



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



Caracterização Geral da situação financeira das Federações Desportivas Nacionais

Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do
Desporto

Orientadora: Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha

Vogais:

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Professora Doutora Elsa Cristina Sacramento Pereira

Professor Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes

Carlos António Martins Lopes

2019

*Para quem
não pôde ver-me
chegar a mestre...*

Agradecimentos

A elaboração deste relatório é o culminar de um longo caminho, caminho esse que não percorri sozinho.

Deste modo, quero começar por prestar uma singela homenagem a todos aqueles que, direta ou indiretamente, se cruzaram comigo neste percurso e com os quais tive oportunidade de partilhar momentos.

Não querendo alongar muito, sinto que é meu dever individualizar alguns agradecimentos:

Em primeiro lugar, à professora Margarida Mascarenhas por ter aceite o meu convite para ser minha orientadora.

À Confederação do Desporto de Portugal, em especial ao Dr. Luís Guerra pela prontidão na resposta ao meu pedido e pela oportunidade concedida, pelas conversas que me permitiram absorver algum detalhe, e, sobretudo, pelo exemplo de profissionalismo e rigor.

À minha família, especialmente aos meus tios, irmão e avós, por tudo o que têm feito por mim, desde as bases, pelos esforços que fizeram para que eu pudesse atingir o patamar onde hoje estou e pelo acompanhamento e interesse demonstrados durante todos estes anos.

À Patrícia, pelo seu tempo, pela compreensão e pela motivação que me deu nas horas mais difíceis.

Ao meu grande amigo, e companheiro de quarto, Paulo, por tudo o que passámos tanto em Lisboa como em Coimbra. Pela confiança que depositou em mim, pelas horas de trabalho que se prolongavam noite fora, pelas inúmeras conversas e por ter alinhado sempre nos projetos.

Por fim, mas não menos importantes, ao meu grupo de amigos, pela enorme amizade, por me apoiarem nas minhas decisões e por estarem sempre disponíveis a ajudar-me.

Resumo

O amadorismo é uma das características do desporto europeu, pelo que até há bem pouco tempo não se verificava um interesse da comunidade científica no estudo da componente financeira destas organizações.

Todavia, existe uma crescente afirmação da gestão do desporto, suportada pela consciencialização de que o desporto, para se desenvolver e ser bem-sucedido, necessita de ser bem gerido. Ainda assim, o “estatuto” de organização sem fins lucrativos que as federações possuem leva a que os estudos na área não abordem exclusivamente questões financeiras.

Em Portugal, o Estado tem uma intervenção direta no desporto. Por forma a cumprir a sua missão de intervenção nas orientações estratégicas desportivas do Estado, a Confederação do Desporto de Portugal tem interesse em acompanhar as finanças das várias federações.

Através da recolha e tratamento dos dados provenientes dos relatórios financeiros referentes ao triénio 2013-2015 da quase totalidade das Federações Desportivas (reconhecidas com estatuto de utilidade pública desportiva), o presente estudo teve como objetivo geral avaliar as tendências de (des)equilíbrio financeiro, do movimento desportivo federado, recorrendo a rácios económico-financeiros propostos no artigo de Mascarenhas, Sol, Andrade e Pereira (2016).

Conclui-se que as federações se revelam bastante dependentes dos apoios financeiros do Estado, escasseando outras fontes de financiamento de cariz autónomo. As federações desportivas apresentam parca solidez financeira e um elevado endividamento a curto prazo, cenário que é agravado pelo facto de a maioria das federações não apresentarem capacidade de reembolso desse sufoco financeiro.

Palavras-chave: Análise Financeira; Equilíbrio Financeiro; Endividamento do Desporto; Federação Desportiva; Financiamento do Desporto; Financiamento das Federações Desportivas; Gestão do Desporto; Rácios Económico-Financeiros; Teoria dos Rácios.

Abstract

Amateurism is one of the characteristics of sport in Europe, so until recently it was not usual to see the interest of the scientific community in the studying of the financial component of these organizations.

However, there is an increasing importance of sports management, supported by the awareness that sport, to be developed and being successful, it need to be well managed. Nonetheless, federations are non-profit organizations, so the studies in this area are not exclusively linked to financial issues.

In Portugal, the State has a direct intervention in sport. In order to fulfil its mission of intervention in the strategic sports guidelines of the State, Confederation of Sport of Portugal is interested in accompanying as finances of the different sports federations.

After collecting and processing data from the financial reports referring to the triennium 2013-2015 of almost all Sports Federations (recognized with public sport utility status), the main propose of this was to evaluate trends of (un)balance of sports federated movement, using economic-financial ratios proposed by Mascarenhas, Sol, Andrade and Pereira (2016).

It is concluded that as federations they are very dependent on the financial support of the State, lacking other sources of autonomous financing. Sports federations have insufficient financial strength and a high short-term debt, a scenario that is aggravated by the fact that most federations do not have the capacity to repay this financial suffocation.

Keywords: Financial analysis; Financial balance; Sports Indebtedness; Sport Federation; Financing of Sport; Financing of Sports Federations; Sport Management; Economic and Financial Ratios; Theory of Ratios.

