrutura da empresa, o seu sistema formal e informal, a sua cultura e reputação.

VRIO é um acrónimo cujas letras significam: Valor – Raridade – Imitabilidade – Organização e cada letra é referente a uma determinada questão que se deve colocar sobre um determinado recurso ou capacidade que a empresa controla. Assim,

Valor: “*o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade externa ou neutralize uma ameaça externa?*”

Raridade: “*o recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?*”

Imitabilidade: *”as empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?”*

Organização: *“as outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?”* (2008:67)

2.4.1 - Valor

A forma mais correta de apurar quais os recursos e capacidades que a empresa detém e que geram valor, é estudar a Cadeia de Valor. Segundo Barney e Hesterly (2008:70), por Cadeia de Valor entende-se que seja *“o conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar os seus produtos ou serviços”*. É neste processo que se criam a maioria das diferenças entre empresas a trabalhar no mesmo sector. Diferentes empresas podem optar por processos diferentes, aplicando os seus recursos e as suas capacidades, acabando com produtos semelhantes mas com algumas diferenças, diferenças essas que irão fazer o cliente optar por um produto/serviço e não pelo outro.

2.4.2 - Raridade

Ter a noção se o recurso ou a capacidade que a empresa controla é exclusiva, ou rara, é importante para compreender as forças e fraquezas. Se um recurso é controlado por um grande número de organizações, dificilmente a empresa encontra aí uma vantagem competitiva. No entanto, quando o oposto acontece, ou seja, a empresa controla um recurso que é único, a empresa passa a deter uma forte vantagem competitiva.

2.4.3 - Imitabilidade

Como foi referido anteriormente, deter um recurso único cria uma vantagem competitiva, no entanto, a empresa só ganha realmente um avanço se a concorrente tiver que enfrentar uma desvantagem de custo. Por outras palavras, só é considerado um recurso inimitável se a concorrente tiver que aumentar os seus custos de produção para produzir algo igual. Exemplos de vantagens competitivas baseadas em recursos inimitáveis são as patentes ou as condições de localização únicas onde a empresa tem acesso a recursos devido à sua disposição no tempo ou no espaço.

2.4.4 - Organização

Por fim surge a organização. Uma empresa só ganha vantagens competitivas se estiver organizada para explorar, ao máximo, os recursos e as capacidades que tem. Aqui entram as várias componentes da estrutura da empresa, como por exemplo a política de comunicação, a política de remuneração e sistemas de controlo.

O modelo VRIO pode ser facilmente resumido através da tabela 4.

Tabela 4- O modelo VRIO

O recurso ou capacidade que a empresa controla é:

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: J.B. Barney e W.S. Hesterly, Administração Estratégica e Vantagem Competitiva, Pearson Prentice Hall 2008

Está-se perante uma “Desvantagem Competitiva” quando o recurso ou a capacidade que a empresa detém não é valioso. Este não ajudará a empresa a ultrapassar ameaças externas ou a estabelecer estratégias e, caso se organize para o explorar, irá aumentar os seus custos de produção sem daí resultar um acréscimo significativo das vendas ou na rentabilidade das mesmas.

Quando um recurso é valioso mas não é raro significa que mais empresas controlam o mesmo recurso, diz-se que a empresa está em “Paridade Competitiva” – em igualdade com os seus concorrentes. Por norma, a empresa não terá uma vantagem competitiva ao explorar o recurso mas poderá ficar em desvantagem competitiva caso deixe de o utilizar. Assim, *“recursos valiosos mas não raros podem ser considerados forças organizacionais”*- Barney e Hesterly (2008:79).

“Vantagem Competitiva Temporária” ocorre quando a empresa tem na sua posse um recurso ou uma capacidade valiosa e rara mas que não é difícil de imitar. Acontece normalmente quando a empresa é a primeira a surgir com um produto inovador.

O mais desejado para uma organização é deter uma “Vantagem Competitiva Sustentável” já que tem um recurso valioso, raro, inimitável e está organizada para o conseguir explorar. As empresas concorrentes terão de incorrer num aumento de custos, que se traduzirá numa diminuição dos seus resultados para poder imitar a empresa bem-sucedida. Isto é claramente uma força.

Na tabela 5 relaciona-se o modelo VRIO com o conceito de força e fraqueza organizacional.

Tabela 5 - O modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais

Um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Força ou Fraqueza
Não	-	-	Não	Fraqueza
Sim	Não	-	-	Força
Sim	Sim	Não	-	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Força e competência distintiva e sustentável

Fonte: J.B. Barney e W.S. Hesterly, Administração Estratégica e Vantagem Competitiva, Pearson Prentice Hall 2008

2.5 - Balanced ScoreCard - BSC

O *Balanced ScoreCard* surgiu através de um trabalho conjunto entre Robert S. Kaplan e David P. Norton apresentado pela primeira vez no artigo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance* publicado pela *Harvard Business Review* em 1992.

Muitos dos diretores de empresas deparam-se com a dificuldade de obter informação sobre a empresa que não seja meramente financeira. É sempre possível utilizar indicadores financeiros, mas estes não dão informação sobre aspetos operacionais da organização e podem levar a engano quando se procura a melhoria contínua e a inovação – aspetos muito em voga e importantes nos dias de hoje. Para colmatar estes problemas surgiu o *Balanced ScoreCard*. Esta ferramenta “*inclui medidas financeiras que informam sobre as ações já realizadas e complementa as medidas financeiras com medidas operacionais sobre a satisfação do cliente, processos internos e outras atividades de melhoria e inovação – medidas operacionais que são os guias do futuro do desempenho financeiro*” Kaplan e Norton (1992:2).

Para Carvalho e Filipe (2008), o *Balanced ScoreCard* permite obter informação a partir de quatro perspetivas diferentes:

1. Como é que a empresa é vista pelos clientes? - Perspetiva do cliente;
2. Devemos ser excelentes em quê? - Perspetiva interna;
3. Podemos continuar a melhorar e ainda acrescentar valor? - Perspetiva de inovação e melhoria;
4. Como é que a empresa é vista pelos *shareholders*? - Perspetiva financeira.

Esta ferramenta assenta em quatro perspetivas diferentes e promove ainda a inter-relação e a troca de informação entre os vários departamentos das empresas.

Para otimizar a utilidade deste instrumento convém que o desenvolvimento do processo seja monitorizado. Assim, é necessário saber em que estado está a organização atualmente; como atingir os objetivos que foram traçados e saber se o método a utilizar não foi já experimentado anteriormente. Segundo Carvalho e Filipe (2008) o *Balanced ScoreCard* permite que se vá fazendo um *update* dos objetivos e das medidas que vão entretanto sendo cumpridas.

Para Kaplan e Norton (1992) o *BSC* permite que o gestor se concentre apenas em indicadores que são os mais importantes. Outro ponto importante é o facto de o *BSC* dar importância à estratégia e à visão da empresa e não apenas ao controlo. São definidas metas e espera-se que os trabalhadores façam tudo o que é possível para atingir esses objectivos. Estes deverão ser SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Rewarding e Time-bounded*). Ou seja, os objetivos traçados deverão ser específicos, alcançáveis, determinados no tempo, virados para os resultados e que sejam mensuráveis.

Em suma, a apresentação deste instrumento, o *Balanced ScoreCard*, permite avaliar o desempenho e permite ainda:

1. Saber qual a situação atual da organização;
2. Informar sobre qual o caminho a seguir;
3. Promover a melhoria das áreas mais importantes;
4. Possibilitar a melhoria constante.

2.6 - Envoltente Externa e Interna

As empresas estão inseridas num meio onde estabelecem relações com outras empresas, entidades e/ou clientes. Pode-se dividir o conceito de envoltente em dois: envoltente externa e envoltente interna.