Índices

Índice Geral

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índices	VI
Índice Geral	VI
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas.....	9
1. Introdução	10
2. Enquadramento da prática profissional	12
2.1. Macro contexto	12
2.1.1. O desporto e o Estado.....	12
2.1.2. As organizações sem fins lucrativos no desporto	13
2.1.3. A análise financeira	16
2.2. A Confederação do Desporto de Portugal	19
3. Realização da prática profissional	22
3.1. O Estágio.....	22
3.2. Os métodos de Avaliação e Controlo do trabalho desenvolvido.....	29
4. Demonstração de resultados	31
4.1. Rácio de Liquidez Geral.....	32
4.2. Rácio de Endividamento Global.....	34
4.3. Rácio de Estrutura de Endividamento CP	36
4.4. Rácio Estrutura dos Capitais Estáveis	39
4.5. Rácio de Estabilidade do Financiamento	42
4.6. Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros.....	44
4.7. Rácio do Período de Reembolso da Dívida de Curto Prazo.....	47
4.8. Margem de autofinanciamento	49

5. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada	52
5.1. Reflexão final.....	52
6. Referências Bibliográficas	54
7. Anexos.....	59

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da Confederação do Desporto de Portugal	21
Figura 2 - Planeamento inicial das tarefas de estágio	24
Figura 3 - Evolução dos praticantes federados por ano	31
Figura 4 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes inferior a 1000	32
Figura 5 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000	33
Figura 6 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000	33
Figura 7 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes superior a 5000	34
Figura 8 - Rácio de Endividamento Global das Federações com média de praticantes inferior a 1000	35
Figura 9 - Rácio de Endividamento Global das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000.....	35
Figura 10 - Rácio de Endividamento Global das federações com média de praticantes entre 2000 e 5000.....	36
Figura 11 - Rácio de Endividamento Global das Federações com média de praticantes superior a 5000.....	36
Figura 12 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes inferior a 1000.....	37
Figura 13 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000	38
Figura 14 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000	38
Figura 15 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes superior a 5000.....	39
Figura 16 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes inferior a 1000	40
Figura 17 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes entre os 1000 e os 2000.....	40
Figura 18 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes entre os 2000 e 5000.....	41
Figura 19 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes superior a 5000.....	41

Figura 20 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes inferior a 1000	42
Figura 21 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000	43
Figura 22 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000	43
Figura 23 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes superior a 5000.....	44
Figura 24 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes inferior a 1000	45
Figura 25 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000	45
Figura 26 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000	46
Figura 27 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes superior a 5000.....	46
Figura 28 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes inferior a 1000.....	47
Figura 29 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000	48
Figura 30 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000	48
Figura 31 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes superior a 5000.....	49
Figura 32 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes inferior a 1000	50
Figura 33 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000.....	50
Figura 34 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000.....	51
Figura 35 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes superior a 5000	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Intervalos de agrupamento das federações por média de praticantes	29
---	----

1. Introdução

O desporto é um fenómeno social que tem vindo a afirmar-se na sociedade de tal forma que assume papel fundamental no quotidiano do povo em geral (Silva, 2016), penetrando em vários campos como a política, a economia, a cultura, a educação, a ética ou a ciência (Krsmanovic, Brankovic, & Radosevic, 2014). A transversalidade é a característica que permite a adaptação do desporto ao contexto social, possibilitando uma constante incorporação da própria evolução e desenvolvimento da sociedade (Gonçalves, 2015).

Desde sempre presente na vida do Homem, ainda que no início fosse apenas “o jogo, simples e primitivo, com regras elementares” (Ferreira, 2004), o desporto só começa a ser entendido como um fenómeno social a partir da Revolução Industrial (Joaquim, 2009; Gonçalves, 2015). Esta afirmação é ainda reforçada por Ferreira (2004), que afirma que é o século XIX que “constitui o arranque definitivo do Desporto Moderno” (p.170).

O Reino Unido é mesmo considerado o grande propulsor do desporto enquanto fenómeno social. Mesmo antes da Revolução Industrial já se observavam as primeiras demonstrações de associativismo, verificando-se a criação de vários tipos de associações que “permitiam que as pessoas com interesses em comum se aproximassem, forneciam a base para a concordância de regras e regulamentos em comum, criavam estrutura para interação competitiva e espaços nos quais a competição esportiva aconteceria” (Szymanski, 2013, pp. 6-7).

O próprio movimento desportivo sentiu a necessidade de aderir ao associativismo, de tal forma que hoje este é mesmo considerado um pilar do desenvolvimento desportivo. O aumento da prática provocou a necessidade de se formarem estruturas que organizassem as competições e que representassem os demais agentes desportivos, surgindo, naturalmente, a especialização da gestão na área do desporto.

Para Esteves (2016), “a gestão do desporto surge da necessidade de habilitar gestores para a intervenção dentro do sistema desportivo nacional e internacional, nas múltiplas organizações desportivas ou criando os seus próprios projetos e negócios” (p.XIII).

Segundo Pires (2015), “o processo conducente à institucionalização de uma nova profissão a de gestor” (p.57) aconteceu em 1955, com a publicação, por parte de Peter Drucker, do livro *The Practice of Management*, processo esse que ainda hoje é defendido pelas organizações profissionais da gestão.

Silva (2016) refere que “Pires (...) entende a gestão do desporto numa perspetiva de desenvolvimento humano, ou seja, como sendo um meio em contínua mudança e evolução, onde há uma adaptação dos sistemas, organizações e das pessoas que nela trabalham”(p.2). Na mesma linha de pensamento, Molcut, Vasut e Nastor (2015), afirmam que a gestão do desporto é uma resposta à procura de produtos e serviços desportivos que tem crescido constantemente e que “totaliza biliões anualmente, em todo o mundo” (p.1019).