De acordo com Robbins e Coulter (2005:64) o termo Envoltente Externa “*refere-se às forças e instituições fora da organização que poderão afetar o desempenho da mesma*”. Esta é ainda dividida em duas, a Geral e a Específica. Segundo os mesmos autores, a Envoltente Geral está relacionada com as políticas governamentais, a economia, a demografia, a tecnologia, entre outros. A Específica diz respeito às entidades que, de uma forma direta, afetam as tomadas de decisões dos gestores e ainda o desempenho da Empresa. Aqui incluem-se essencialmente os clientes, os fornecedores, a competição e os grupos de pressão. Os gestores devem ter sempre em atenção a envoltente externa da empresa, ter conhecimento dos desenvolvimentos feitos pelos concorrentes, estar a par de novas políticas governamentais e estar informado sobre possíveis tendências que possam alterar os gostos dos clientes/consumidores. No mundo empresarial, o que é uma oportunidade para uma empresa pode ser considerado uma ameaça por outra, mesmo que opere no mesmo ramo. Isto deve-se aos diferentes recursos e capacidades utilizados.

A Envolve Interna está ligada à própria empresa (empregados, localização, cadeia de valor, etc.) e à forma como utiliza os seus recursos e as suas capacidades no processo de fabrico. Aqui entram os conceitos de Forças e de Fraquezas (que serão analisados no ponto seguinte – A análise SWOT).

2.7 - A análise SWOT

É difícil encontrar um “pai” da análise SWOT. Sun Tzu, por exemplo, dava grande importância à análise interna e externa, ao avaliar as forças e fraquezas do próprio exército antes da batalha. No entanto, a versão moderna desta análise é atribuída a Philip Selznick (década de 50) ou a Alfred Humphrey (década de 60) (Pahl e Ritcher, 2007). O acrónimo SWOT significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e estas podem ser agrupadas em duas: Forças e Fraquezas dizem respeito exclusivamente à empresa – envolvente interna - e Ameaças e Oportunidades dizem respeito à envolvente externa, as quais a empresa não controla.

Strengths: por Forças entende-se que seja a capacidade que a empresa tem de criar vantagens competitivas em relação às concorrentes.

Weaknesses: as Fraquezas de uma empresa são os fatores onde esta perde competitividade, impedindo-a de crescer e melhorar.

Opportunities: Oportunidades são tendências, eventos ou alterações que se dão fora da empresa e que permitem que esta cresça.

Threats: eventos ou alterações que ocorrem fora da empresa, que esta não pode controlar e que terão um impacto negativo nas atividades, são consideradas como Ameaças.

A análise SWOT permite que a empresa tenha em conta a envolvente interna e a trabalhe de forma a “alinhar” com a externa, tornando a estratégia empresarial definida mais resistente às mudanças. Resumindo, o objetivo da análise SWOT é dar a conhecer aos gestores quais as melhores estratégias a seguir de forma a otimizar as forças e explorar as oportunidades criadas pela envolvente externa ou que corrijam as fraquezas e abafem as ameaças (Robbins e Coutler, 2005).

2.8 - Análise PEST

No livro de Francis Joseph Aguilar, publicado em 1967, surge pela primeira vez a análise PEST inserida no estudo da envolvente externa. O acrónimo está relacionado com os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos que têm influência no sector/indústria/produto em estudo. Por norma, a análise PEST é realizada para auxiliar a tomada de decisões sejam elas referentes a novos negócios ou novas localizações, por exemplo, já que tem em conta os fatores que poderão influenciar a atividade e que não estão sobre o controlo da organização.

- Fatores Políticos: aqui surgem sobretudo as leis e os impostos;
- Fatores Económicos: relacionado com o crescimento da economia, a inflação ou taxas de câmbio entre outros;
- Fatores Sociais: a cultura do país, a educação, o crescimento populacional e os padrões de vida são analisados nesta parte;
- Fatores Tecnológicos: aqui são tidos em conta os avanços da tecnologia, das telecomunicações e a inovação e desenvolvimento.

Falta só referir que, para além destes quatro fatores, foram sendo acrescentados outros ao longo do tempo como fatores Ambientais (*Environmental*) e Legais (*Legal*), passando a análise a ser denominada de PESTEL.

2.9 - Gestão Desportiva

Em geral, o fenómeno desportivo é um negócio que movimenta milhões de euros e pessoas. Dá emprego aos desportistas e a toda a estrutura por trás do próprio desporto. Vai desde a construção de recintos desportivos, à investigação, desenvolvimento e produção de materiais técnicos e até ao *merchandise* de equipas de futebol, basquetebol ou rugby, entre outros. Para Shilbury e Ferkins (2011:109) “*a contribuição do desporto para a sociedade e para a economia é um fenómeno que é vivido por indivíduos, organizações e pela sociedade de forma igual*”. No entanto, e transcrevendo parte do mesmo artigo, “*apesar do desporto continuar a ser um passatempo para a maioria da população, a sua gestão já não é um passatempo. Paradoxalmente, um fator de sucesso para a gestão do desporto é a capacidade de reter as suas características mas de uma forma profissional*” (2011:123).

A maioria das federações em Portugal são quase exclusivamente amadoras. Por muito “amor ao desporto” que as direções tenham, na generalidade acabam por “navegar à vista”, sem rumo, acabando por simplesmente ir gerindo o dia-a-dia da organização em vez de preparar o futuro do seu desporto. Segundo um estudo feito por Rapilla (2008), o desempenho em competições internacionais está assente em toda uma estrutura montada previamente. “*O objetivo para todas as organizações olímpicas é conseguir montar uma estrutura que origine um desempenho de sucesso*”, Rapilla (2008:9). Acontece, frequentemente, uma Federação ou clube não conseguir aproveitar em pleno os atletas que dispõe. É um sinal de que a estrutura da organização está a falhar e a perder talento. Para Ineson (2003:4), “*se os vários dirigentes desportivos tiverem o mesmo empenho e compromisso que os atletas têm para ultrapassar as adversidades então existe um grande potencial para o desporto crescer e se desenvolver*”.

Gerir uma associação desportiva, um clube ou uma federação requer grande empenho. Tanto para as organizações como para as Entidades Públicas que gerem o desporto, a envolvente está em constante mudança e é imperativo que se vão atualizando. Têm sido vários os artigos publicados sobre esta temática e a conclusão é unânime: “*as associações desportivas têm de procurar alcançar um nível que as permita ajustarem-se facilmente à sua envolvente para garantir sucesso futuro*”, Skinner *et al.* (1999:175). Fatores como cultura do desporto, expectativas criadas, políticas governamentais e transferência de fundos têm uma grande influência na gestão. Por outras palavras, uma análise à envolvente externa é de importância vital para o futuro brilhante da modalidade. Se for considerado que os vários agentes desportivos (atletas, treinadores, dirigentes, federações etc.) são *stakeholders* e se por *stakeholders* se entender como entidades que pertencem à envolvente da organização e que são afetadas pelas suas decisões (Robbins e Coulter, 2005), é imperativo que sejam sempre considerados nas tomadas de decisões.

Após a análise da envolvente externa está a tomada de decisões. Tendo em conta que a envolvente se altera cada vez mais depressa e de forma incerta, as decisões tem de ser cada vez mais atualizadas, mais arrojadas, com novas ideias e utilizando novos métodos. É necessário pensar “fora da caixa”, ou seja, as decisões não poderão ser tomadas de forma passiva e sem haver uma introspeção antes. “*Pensar de uma forma programada irá tornar a organização mais rígida e não irá dar a flexibilidade que a Gestão Desportiva necessita*”, Pitts (2001:1).