Devido ao amadorismo e ao elevado grau de voluntariado no desporto europeu, a gestão do desporto sempre foi uma área inferiorizada relativamente às demais áreas da gestão, sendo até discutido que qualquer pessoa poderia exercer essa função (Pires, 2015). No entanto, o reconhecimento da importância da gestão na área do desporto tem levado a um aumento do interesse na área, atraindo atenção por parte de teóricos e de agentes desportivos (Drakulevski, Nakov , & Iliev, 2014). Os mesmos autores referem que esse reconhecimento se deve à percepção de que o valor do desporto depende da forma como este é gerido. Esta posição é defendida também por Kartakoulis, Karlis, Walker e Locke (2015), afirmando que os gestores desportivos se consciencializaram da importância da gestão para o dia-a-dia da organização, mas também para o sucesso das mesmas.

O elevado número de organizações sem fins lucrativos existentes na área do desporto tornou o estudo das prestações financeiras das organizações desportivas um assunto delicado para a comunidade científica. No entanto, a percepção de que o desporto, para se desenvolver, depende da maneira como é gerido, tem permitido o “atrevimento” da comunidade científica na abordagem da gestão financeira. Ainda assim, o facto de as organizações não perseguirem objetivos relacionados com obtenção de lucro, leva a que estes estudos não abordem exclusivamente questões financeiras.

À Confederação do Desporto de Portugal (CDP), enquanto órgão de cúpula do movimento desportivo nacional, e devido à sua importante função enquanto órgão que agrega os interesses das várias federações e que as representa junto do Estado, interessa perceber a “saúde financeira”, ainda que de forma global, do movimento desportivo associativo.

Neste sentido, o presente relatório apresenta um estudo desenvolvido durante o estágio profissionalizante realizado na Confederação do Desporto de Portugal, no âmbito da disciplina de Estágio, integrada no plano de estudos do segundo ano do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana. O estágio, que teve lugar na Confederação do Desporto de Portugal, cuja sede se situa no número 11-A da Rua Eduardo Augusto Pedroso, em Algés, decorreu entre o dia 25 de janeiro e o dia 12 de maio, durante os dias úteis num horário, flexível, de sete horas diárias.

A realização deste trabalho de estágio procurou a concretização de dois objetivos específicos, a saber: o primeiro objetivo prendeu-se com a recolha e condensação dos dados económico-financeiros, provenientes dos relatórios e contas dos anos de 2013, 2014 e 2015 das várias instituições de cúpula de movimento associativo desportivo, e o segundo consistiu na construção de alguns indicadores económico-financeiros e consequente análise dos mesmos.

Os objetivos iniciais definidos para a realização do estágio foram tidos em conta aquando da decisão do estudo a apresentar no relatório de estágio. Neste sentido, para além de descrever pormenorizadamente as tarefas desempenhadas durante o exercício de funções na Confederação, este relatório pretende caracterizar, de forma global, a situação económico-financeira das organizações de cúpula do movimento desportivo associativo, em Portugal, a partir dos dados provenientes dos documentos económico-financeiros das mesmas organizações, referentes ao triénio 2013-2015.

2. Enquadramento da prática profissional

2.1. Macro contexto

2.1.1. O desporto e o Estado

O modelo do desporto na Europa apresenta uma estrutura em forma de pirâmide, cuja base são os clubes, que se agrupam em “federações regionais geridas por federações nacionais, que por sua vez se organizam em federações europeias (...)” (European Commission, 1999, p. 3).

É no topo hierárquico que se centra a organização da modalidade. Quer a nível internacional, quer a nível nacional, as federações (europeias e nacionais, respetivamente) são reconhecidas como um “elemento estruturante do tecido associativo e a entidade reguladora dos sistemas desportivos a quem cabe a missão de organizar e promover o desporto” (Constantino, 2008, p. 2). A nível nacional, alguns países regulam as federações através de legislação nacional.

Portugal, à semelhança do que se verifica em alguns países do sul da Europa, possui uma forte intervenção estatal no desporto. Este é reconhecido pela Constituição da República Portuguesa desde 1976, fruto da queda da ditadura e da revisão da Constituição. A partir dessa altura, o desporto, para além de se tornar matéria de interesse público, tornou-se uma matéria de responsabilidade pública, quando, no ponto número um do Artigo 79º – Cultura física e desporto – se afirma que todos têm direito à cultura física e ao desporto e quando, no ponto número dois, revela o “princípio da necessária intervenção pública no desporto” (Meirim,

2001, p. 7), ao incumbir o Estado, em colaboração com as escolas e coletividades desportivas da promoção, estimulação, orientação e apoio à prática e à difusão da cultura física, bem com da prevenção da violência no desporto.

Para além desta menção, o artigo 64º, ao dizer que o direito à proteção da saúde é realizado, entre outras formas, pela promoção da cultura física e desportiva, torna a “actividade desportiva como um meio para se alcançar o próprio direito à protecção da saúde” (Meirim, 2001, p. 8). De acordo com o mesmo autor, a alínea c) do número um do artigo 70º, pressupõe uma proteção dos jovens na efetivação da prática desportiva.