Vários autores, Bayle e Madella (2002), Papadimitriou (2007), Robinson e Minikin (2011), entre outros, concluíram que existem fatores chave que se forem bem otimizados ajudarão a entidade a desenvolver-se e a montar uma estrutura que permita alcançar sucessos desportivos. No artigo escrito por Robinson e Minikin (2011) são evidenciados cinco fatores, a saber:

1. Recursos físicos: onde se encontra englobado os campos de treino, equipamento desportivo, material de escritório, etc.;
2. Recursos financeiros: referindo os subsídios estatais, patrocínios, verbas geradas internamente, contribuições associativas, etc.;
3. Recursos humanos: atletas, treinadores, árbitros, médicos e técnicos nas diversas áreas relacionadas com o desporto;
4. Competição: participação em provas locais, regionais, nacionais e internacionais, como por exemplo, os Jogos Olímpicos;
5. Administração: criação de regras, estrutura diretiva, *staff*, tomada de decisões, comunicação e definição da direção estratégica.

Assim, é obrigação do primeiro responsável por cada entidade desportiva analisar toda a estrutura e definir qual, ou quais, têm de ser reestruturadas de forma a promover o crescimento do desporto em causa. O estudo tem de ser feito de forma cuidada, transversal e sempre com o objetivo de apurar qual a contribuição que cada fator chave poderá dar.

Falta referir o quanto importante é a Administração. Sob a ótica da Gestão desportiva, a administração é *“responsável pelo funcionamento e pela direção que a organização toma, mantendo relações com os vários corpos desportivos desde clubes até ao Estado”* Ferkings *et al.* (2010:613).

3 - Nota Pedagógica

3.1 - Público-alvo do caso

O presente caso de estudo pretende descrever, de uma forma realista, a situação atual do Tiro com Arco em Portugal, da respetiva Federação e a necessidade que um gestor tem de analisar, compreender e dominar todos os aspetos relevantes de uma organização para conseguir otimizar os recursos que dispõe. O presente caso permite que os alunos explorem as várias ferramentas de análise que vão aprendendo ao longo do seu percurso académico de forma a fazer uma análise completa da situação desta entidade.

Este caso de estudo pode ser utilizado pelos alunos tanto da Licenciatura de Gestão como do Mestrado de Continuidade em Gestão e em várias disciplinas, como Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, Planeamento e Inovação em Marketing, no caso do Mestrado, e Introdução à Gestão, Gestão do Marketing, Modelos Organizacionais e Estratégia Empresarial, no caso da Licenciatura. Tendo em conta que o tecido empresarial português é composto, na sua maioria, por Pequenas e Médias Empresas, a dimensão da Federação e do desporto em causa ajuda a aproximar a vida académica à realidade.

Para além do público-alvo identificado, é de referir ainda os alunos do Mestrado Executivo em Marketing e Gestão do Desporto. Um dos objetivos deste projeto é ligar a gestão estratégica ao desporto e no plano curricular deste mestrado existem disciplinas onde este caso poderá ser utilizado.

Serve também para qualquer aluno que sinta curiosidade pela gestão estratégica e por este desporto, ou outro com dimensão semelhante, podendo nesse caso servir como *benchmarking*.

3.2 - Objetivos pedagógicos

O caso “Qual a Estratégia para o Tiro com Arco em Portugal?” pretende mostrar a situação atual de uma pequena organização que tutela um desporto em Portugal e que ações ou estratégias de rotura podem ser desenhadas para o desenvolvimento deste desporto. No tópico, Apresentação do Caso, são descritos vários aspetos importantes que mostram a situação frágil desta entidade e na Recapitulação do Problema pede-se ao aluno que resolva um conjunto de questões. Assim, espera-se que o aluno seja capaz de atingir os seguintes objetivos:

- Compreender toda a envolvente que pode influenciar o funcionamento de uma organização e identificar os *Stakeholders*;
- Conseguir utilizar várias ferramentas que permitam analisar a envolvente externa, externa-interna e interna, com o intuito de compreender, de uma forma mais completa, a real situação desta organização;
- Conseguir compreender a importância de ter uma estratégia definida para construir toda uma estrutura que auxilie o bom desenrolar das atividades;
- Aprender a importância do modelo estratégico VRIO e compreender que todas as organizações são únicas e que devem explorar as suas vantagens competitivas e o que as distingue.

3.3 - Plano de Animação

Um dos aspetos mais positivos do ensino no ISCTE-IUL é a importância que os trabalhos de grupo têm na aquisição de conhecimentos. Ensinam não só a pensar e a trabalhar em equipa mas também a debater ideias e a concluir em consenso.

Assim, o presente caso pedagógico também privilegia o trabalho em grupo.

Os alunos deverão formar grupos de 3 a 4 indivíduos e como equipa responder às várias questões que são colocadas. O professor deverá explicar o que se pretende do caso e tirar dúvidas pontuais que possam surgir. O trabalho deverá ser realizado fora da sala de aula e apresentado em *Power Point* numa aula posterior. Para além da apresentação, a equipa deverá explicitar, utilizando para o efeito a ferramenta *Word*, de forma detalhada os conceitos utilizados e as conclusões apresentadas.

A apresentação a realizar por cada grupo não deverá ter duração superior a 15 minutos. Após a apresentação de todos os grupos, o professor deverá promover um debate para consensualizar quais as respostas mais apropriadas face às considerações teóricas em discussão. Uma síntese escrita das conclusões encerrará o estudo.

A tabela 6 serve para detalhar o que foi acima exposto:

Tabela 6 - Plano de animação

Etapa	Objetivos	Ferramentas	O aluno deve	Tempo
Etapa 1 (em aula)	- Formação de grupos de 3 a 4 alunos - Apresentação do caso de estudo pelo professor.	Computador da sala de aula e projector.	Tomar notas de todas as explicações dadas pelo professor e clarificar eventuais dúvidas existentes.	20 minutos.
Etapa 2 (fora de aula)	Interpretar a informação transmitida e responder às questões.	Computador e livros disponíveis.	Relembrar os vários conceitos teóricos utilizados e discutir em conjunto quais as soluções para as questões.	3 a 4 horas.
Etapa 3 (em aula)	Apresentação dos vários grupos.	Computador e projetor da sala de aula.	Apresentar de forma controlada o trabalho desenvolvido. A apresentação deverá ser feita por todos os membros do grupo.	15 minutos cada apresentação. 120 minutos para a turma dependendo do número de alunos.
Etapa 4 (em aula)	Debate moderado pelo professor.	Computador e projetor da sala de aula.	Expor o seu ponto de vista mas sempre de uma forma assertiva.	30 minutos.
Etapa 5 (em aula)	Síntese das conclusões preparada por um aluno nomeado como redator com o auxílio do professor.	Computador e projetor da sala de aula.	Tomar nota das conclusões.	5 a 10 minutos.

Fonte: Elaboração Própria

3.4 - Questões de Animação

Questão 1

Explique os conceitos de *Stakeholders*, Envolvente Externa e Interna. Diferencie também Recursos de Capacidades.

Questão 2

Tendo em conta a informação disponível faça uma análise SWOT e PEST.

Questão 3

Considerando o Tiro com Arco e a Federação Portuguesa de Tiro com Arco como uma entidade apenas, analise, usando o modelo VRIO, e diga se existe alguma Vantagem Competitiva Sustentável.

Questão 4

Diga o que entende por objetivos SMART. Aplicando este conceito elabore três cartões *Balanced ScoreCards*.

3.5 - Resolução das questões propostas

Questão 1:

O universo de uma entidade não acaba nas pessoas que têm relações diretas com a mesma. Não são apenas os proprietários, gerentes e trabalhadores que se preocupam com a empresa. Os interessados incluem igualmente os fornecedores, clientes, Bancos, Estado e outras entidades Públicas e até mesmo concorrentes diretos. O sucesso de uma empresa satisfaz os acionistas que nela investiram, os financiadores para os quais o risco de crédito é reduzido, mas também ajuda a manter ou criar empregos diretos e indiretos. Um bom exemplo disto é o sector do Turismo.

É normal surgir alguma confusão com os termos *Stakeholder*, *Stockholder* e *Shareholder* já que são três termos muito parecidos. *Stockholder* e *Shareholder* têm o mesmo conceito – são pessoas singulares ou coletivas que detêm uma participação (ação ou quota) na empresa. A diferença está no inglês: *Stockholder* é utilizado nos Estados Unidos ao passo que no Reino Unido se utiliza o termo *Shareholder*. Por seu lado, *Stakeholder* engloba um número maior de pessoas já que se refere ao universo com

interesses na empresa. São pessoas ou grupos que pertencem direta ou indiretamente à envolvente da empresa e que são afetados pelo seu desempenho e pelo seu sucesso ou insucesso.

Para continuar a resposta à pergunta e mencionando ainda o universo das empresas, é necessário voltar ao conceito de Envolvente Externa e Interna. Enquanto Envolvente Interna está associado à empresa em si, ou seja, aos trabalhadores, diretores, processo de fabrico, a Envolvente Externa está relacionada com as interações da empresa com o seu “mundo exterior”. O conceito de Envolvente Externa pode ser dividido em dois: Geral e Específica. A Envolvente Externa Geral afeta não só a empresa ou organização em estudo como todas as empresas de uma forma genérica. Está relacionada com o crescimento da economia, demografia, desenvolvimento tecnológico, etc. Já a Envolvente Externa Específica, afeta a organização e a tomada de decisões. Aqui entram os clientes e fornecedores, grupos de pressão ou políticas governamentais direcionadas para o sector onde a empresa está inserida.

Para terminar a resposta a esta questão falta diferenciar Recursos de Capacidades. Os dois conceitos surgem ligados ao Modelo VRIO que foi fruto do trabalho de J.B. Barney e W.S. Hesterly. Recurso é um ativo, tangível ou intangível, que a empresa controla e pode ser usado para construir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Os Recursos podem ser divididos em quatro grupos. Está-se perante um Recurso Financeiro quando nos referimos ao dinheiro ou ao uso de fontes de financiamento que a organização pode utilizar para produzir ou cumprir os objetivos que traçou. Fazem parte dos Recursos Financeiros de uma empresa os investimentos feitos pelos acionistas, o crédito concedido por fornecedores, bancos e os lucros não distribuídos aos acionistas como remuneração do capital investido.

O Recurso Físico está ligado aos ativos tangíveis da entidade, como por exemplo, edifícios, equipamentos necessários à atividade produtiva, mas também pode englobar a localização geográfica e o fácil acesso à matéria-prima.

Os colaboradores, diretores e políticas de remuneração fazem parte dos Recursos Humanos.

Os Recursos Organizacionais prendem-se com o conjunto de elementos, ou partes, que se encontram dispostos a funcionar da forma mais racional possível e a sua própria cultura.

Por seu lado, a Capacidade é a aptidão que a empresa tem para conseguir trabalhar os recursos que possui e obter a vantagem competitiva que a distingue dos concorrentes.

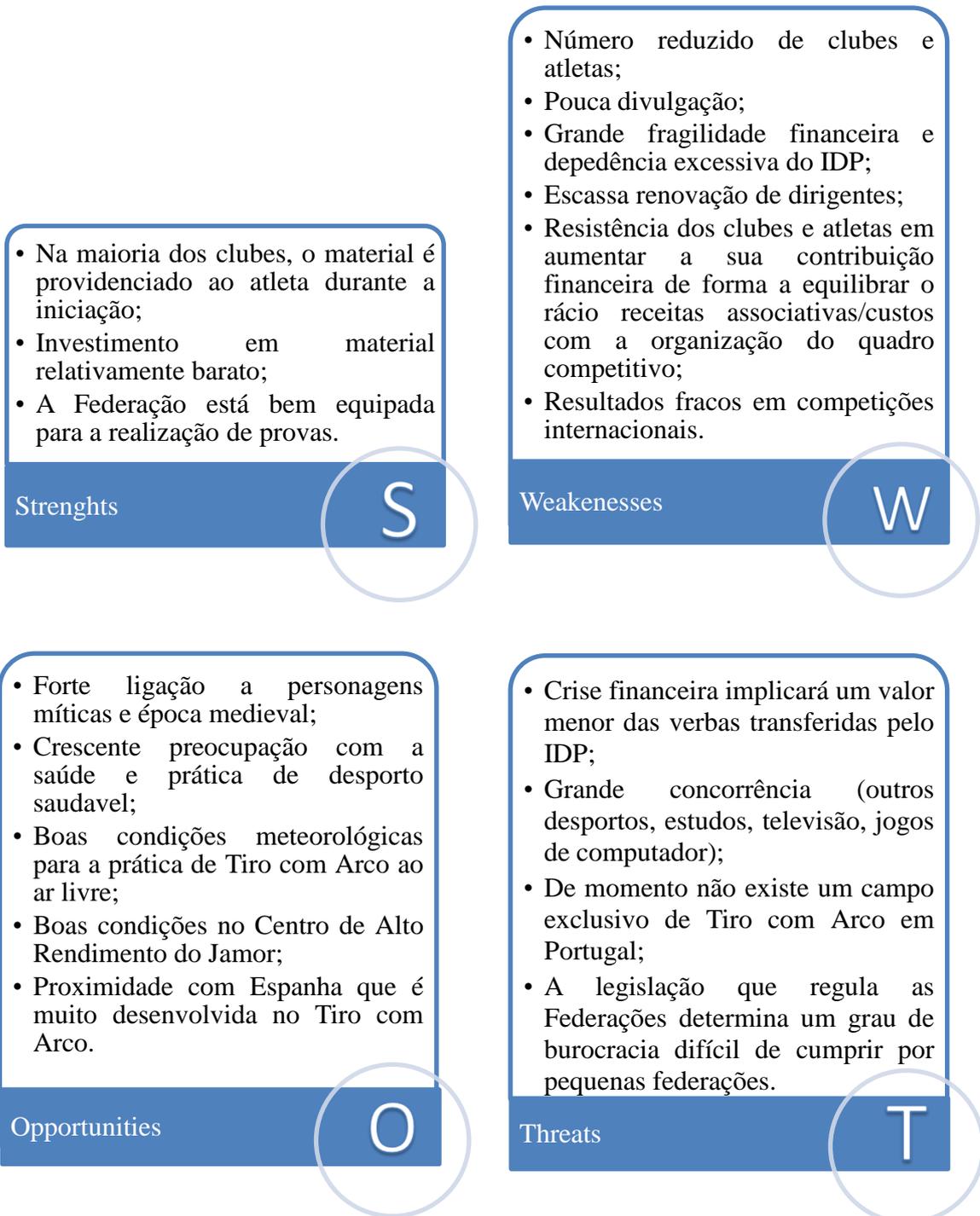
Questão 2:

A análise SWOT é elaborada tendo em conta quatro conceitos importantes. *Strengths* refere-se aos pontos fortes da organização, ou seja, a capacidade da empresa em criar algo que a diferencie da competição. Neste caso, *Strengths* são as características que a Federação/modalidade tem que a torna única e apelativa. *Weaknesses* são os aspetos onde a entidade perde qualidades e não se desenvolve. Fazendo o paralelismo com o Tiro com Arco, as fraquezas são as marcas particulares que a Federação tem, o que afasta os atletas e não promove o crescimento do desporto. *Opportunities* e *Threats* são eventos que são externos à entidade e, por essa razão, não controláveis. As oportunidades são acontecimentos que permitem que a organização se desenvolva e fraquezas são alterações na envolvente externa que irão ter um impacto negativo nas atividades. Mais uma vez, passando para o universo do Tiro com Arco – oportunidades são ocorrências externas à Federação/Tiro com Arco que podem melhorar a organização/desporto e ameaças são as ocorrências que a podem prejudicar.