Atualmente, a Lei que define as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e do desporto em Portugal é a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto (Lei nº5/2007 de 16 de janeiro. Esta é a terceira Lei quadro do sistema desportivo nacional, sucedendo à Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de janeiro) e à Lei de Bases do Desporto (Lei nº 30/2004, de 21 de julho).

A secção II do terceiro capítulo desta Lei diz respeito às federações desportivas. Estas, conforme o modelo desportivo europeu, constituem o órgão máximo das modalidades, a nível nacional. Por elas “passa o essencial da actividade desportiva quanto à regulamentação e organização competitivas” (Constantino, 2008, p. 1).

De acordo com o Artigo 14.º, as federações desportivas, que podem ser unidesportivas ou multidesportivas, são “pessoas coletivas constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos que, englobando clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, ligas profissionais, se as houver, praticantes, técnicos, juizes e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da respetiva modalidade (...)” e que, para além de obterem o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública desportiva, se comprometam, nos objetivos gerais dos seus estatutos, a “promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional” a prática de uma ou mais modalidades; a “representar perante a Administração Pública os interesses dos seus filiados” e a “representar a sua modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins ou associadas, junto das organizações desportivas internacionais, bem como assegurar a participação competitiva das seleções nacionais”.

2.1.2. As organizações sem fins lucrativos no desporto

Drucker (1990) afirma que as organizações sem fins lucrativos existem devido à sua missão. Por serem organizações sem fins lucrativos, o seu principal objetivo não pressupõe a geração de lucros. Segundo Constantino (2008), “o objetivo principal [das federações] é o desporto,

organizá-lo e desenvolvê-lo” (p. 3). Elas procuram satisfazer as necessidades do seu público-alvo – fazer chegar o desporto a todos, desde a base à elite – e só depois procuram “satisfazer as necessidades próprias (...) de sobrevivência e crescimento” (Carvalho, 2016, p. 4). Por esta razão, possuem uma grande importância social.

Estas duas características entram em conflito quando se fala na avaliação do desempenho da organização. O facto de uma organização ser sem fins lucrativos não proíbe a geração de um saldo positivo, apenas implica que esses mesmos lucros sejam investidos na atividade da organização. No contexto federativo, o resultado da atividade das federações deve ser distribuído pela organização e desenvolvimento do desporto.

Na vertente do desempenho das organizações, a consciencialização da importância da gestão para o desenvolvimento do desporto tem provocado um maior número de trabalhos científicos aplicados à temática, nas organizações sem fins lucrativos (Winand, Vos, Claessens, Thibaut, & Scheerder, 2014), no entanto a sua maioria aplica-se a clubes de futebol. Esta é uma matéria que ainda suscita muita polémica, uma vez que existe, neste tipo de organizações, uma grande diversidade de objetivos e complexidade na avaliação das medidas (Carvalho, 2016).

A escassez de recursos, cujo impacto na capacidade das organizações sem fins lucrativos é notório, vem sendo referida em vários estudos sobre as organizações sem fins lucrativos, entre as quais as federações desportivas, onde se afirma que as organizações de desporto são as que menos recursos têm (Wicker & Breuer, 2011). Skoric e Bartoluci (2014) afirmam que a pressão sobre as federações nacionais aumenta uma vez que as necessidades dos seus associados são cada vez maiores, implicando uma maior oferta com cada vez menos recursos e que, apesar de haver a necessidade de assegurar que todos têm direito ao desporto, há que definir prioridades.

A vertente financeira, que assume um papel preponderante para a realização da missão das organizações sem fins lucrativos, na medida em que transmite os dados relativos à sua “saúde financeira”, imprescindíveis para a tomada de decisão do gestor, tem vindo a ser negligenciada. Wicker e Breuer (2011) afirmam que a capacidade financeira é um dos grandes desafios que as organizações desportivas enfrentam, uma vez que estas são financeiramente vulneráveis.

Segundo Winand et al. (2014), os principais recursos das organizações sem fins lucrativos são adquiridos através de apoios governamentais, patrocínios e doações de privados. Já

Lucas (2014) afirma que uma das características destas organizações é a dependência dos subsídios estatais, fruto da escassez de recursos internos.

Nowy, Wicker, Feiler, e Breuer (2015) defendem que os recursos públicos reduzem a pressão na gestão da eficiência. Para Baptista e Andrade (2004) as federações depositam atenções na obtenção de fundos a curto prazo por forma a cumprirem as suas obrigações a curto prazo sem que haja estrangulamento de tesouraria.

Para Lucas (2014), a dependência do apoio do Estado torna as organizações pouco autónomas e mais burocráticas. Esta afetação na autonomia da organização é também defendida por Wicker e Breuer (2011). Para o Comité Olímpico de Portugal (2015), a dependência de recursos estatais “obstaculizou a iniciativa autónoma do tecido desportivo e (...) condicionou a sua missão de desenvolvimento da prática desportiva, e aumento e qualificação dos agentes desportivos, transformando-as em entidades eminentemente administrativas” (p.24).

A falta de controlo financeiro, provocado pela despreocupação no lucro, leva a uma maior contração de despesas desnecessárias (Wicker & Breuer, 2011).

A recessão que se verificou na Europa, em 2008, à qual Portugal não ficou imune, trouxe uma redução no investimento desportivo, o que veio salientar, a importância da capacidade de gestão de recursos escassos, como uma das maiores competências do gestor (Pires, 2015). Portugal possui um investimento privado per capita no desporto baixo, o que faz aumentar a dependência dos subsídios públicos (Comité Olímpico de Portugal, 2015). Estas revelações vão ao encontro da constatação feita por Wicker e Breuer (2011), que afirmam que vários estudos demonstraram que uma das principais causas dos problemas financeiros se relacionam com a diminuição do apoio estatal.

Em Portugal, as federações desportivas, e só elas, são dotadas de Estatuto de Utilidade Pública Desportiva (UPD). Através dele, o Estado relaciona-se com as federações, concedendo-lhes poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública. Segundo Constantino (2008), através do estatuto UPD, “o Estado escolheu as federações desportivas como seu parceiro” (p.11) para cumprir a “obrigação constitucional do exercício do direito à cultura física e ao desporto” (p.11). Sem ele, as federações perdem os direitos previstos na lei, “entre outros, o direito ao financiamento estatal” (Müller, 2016).

2.1.3. A análise financeira

A análise financeira, enquanto instrumento específico da gestão (Nabais, 1988), é responsável pela avaliação da situação e do desempenho económico-financeiro da organização. Ela recolhe a informação proveniente de documentos contabilísticos e estuda-a procurando perceber se a empresa é lucrativa, através de que forma obtém o lucro, qual foi a sua situação nos anos anteriores, quem são os seus devedores e a quem deve, entre outras.

O sistema contabilístico é o mais dotado para calcular e reportar, com fiabilidade, a situação financeira, económica e patrimonial. Desta forma, a contabilidade não é só vista como uma ciência, mas também como um sistema de informação que estuda, interpreta e regista os fenómenos que provocam alterações no património de uma organização. Ela torna-se “peça” imprescindível da gestão, uma vez que os documentos contabilísticos podem ser úteis para os *stakeholders* da organização, ajudando-os no processo de tomada de decisão através do fornecimento de várias informações relativas à situação financeira e económica da organização (Nabais, 1988).

De acordo com Figueiredo (2013), “segundo as regras contabilísticas portuguesas, são cinco os documentos que devem constar na informação financeira da empresa” (p.20): o balanço, a demonstração de resultados, a demonstração dos fluxos de caixa, a demonstração das alterações do capital próprio e o anexo.

Sebastião (2014) afirma que apesar de ser possível analisar todas as demonstrações financeiras, o balanço e a demonstração de resultados, por serem mais objetivas, são as que mais atenção merecem.

A análise financeira pode ser feita através de vários métodos, cálculos e indicadores (Sebastião, 2014). Mascarenhas et al. (2016) afirmam que “uma das grandes vertentes de estudo da análise financeira é o equilíbrio financeiro” (p.50), sendo que esta procura verificar a existência, ou não, de equilíbrio entre as origens e as aplicações dos fundos. De acordo com Mota e Custódio (2007, p. 95), a regra básica do equilíbrio financeiro dita que deve haver “uma igualdade entre o grau de exigência dos recursos e a disponibilidade ou liquidez das aplicações”. Esta ideia é reforçada por Monteiro Medina (2010), que diz que a regra “é satisfeita se houver igualdade entre o ativo corrente e o passivo corrente, ou então, entre o ativo não corrente e os capitais permanentes” (p.27).

Baptista e Andrade (2004) afirmam que o equilíbrio financeiro tem de ser considerado como indispensável para a sobrevivência da organização “e como pressuposto essencial para o desenvolvimento do seu Plano de Actividades” (p.84).

Mascarenhas et al. (2016) defendem que, a curto prazo, a análise do equilíbrio financeiro está intimamente ligada à liquidez, ou seja, à capacidade de um ativo se transformar em meios financeiros líquidos. Esta será tanto maior quanto mais rápido for o processo (e menos custos necessitar) de liquidação do ativo.

“O critério de liquidez é importante e independente do montante de riqueza detido por uma organização” (Baptista & Andrade, 2004, p. 90). Mascarenhas et al. (2016) reforçam esta posição, afirmando que é possível ser-se rico em ativos, no entanto estes podem não ser facilmente liquidáveis, pelo que, se tal se verificar, a organização é pobre em liquidez.

O **rácio de liquidez geral** é um dos rácios utilizados para a análise da liquidez. Este, calculado através do quociente entre o ativo e o passivo correntes, permite avaliar a “capacidade da organização de pagar todas as dívidas que se irão vencer no curto prazo através dos recursos que deverão ser gerados no mesmo período de tempo” (Baptista & Andrade, 2004, p. 90).

Os rácios de financiamento vêm completar a avaliação do equilíbrio financeiro de uma organização, averiguando a capacidade da mesma para cumprir com as suas obrigações a médio/longo prazo. Esta avaliação é elaborada através de relações estabelecidas entre o passivo, o ativo e os capitais próprios e traduz-se em vários rácios.

O equilíbrio a médio/longo prazo exige o conhecimento sobre “o peso relativo dos diferentes recursos financeiros comparativamente às diversas categorias das aplicações desses recursos” (Mascarenhas et al., 2016, p.51).