Na figura 3 está apresentada uma representação gráfica de uma Análise SWOT aplicada à Federação/Tiro com Arco.

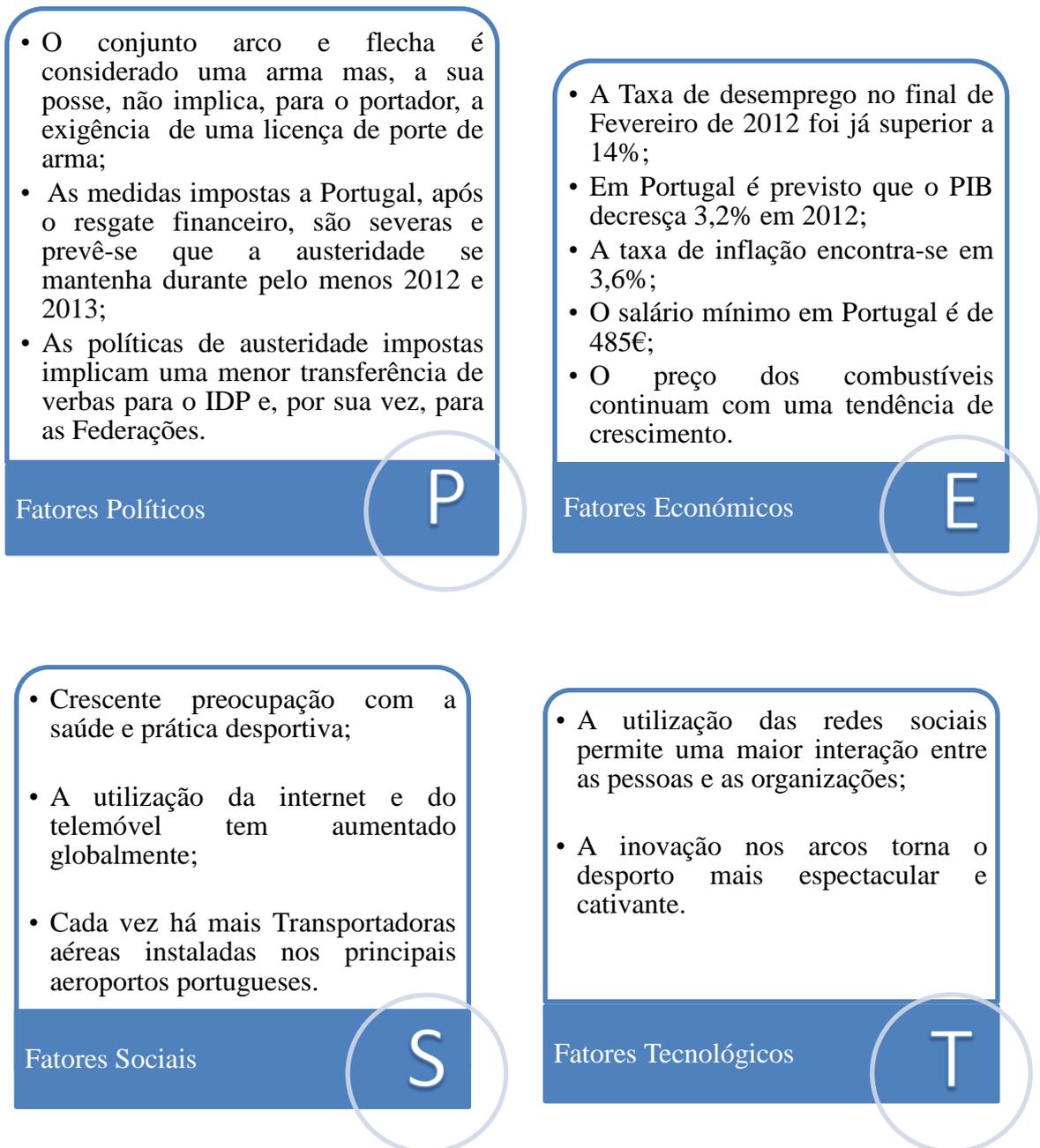
A análise PEST tem em consideração quatro fatores externos à entidade em estudo. Os fatores são: Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Nesta análise, presente na figura 4, a Federação e o Tiro com Arco surgem também como uma só entidade.

Figura 3 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

Figura 4 - Análise PEST



Fonte: Elaboração Própria

Questão 3:

O modelo VRIO que, conforme já referido, é um acrónimo que significa Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, analisa os recursos e capacidades de uma entidade e considera-os como: Desvantagem Competitiva, Paridade Competitiva, Vantagem Competitiva Temporária e Vantagem Competitiva Sustentável.

Está-se perante uma Desvantagem Competitiva quando a entidade não controla um recurso ou capacidade que seja valioso. Uma Paridade Competitiva ocorre quando a empresa se encontra em igualdade com os concorrentes, ou seja, possui um recurso ou capacidade que é comum no mercado mas que não marca a diferença. Se a entidade tem um recurso ou capacidade que seja valioso e raro mas fácil de imitar, a organização encontra-se com uma Vantagem Competitiva Temporária, já que os seus concorrentes irão procurar igualar a empresa. Por fim, surge a Vantagem Competitiva Sustentável que é o que todas as organizações ambicionam. Neste caso existe um recurso ou uma capacidade que a distingue das restantes.

Também já foi referido que os Recursos se dividem em Financeiros, Físicos, Individuais e Organizacionais.

A situação financeira da FPTA é muito débil, está fortemente dependente das verbas transferidas do IDP, uma vez que os fundos que consegue gerar internamente são insuficientes para cobrir uma parte relevante dos custos da atividade. Assim, é correto afirmar que o Recurso Financeiro da Federação é uma Desvantagem Competitiva, já que limita significativamente qualquer iniciativa quer no plano desportivo, quer na captação de apoios financeiros à modalidade. Neste último caso, por incumprimento na apresentação atempada dos orçamentos e contas. Os meios financeiros existentes apenas permitem a sua sobrevivência enquanto organismo desportivo.

O conceito de Recurso Físico refere-se às infra-estruturas que a entidade possui, desde a sede à localização geográfica ou facilidade de acessos, por exemplo. Embora a Federação se localize no Complexo Desportivo do Jamor não tem nenhum campo que possibilite a prática de Tiro com Arco. Assim sendo, a FPTA está em Paridade Competitiva nos Recursos Físicos.

Nos Recursos Humanos engloba-se não só os trabalhadores e as políticas de remuneração mas também todas as pessoas diretamente ligadas a este desporto (atletas, treinadores, árbitros e dirigentes). O Tiro com Arco é um desporto individual e, como tal, o atleta só depende dele próprio para atingir o sucesso, seja bater uma marca ou ganhar uma competição. O Tiro com Arco é também um desporto muito técnico onde um tiro certo é fruto de muitas horas de treino e concentração, exigindo ao arqueiro que deixe de se preocupar com os problemas do trabalho ou da escola e se aplique no treino. Por outras palavras, o tiro com arco pode servir de “válvula de escape”, ótimo

para diminuir os níveis de *stress* acumulados durante o dia. Outro ponto forte deste desporto e único em relação aos outros é a forte ligação a personagens míticas, como o Robin Hood ou Legolas da trilogia de filmes e livros “Senhor dos Anéis”. Concluindo, a Federação tem nos Recursos Humanos uma Vantagem Competitiva Temporária. As ações devidamente dirigidas podem tornar este recurso Sustentável.

Falta referir os Recursos Organizacionais que, por definição, são considerados como a estrutura da entidade, a sua cultura, reputação e o seu sistema formal e informal de gestão. A estrutura da Federação é muito pequena e amadora, o que facilita a comunicação entre os membros mas sobrecarrega a direção com problemas que necessitam de resolução imediata. Um dos grandes problemas da Federação, e que acaba por comprometer o desenvolvimento do desporto, é a dificuldade em cumprir os acordos assinados com o IDP, implicando uma diminuição das verbas transferidas. Outro é a falta de preparação e visão para a resolução dos vários problemas da modalidade. Assim, a Federação acaba sempre por ser vista como uma entidade fraca e incompetente. Concluindo, os Recursos Organizacionais da Federação são considerados como Desvantagem, já que estão a “prender” o crescimento da modalidade.