Referindo vários autores, entre eles Silva (2010) que afirma que “o risco de desequilíbrio financeiro depende da dimensão e da estrutura do endividamento” (p.172), os mesmos autores (2016) sugerem o **rácio de endividamento global**. Este, calculado através do quociente entre o total do passivo e o total do ativo, permite calcular o “peso dos capitais alheios no financiamento de uma organização” (Mascarenhas et al., 2016, pp. 51-52), oferecendo, de modo indireto, informações acerca da autonomia financeira da organização e, de modo direto, informações sobre a sua solvabilidade (Mascarenha et al., 2016).

Por forma a completar o rácio anterior, torna-se necessário perceber a estrutura do próprio endividamento de modo a perceber se existirão pressões de tesouraria a curto ou a longo prazo. Deste modo, a obtenção deste rácio é feita através do quociente entre o passivo que se quer analisar (corrente ou não corrente) e o total do passivo, sendo que ambas as equações transmitem a mesma realidade. “Quanto maior for o endividamento a curto prazo face ao de longo prazo, maiores serão as pressões sobre a tesouraria da organização” (Castro, 2012, p. 29). Aquando do cálculo da estrutura do endividamento, deve ser tido em

conta o **rácio de estrutura dos capitais estáveis**, que “é indicador do peso do endividamento a longo prazo em relação à totalidade dos capitais permanentes disponíveis na organização” (Baptista & Andrade, 2009, p. 141) e que se obtém através da divisão do passivo não corrente pelos capitais permanentes (soma do capital próprio com o passivo não corrente).

O **rácio de estabilidade do financiamento** surge como forma de averiguar “em que medida é que os recursos estáveis financiam o investimento” (Fernandes et al., 2014, p.115, citado por Mascarenhas et al.,2016, p.52).

Outro aspeto a ter em conta no estudo do equilíbrio financeiro de médio/longo prazo é a aptidão da empresa para a geração de resultados para o cumprimento de obrigações desse grau de exigibilidade (Mascarenhas et al., 2016). Os mesmos autores (2016), afirmam que o **rácio de cobertura dos encargos financeiros** permite concluir se os resultados da organização cobrem ou não os encargos financeiros, sendo que “quando maior for o seu resultado, maior é a aptidão da empresa para a libertação de fundos através da sua exploração na cobertura dos respetivos encargos financeiros” (Mascarenhas et al., 2016, p.52). Este rácio é então calculado pelo quociente entre o resultado operacional (antes dos gastos de financiamento e dos impostos) e os juros e rendimentos suportados.

O **rácio do período de reembolso da dívida**, calculado através da divisão do passivo (alguns analistas dividem-no consoante o grau de exigibilidade) pelo autofinanciamento, permite calcular “o número de períodos económicos [anos] necessários para que, com o nível de autofinanciamento organizacional apurado, se consiga cobrir o total das dívidas a médio e longo prazo contraídas” (Baptista & Andrade, 2004, p. 95). Deste modo, torna-se necessário conhecer-se a capacidade de autofinanciamento da organização e que é obtido através da soma do resultado líquido do período com as provisões e as amortizações do exercício.

Na comparação do nível de autofinanciamento das federações, a **margem de autofinanciamento** assume particular importância, uma vez que grande parte das suas receitas são provenientes de subsídios de exploração (Castro, 2012). Esta é calculada através do quociente entre o autofinanciamento e os proveitos operacionais (soma das vendas e serviços com as variações das existências, os trabalhos para a própria entidade e os outros proveitos da atividade normal), permitindo analisar a capacidade das várias federações de gerar meios através das suas operações (Baptista & Andrade, Organizações desportivas: um contributo para uma nova atitude, 2004).

2.2. A Confederação do Desporto de Portugal

A Confederação do Desporto de Portugal, é a Associação das Federações Desportivas Portuguesas que sucede à Aliança do Desporto Federado do Comité Olímpico de Portugal na cúpula do movimento associativo desportivo nacional (CDP, s.d. a).

Seguindo os modelos de organizações existentes na Alemanha, Áustria, Dinamarca, Suécia, Suíça, Noruega e Holanda, onde este organismo é independente do Comité Olímpico de cada país, a Confederação foi fundada a 10 de agosto de 1993, pela lista de membros dos órgãos sociais da Aliança do Desporto Federado eleita a 25 de fevereiro do mesmo ano, posteriormente retificada, tendo-se assumido como “associação de carácter desportivo, independente, sem fins lucrativos e que congrega as federações desportivas portuguesas”¹.

Segundo Correia e Pires (s.d.), a vocação diz respeito aos objetivos da organização. Pires (2007) refere que a vocação das organizações, independentemente de pertencerem ao sistema federado ou ao escolar, têm a vocação da promoção do desporto. De acordo com os Estatutos da Confederação (2008), a vocação passa pela “promoção e defesa do desporto e do associativismo desportivo em geral”.

Já a missão é a forma “como uma organização deve cumprir a sua vocação” (Pires, 2007, p. 188). Assumindo-se como Federação das Federações Nacionais a sua missão passa por “intervir na política desportiva nacional e participar nas orientações estratégicas desportivas em geral, (...) com base na defesa do direito ao desporto como fator essencial de desenvolvimento integral da pessoa humana” (CDP, s.d. b), agindo como “instrumento de cooperação, consulta e representação” (CDP, 2008) das suas associadas não só junto do Estado, mas também junto da União Europeia, das Confederações Internacionais e de outras instituições.

Com sede em Algés, na Rua Eduardo Augusto Pedroso, número 11-A, a CDP é dirigida pelo Prof. Dr. Carlos Paula Cardoso, que assumiu funções, em 2002, após a demissão do Dr. José Manuel Constantino.

Como reconhecimento do seu contributo para o movimento associativo desportivo, a Confederação obteve, em dezembro de 2009, o estatuto de Utilidade Pública. Durante a 16ª

¹ Retirado do artigo 1º da Acta da Constituição CDP

Gala do Desporto, em 2011, foi reconhecida pelo Governo com a Medalha de Bons Serviços Desportivos.

A Confederação possui, ainda, registadas no Instituto Nacional de Propriedade Industrial, as marcas “Gala do Desporto”, “Desporto”, “Dia do Desporto” e “+Saúde+desporto”.

A nível internacional, a Confederação representa o desporto nacional estando filiada no European Fair Play Movement e na European Non-Governmental Sports Organization (ENGSO). Nesta última, para além de ser membro, a Confederação encontra-se representada pelo Prof. Dr. Carlos Paula Cardoso, que exerce função de presidente da organização, e pela sua diretora, Dr.^a Filipa Godinho, que faz parte do Comité Executivo da ENGSO *Youth*.

A nível nacional, está representada no Conselho Nacional do Desporto e no Conselho de Administradores da Fundação do Desporto pelo Prof. Dr. Carlos Paula Cardoso, no Conselho de Fundadores da Fundação do Desporto pelo Dr. Ilídio Trindade, na qualidade de vice-presidente, no Conselho Consultivo da Fundação do Desporto pelo Prof. Dr. Mário Teixeira, no Conselho Consultivo da Fundação do IPDJ, I.P. pelo Mestre Duarte Lopes e na Autoridade Antidopagem de Portugal pela Prof.^a Dr.^a Maria do Céu Machado.

Pires (2003) defende que todas as organizações devem apresentar uma estrutura. Os elementos estruturais de uma organização desportiva ajudam a descrever e comparar as diferentes organizações e mostram como é que o trabalho é dividido, mostrando também como as diferentes tarefas estão integradas. Torna-se, portanto, imprescindível que o gestor saiba como esta está estruturada e como se interrelaciona.

A **Figura 1** representa o organograma funcional da Confederação do Desporto de Portugal. Através da sua observação, é possível perceber que a CDP apresenta uma estrutura simples, caracterizada por apenas dois níveis hierárquicos, onde no vértice estratégico se encontra a Direção, ao passo que no centro operacional existe uma diferenciação horizontal, através da criação de quatro departamentos – Comunicação e Marketing; Serviços; Projetos; Centro de Formação – sendo que cada um deles é gerido e coordenado por um dos quatro diretores que compõem os sete membros da direção. Os diretores acabam por ser o elo de ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional, existindo um método de trabalho de standardização de habilidades.