Deste modo, o exposto está sintetizado na tabela 7:

Tabela 7 - Modelo VRIO FPTA

	Valor?	Raridade?	Imitabilidade?	Organização?	Implicações competitivas
Recursos Financeiros	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Recursos Físicos	Sim	Não	Não	Não	Paridade
Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária
Recursos Organizacionais	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva

Fonte: Elaboração própria

Para concluir esta questão resta afirmar que a Federação e o Tiro com Arco em Portugal não detêm nenhuma Vantagem Competitiva Sustentável, embora possua um recurso valioso, raro e inimitável não está organizada para o explorar. A Federação e o Tiro com Arco em Portugal têm a possibilidade de crescer e desenvolver, caso se organizem de forma a otimizar os recursos existentes, a focarem-se nos atletas e a promoverem a modalidade. Se criar mais oportunidades para os atuais atletas ganharem notoriedade, assim como alargar o campo de recrutamento através de ações de promoção apropriadas, o número de praticantes irá aumentar e a qualidade dos praticantes sairá reforçada com o devido enquadramento técnico.

A Federação deverá apostar na divulgação do Tiro com Arco, dando a conhecer este desporto a um maior número de pessoas com o objetivo de aumentar a base de praticantes. Deverá focar os seus esforços em promover e tornar mais acessível a sua prática ou, pelo menos, a experimentação do Tiro com Arco. Poderá mostrar que é um desporto que ajuda no “crescimento”, uma vez que torna o atleta completamente dependente de si próprio e o seu sucesso é quase exclusivamente resultante de sua dedicação e trabalho. A somar a tudo isto e tal como foi referido anteriormente, o Tiro com Arco funciona como uma excelente “válvula de escape” do *stress* quotidiano, aliando a natureza e o individuo já que, como é um desporto técnico, implica a concentração total no movimento e desta forma contribui para cidadãos emocionalmente mais equilibrados.

Questão 4:

Traçar um objetivo é considerar que o mesmo encerra um conjunto de especificidades ou características. Estas são denominadas de SMART. Este acrónimo, que pode ser traduzido como “inteligente”, é composto pelas palavras *Specific*, *Measurable*, *Achievable*, *Rewarding* e *Time-bounded*. Traduzindo e complementando, um objetivo “inteligente” é aquele que é específico, alcançável, que está definido no tempo e que está virado para os resultados.

A verificação do cumprimento dos objetivos pode ser acompanhada através de cartões *Balanced ScoreCards*. Os três cartões *Balanced ScoreCards* que a seguir se apresentam foram adaptados da obra Manual de Estratégia de Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe. Na tabela 8 apresenta-se o cartão para a Perspetiva de Mercado, na tabela 9 para a Perspetiva Interna e por fim, na tabela 10 a Perspetiva Financeira.

Tabela 8 - Perspetiva de Mercado

Título da medida	Número de arqueiros
Propósito	Acompanhar a evolução da modalidade
Relacionado com	Aumentar o número de praticantes
<i>Target</i>	Regressar aos 300 federados por ano até 31/12/2013
Fórmula	Número de inscrições devidamente formalizadas
Frequência	Deverá ser medido trimestralmente
Quem mede?	Empregado administrativo da Federação
Origem dos dados?	Fichas de Federamentos
Quem faz uso da medida?	Direção da Federação
O que fazem?	Analizam o crescimento e procuram novas formas de aumentar a popularidade do desporto, fazendo mais demonstrações e monitorizando a opinião dos iniciados na modalidade.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2008

Tabela 9 - Perspetiva Interna

Título da medida	Número de problemas durante as competições
Propósito	Perceber quais as situações que prejudicam o normal funcionamento de uma prova
Relacionado com	Necessidade de melhorar a satisfação dos atletas
<i>Target</i>	Ter menos de 5 ocorrências durante a época competitiva
Fórmula	Número de problemas por prova
Frequência	Medido de dois em dois meses
Quem mede?	Equipa de Arbitragem
Origem dos dados?	Relatório de prova
Quem faz uso da medida?	Direção da Federação
O que fazem?	Analizam os tipos de erros mais comuns e tomam ações para os colmatar

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2008

Tabela 10 - Perspetiva Financeira

Título da medida	Aprovação do Relatório e Contas – Projeto e Orçamento Anual
Propósito	Importante para cumprir os acordos assinados
Relacionado com	Receber verbas do IDP
Target	Ter os documentos prontos no início de Março e de Novembro respetivamente
Fórmula	Nº de documentos que são apresentados, aprovados e entregues dentro do prazo devido
Frequência	Deverá ser medido mensalmente
Quem mede?	Empregado administrativo da federação com a colaboração da empresa prestadora de serviços de contabilidade
Origem dos dados?	Balancete mensal
Quem faz uso da medida?	Direção da Federação
O que faz?	Tem um maior controlo sobre a prestação da informação financeira, procurando colmatar as falhas que tem levado ao incumprimento dos prazos legalmente estabelecidos.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2008

3.6 - Slides de Resolução

• **Questão 1**

Definição de conceitos

Stakeholders

- Grupo alargado de pessoas com interesse na empresa. Estão ligados de uma forma directa ou indirecta à organização e são afectados pelo seu desempenho.
- Vai desde os accionistas aos trabalhadores até aos clientes/fornecedores e Governo.

Envolvente Externa e Interna

- Envolvente Externa pode ser dividida em duas: Geral e Especifica;
- Geral quando afecta todas as organizações e não só um sector em concreto; Especifica quando afecta a organização de uma forma directa e influencia as tomadas de decisões;
- Envolvente Interna está associada à empresa em si. Aqui entram os trabalhadores, processo de fabrico e directores.

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

• **Questão 1 (continuação)**

Definição de conceitos

Recurso

- Activo tangível ou intangível que a empresa controla e pode ser usado para construir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes;
- Pode ser dividido em quatro grupos. Recurso Financeiro é referente às verbas que a organização dispõe. Físico está ligado aos activos tangíveis que a empresa possui. Nos Recursos Humanos entram os colaboradores e políticas de remuneração e nos Recursos Organizacionais considera-se a organização da empresa, a sua estrutura e cultura.

Capacidade

- Por capacidade entende-se que seja a aptidão que a empresa tem para conseguir trabalhar o recurso que possui e obter a vantagem competitiva que a distingue dos concorrentes.

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

• **Questão 2**
Análise SWOT

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

- Na maioria dos clubes o material é providenciado ao atleta durante a iniciação
- Investimento em material relativamente barato
- A Federação está bem equipada para a realização de provas

Strengths

S

- Número reduzido de atletas
- Pouca divulgação
- Grande fragilidade financeira
- Grande dependência do IDP
- Resultados fracos em competições internacionais

Weakenesses

W

- Forte ligação a personagens míticas e época medieval
- Crescente preocupação com a saúde e prática de desporto saudável
- Boas condições meteorológicas para a prática de Tiro com Arco ao ar livre
- Boas condições no Centro de Alto Rendimento do Jamor
- Proximidade com Espanha que é bastante desenvolvida no Tiro com Arco

Opportunities

O

- Crise financeira implicará um valor menor das verbas transferidas pelo IDP
- Grande número de "distracções" existentes (outros desportos, estudos, televisão, jogos de computador)
- De momento não existe um campo exclusivo de Tiro com Arco em Portugal
- A legislação que regula as Federações está feita para desportos populares (mais numerosos)

Threats

T

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

• **Questão 2**
Análise PEST

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

- O conjunto arco e flecha é considerado uma arma mas, a sua posse, não implica, para o portador, a exigência de uma licença de porte de arma;
- As medidas impostas a Portugal, após o resgate financeiro, são severas e prevê-se que a austeridade se mantenha durante pelo menos 2012 e 2013;
- As políticas de austeridade impostas implicam uma menor transferência de verbas para o IDP e, por sua vez, para as Federações.

Fatores Políticos

P

- A Taxa de desemprego no final de Fevereiro de 2012 foi já superior a 14%;
- Em Portugal é previsto que o PIB decresça 3,2% em 2012;
- A taxa de inflação encontra-se em 3,6%;
- O salário mínimo em Portugal é de 485€.
- O preço dos combustíveis continuam com uma tendência de crescimento.

Fatores Económicos

E

- Crescente preocupação com a saúde e prática desportiva;
- A utilização da internet e do telemóvel tem aumentado globalmente;
- Cada vez há mais Transportadoras aéreas instaladas nos principais aeroportos portugueses.

Fatores Sociais

S

- A utilização das redes sociais permite uma maior interação entre as pessoas e as organizações;
- A inovação nos arcos torna o desporto mais espectacular e cativante.

Fatores Tecnológicos

T

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

Questão 3

	Valor?	Raridade?	Imitabilidade?	Organização?	Implicações competitivas
Recursos Financeiros	Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva
Recursos Físicos	Sim	Não	Não	Não	Paridade
Recursos Humanos	Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem Competitiva Temporária
Recursos Organizacionais	Não	Não	Não	Não	Desvantagem Competitiva

Não existe uma Vantagem Competitiva Sustentável

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

• **Questão 4**

Objectivos SMART e *Balanced ScoreCard*

SMART é um acrónimo que significa *Specific, Measurable, Achievable, Rewarding e Time-bounded*.

Exemplo de cartão para a Perspectiva de mercado

Título da medida	Número de arqueiros
Propósito	Acompanhar a evolução da modalidade
Relacionado com	Aumentar o número de praticantes
Target	Regressar aos 300 federados por ano até 31/12/2013
Fórmula	Número de inscrições devidamente formalizadas
Frequência	Deverá ser medido trimestralmente
Quem mede?	Empregado Administrativo da Federação
Origem dos dados?	Fichas de Federamentos
Quem faz uso da medida?	Direcção da Federação
O que fazem?	Analisam o crescimento e procuram novas formas de aumentar a popularidade do desporto fazendo mais demonstrações e monitorizando a opinião dos iniciados na modalidade.

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

• **Questão 4 (continuação)**

Exemplos de cartões para a Perspetiva Interna

Título da medida	Número de problemas durante as competições
Propósito	Perceber quais as situações que prejudicam o normal funcionamento de uma prova
Relacionado com	Necessidade de melhorar a satisfação dos atletas
Target	Ter menos de 5 ocorrências durante a época competitiva
Fórmula	Número de problemas por prova
Frequência	Medido de dois em dois meses
Quem mede?	Equipa de Arbitragem
Origem dos dados?	Relatório de prova
Quem faz uso da medida?	Direção da Federação
O que fazem?	Analizam os tipos de erros mais comuns e tomam ações para os colmatar

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

• **Questão 4 (continuação)**

Exemplos de cartões para a Perspetiva Financeira

Título da medida	Aprovação do Relatório e Contas – Projeto e Orçamento Anual
Propósito	Importante para cumprir os acordos assinados
Relacionado com	Receber verbas do IDP
Target	Ter os documentos prontos no início de Março e de Novembro respetivamente
Fórmula	Nº de documentos que são apresentados, aprovados e entregues dentro do prazo devido
Frequência	Deverá ser medido mensalmente
Quem mede?	Empregado administrativo da federação com a colaboração da empresa prestadora de serviços de contabilidade
Origem dos dados?	Balancete mensal
Quem faz uso da medida?	Direção da Federação
O que faz?	Tem um maior controlo sobre a prestação da informação financeira, procurando colmatar as falhas que tem levado ao incumprimento dos prazos legalmente estabelecidos.

QUAL A ESTRATÉGIA PARA O TIRO COM ARCO EM PORTUGAL?

4 - Ilacões a retirar do presente caso de estudo

Neste último capítulo serão apresentados o resumo das conclusões retiradas, a análise da importância deste caso para a Gestão e as sugestões válidas sobre o futuro da modalidade em Portugal.

O Tiro com Arco faz parte da cultura da Humanidade. Está presente não só na história e mitologia do mundo ocidental mas também tem uma grande presença na tradição oriental. É um desporto olímpico e com características únicas, como o facto de poder ser praticado em qualquer espaço, seja ao ar livre ou *indoor* e por pessoas de todas as idades.

A Federação Portuguesa de Tiro com Arco encontra-se numa situação muito delicada. Não dispõe de uma base sustentável, ou seja, de um grande número de clubes e atletas, que a ajude a ultrapassar as várias dificuldades que vão aparecendo ao longo do tempo, nem tem projetado ações que conduzam a um crescimento futuro. Não existe uma preocupação em tentar compreender as necessidades do mercado, ou dos praticantes, não há nenhum plano traçado para fomentar a prática do Tiro com Arco ou para simplesmente dar conhecimento à população em geral que o “arco e flechas” é um desporto, que existe uma estrutura por trás que possibilita a sua prática ou experimentação. Sempre que sai um filme onde o Tiro com Arco aparece em evidência não existe nenhuma campanha de divulgação do desporto com o objetivo de aproveitar para tornar numa moda o *hype* já existente.

Relembrando o mapa referente à distribuição espacial do Tiro com Arco, vemos que a maioria dos clubes e atletas se localizam no litoral do país. Não se encontram previstas ações de promoção junto das agremiações culturais e desportivas existentes de forma a dinamizar este desporto por outras regiões. Muitos jovens do interior desconhecem esta atividade e que existe uma estrutura de apoio que permite a sua prática desportiva continuada.

Como foi apontado no presente caso de estudo, a Federação/Tiro com Arco não controla um recurso que possa ser denominado de “Vantagem Competitiva Sustentável” ou seja, não tem algo que garanta o seu futuro e que seja referência deste desporto. Apenas tem a seu favor o desporto em si, o movimento, a sensação e o carácter desportivo e honesto, e ainda o facto de ser uma excelente forma de descontrair após um dia de trabalho ou estudo.

A Federação e o universo do Tiro com Arco em Portugal têm a dimensão de uma Pequena ou Média Empresa, o que torna este caso muito interessante. Muitas vezes os negócios falham porque não houve um planeamento, uma análise previamente feita. As organizações “avançam” sem terem uma noção clara do que lhes é pedido ou de como podem crescer e desenvolver-se no mercado. A FPTA é um claro exemplo disto, pois não está estruturada para rentabilizar ao máximo os poucos recursos que possui. Tendo em conta que cada vez há uma maior preocupação em manter um estilo de vida saudável e praticar desporto, é necessário que haja uma maior divulgação do Tiro com Arco como desporto ou atividade lúdica, sempre com o propósito de atrair um maior número de praticantes.

Na exposição do caso houve uma preocupação em fazer uma análise completa às Envoltentes Externas e Internas, pois ajuda a compreender qual o estado da organização e a menção à utilização das ferramentas disponíveis que ligam este trabalho à Gestão. Ter uma perfeita noção do que é necessário fazer ou explorar, quais são os fatores que podem comprometer o trabalho realizado, mas sobretudo o futuro, é importante tanto na gestão de empresas como em vários outros aspetos da vida. Para qualquer organização é vital ter uma noção clara dos seus pontos fortes e fracos de forma a poder delinear uma estratégia ou um caminho para atingir com sucesso os objetivos traçados.

O Tiro com Arco é um desporto e, por muitas adversidades que achesse em Portugal, não irá acabar. Existirão sempre atletas e pessoas interessadas em praticar este desporto. O que falta é a Federação conseguir definir um plano de fortalecimento para conseguir resistir aos diversos problemas e, desta forma, enquadrar devidamente todos os praticantes como resulta dos estatutos.

Se a direção da FPTA conseguir estabelecer uma estrutura sólida, poderá ajudar o desporto a desenvolver-se e a aumentar o seu número de praticantes. Por estrutura entende-se uma correta divisão de tarefas entre os membros da direção com o objetivo de criar departamentos independentes e especializados. Tendo ainda em conta a débil situação financeira, estes departamentos seriam controlados pelos membros da direção ou por colaboradores com grande dedicação que aceitassem desenvolver os vários projetos sem obter um retorno financeiro.

Os departamentos a ser criados deverão cobrir todas as áreas da Federação desde as seleções nacionais e centro de alto rendimento, à organização de provas e à criação do

departamento de marketing ou de relações públicas para a divulgação do Tiro com Arco. Outro departamento a ser criado será o Financeiro que englobará também toda a área administrativa com a preocupação principal de controlar e cumprir os acordos assinados com o IDP e a gestão eficiente das verbas disponíveis.

Sugere-se um modelo de organização assente no seguinte organograma.

Figura 5 - Organograma da FPTA



Fonte: Elaboração própria

Devido à frágil situação financeira, ao respetivo departamento caberia superintender sobre as verbas a atribuir aos outros departamentos. Para além dos aspetos de gestão dos fundos, teria a responsabilidade de apresentar os respetivos planos e orçamentos, bem como as revisões que viessem revelar-se necessárias e a prestação de contas anuais. O Departamento de Marketing e divulgação do Tiro com Arco, para além de procurar apurar quais as melhores formas de promover a modalidade na comunicação social, teria também como função procurar associar a Federação e a modalidade a entidades externas (empresas ou marcas). Caberia ainda a este departamento a responsabilidade de divulgar a modalidade noutras regiões do país, tentando estabelecer parcerias com agremiações culturais e desportivas. De notar que existe ainda um “mundo por descobrir” com o desporto escolar e universitário. Existem vários atletas e competições mas que não têm qualquer ligação à Federação. Colaborar na organização das provas e dos campeonatos e mostrar a estes arqueiros que existe possibilidade de praticar este

desporto depois da escola ou da universidade seria também uma das tarefas deste departamento.

Quanto ao Departamento de Organização do Quadro Desportivo teria a função de desenvolver o modelo desportivo atual e assegurar a realização de provas do campeonato nacional, procurando antecipar eventuais problemas e monitorizando todos os aspetos decorrentes das competições.

Ao Departamento de Instalação e Equipamentos caberia a gestão de todo o património físico da Federação, sendo ainda responsável pela prestação aos clubes do apoio necessário à aquisição e manutenção do seu equipamento desportivo. Este departamento teria ainda como tarefa, em conjunto com a direção, a negociação, com as entidades oficiais, das condições necessárias à gestão de um campo nacional de Tiro com Arco pela Federação.

Como desporto de competição e com provas internacionais, o Departamento das Seleções Nacionais também tem a sua importância. Este deveria ter como objetivo tutelar as equipas nacionais definindo objetivos e metas para os atletas. Caberia ainda a tarefa de estudar e propor à Direção a atribuição de apoios ou condições aos atletas identificados como possíveis talentos. Teria também a responsabilidade de recrutar para Seleccionador Nacional um técnico de reconhecida competência, cujos méritos não fossem questionáveis pelos arqueiros.

Ainda no âmbito das suas funções caber-lhe-ia delinear, em conjunto com o Seleccionador, uma estratégia que possa conduzir a uma presença mais assídua nas grandes competições internacionais.

De salientar, ainda, que estando em causa a sobrevivência de uma Federação e da prática disciplinada do desporto que tutela, a tomada de medidas aos diversos níveis da organização é urgente, porque amanhã é sempre tarde de mais (como refere Pedro Abrunhosa no poema “Fazer o que ainda não foi feito”). Das diversas debilidades constatadas, é a financeira que urge enfrentar por condicionar todas as ações da Federação. A sua resolução dificilmente passará pelo aumento das contribuições dos clubes e praticantes aliás, é este o fator que mais tem contribuído para a diminuição de praticantes, para além das “picardias” e mal entendidos que têm existido entre os órgãos

sociais da Federação e os sujeitos ativos deste desporto, situação que se considera normal no seio de um universo de pequena dimensão, onde todos se conhecem.

Voltando à resolução da situação financeira, esta poderá passar, em primeiro lugar, pelo cumprimento das obrigações perante o IDP. Tal permitirá o recebimento dos subsídios nos momentos que se encontram definidos e, por consequência, facilitará o planeamento adequado da aplicação dessas verbas. Outra ação a desenvolver passará por conseguir outras fontes de financiamento para apoiar o desenvolvimento do Tiro com Arco em Portugal através de patrocínios de empresas ou de mecenas. Mesmo numa altura de recessão, a obtenção de pequenos montantes ajudariam.

5 - Bibliografia

5.1 - Livros

- Barbosa, H. (1985). *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*. Círculo de leitores.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia - conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Sílabo.
- Joseph, F. (1967). *Scanning the business environment*. Nova Iorque: Macmillan.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2003). *The strategic process - concepts context cases*. Inglaterra: Pearson Education.
- Pahl, N., & Ritcher, A. (2007). *SWOT analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. GRIN Verlag.
- Soanes, C., & Stevenson, A. (2008). *Concise Oxford English Dictionary*. Nova York: Oxford University Press.
- Tzu, S. (2007). *A arte da guerra*. Mem Martins: Publicações Europa América.

5.2 – Artigos Científicos

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the american industrial Enterprise*. MIT.
- David Shilbury, L. F. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 108-127.
- E. Bayle, A. M. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organisations. *European Journal of Sports Science*, 1-21.
- Henderson, B. (1981). The concept of Strategy. *The Boston Consulting Group, Inc.*
- Ineson, C. (2003). *Report to New Zealand Soccer on the Review of the District Federation Structure*. Wellington: Driving Forces.

- J. Skinner, B. S. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organizational change in sporting organizations. *Sport Management Review*, 173-192.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced ScoreCard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Leigh Robinson, B. M. (2011). Developing strategic capacity in olympic sports organizations. *Sports, Business and Management: An International Journal*, 219-233.
- Lesley Frekings, G. M. (2010). A model for improving broad performance: the case of a national sport organisation. *Journal of Management and Organization*, 601-621.
- Papadimitriou, D. (2007). Conceptualizing effectiveness in a non-profit organisational environment . *International Journal of Public Sector Management*, 571-587.
- Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: a defining moment. *Journal of Sports Management* , 1-9.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova Iorque: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Rapilla, A. (2008). A strategic planning tool to assess and enhance performance of National Federations of Papua New Guinea. *Memos project*, 1-48.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

5.3 - Webgrafia

www.archery.org (consultado a 09/12/2011)

sites.google.com/site/fptasite (consultado a 07/12/2011)

www.bportugal.pt (consultado a 12/12/2011)

www.ine.pt (consultado a 03/01/2012)

www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/ (consultado a 28/02/2012)

www.handboogsport.nl/ (consultado a 17/02/2012)

www2.teamusa.org/USA-Archery.aspx (consultado a 27/02/2012)

www.cbтарco.org.br (consultado a 23/02/2012)

www.la84foundation.org/5va/reports_frmst.htm (consultado a 27/02/2012)

5.4 - Imprensa

Decreto-lei nº 248-A/2008 D.R. 1ª Série nº252 – 31 de Dezembro de 2008

Estatutos da Federação Portuguesa de Tiro com Arco. (s.d.).

Relatório e Contas da Federação Portuguesa de Tiro com arco de 2000 até 2010