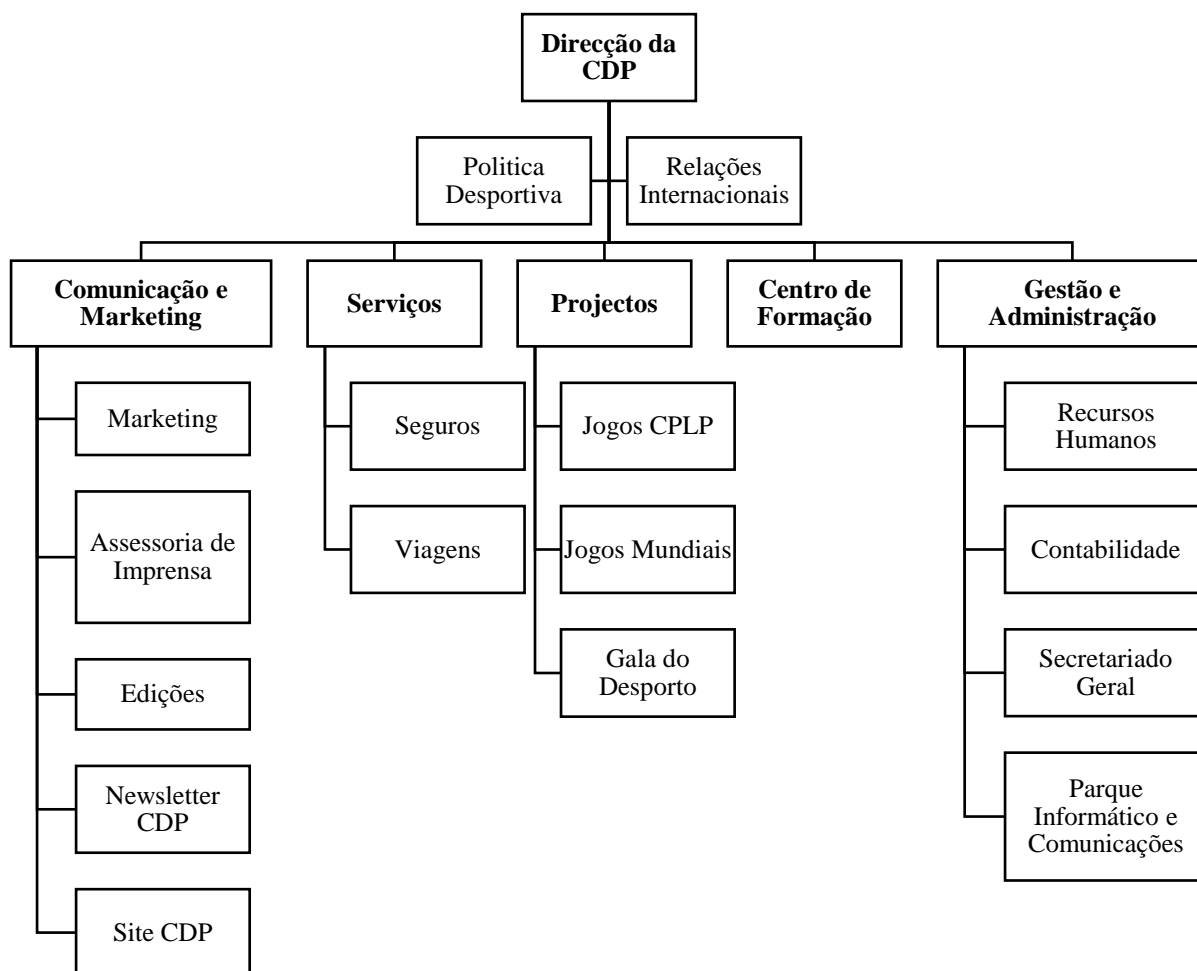


Figura 1 - Organograma da Confederação do Desporto de Portugal

O **departamento de comunicação e marketing** é responsável pela gestão da imagem da Confederação, das suas marcas e das relações com os seus parceiros. O gabinete é ainda responsável pela presença da organização nos meios de comunicação social e pela gestão de projetos de comunicação: o site, a página do Facebook, a CDP TV, CDP News, Revista Confederação, *clipping* de imprensa desportiva.

O site é o meio preferencial na comunicação, divulgando a atividade da Confederação e estando aberto também à divulgação da atividade dos seus associados. Ainda na internet, possui uma presença no Facebook, através de uma página.

Desde 2013, possui a Revista Confederação e, desde 2014, marca presença na plataforma MEO, através da CDP TV, onde permite que as Federações e outras entidades parceiras divulguem a sua própria atividade. Em 2015, apostou na divulgação da Newsletter da CDP, “CDP News”, cuja distribuição é preferencialmente mensal.

Através do **departamento dos serviços**, a CDP oferece às federações condições especiais na contratação de serviços de viagens, fruto de uma parceria com a Cosmos – Viagens. Esta

mesma empresa auxilia também a Confederação nos Jogos Desportivos da CPLP, ao nível do transporte e do apoio local à delegação portuguesa.

Apesar da crise no setor, com a subida dos prémios e com a competitividade dos preços, a Confederação, em conjunto com uma mediadora, sempre prestou um serviço de seguros desportivos às federações suas filiadas, permitindo também que estas obtivessem melhores condições.

O **departamento dos projetos** é responsável pela organização da Gala Anual do Desporto, que já conta com 21 edições, e que se caracteriza por ser o ponto de encontro nacional de todos os dirigentes desportivos e uma montra de excelência e da diversidade do desporto português” (CDP, 2016, p. 7) e onde são distinguidos os agendes desportivos que mais se destacaram durante o ano.

A gestão da missão portuguesa que participa nos Jogos da Comunidade de Países de Língua Portuguesa, é um dos projetos que a Confederação tem a seu cargo, há mais de dez anos, por convite do Instituto Português do Desporto e da Juventude, I.P (IPDJ, I.P.).

Por último, a Confederação também tem sido responsável, pela coordenação das últimas missões portuguesas que participaram nos Jogos Mundiais, um evento que se realiza de quatro em quatro anos, no ano seguinte aos Jogos Olímpicos e que é destinado às modalidades não olímpicas.

Na procura da valorização das pessoas e das entidades que intervêm no desporto, a Confederação criou, em 2002, o **Centro de formação**, que oferece um vasto leque de formações para os demais agentes desportivos, promovendo a sua formação contínua. Este departamento possui ainda certificação pela Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e oferece formações homologadas pelo IPDJ, I.P., o que tem contribuído para a crescente procura de ações.

3. Realização da prática profissional

3.1. O Estágio

Os contactos com a Confederação iniciaram-se ainda na primeira quinzena de dezembro com uma reunião inicial para perceber a viabilidade da realização do estágio, onde ficou estipulado que seria feito um estudo pormenorizado da atividade da Confederação por forma a se propor um projeto a implementar que fosse ao encontro dos interesses do aluno e da CDP.

Após uma pesquisa prévia dos projetos existentes nos outros países e de lacunas que poderiam existir, numa reunião no início do 2017, foram apresentadas algumas sugestões, no entanto estas tornavam-se pouco viáveis. A primeira sugestão prendia-se com uma avaliação das necessidades de formação existentes, uma vez que havia sido feita uma avaliação apenas em 2009 e porque, a partir da pesquisa efetuada, o diagnóstico parecia ser feito apenas de forma passiva através de um espaço presente no site.

O projeto verificou-se pouco viável porque existe uma avaliação das necessidades de formação no final de todas as formações, por parte dos formandos, e porque o perfil dos agentes desportivos não é muito variável, sendo que as necessidades de formação são semelhantes. Foi levantada a questão da avaliação da perceção da qualidade das formações desenvolvidas pela CDP, no entanto esta já é feita no final de cada formação.

Em França, por exemplo, existe o *Recensement des équipements sportifs*, pelo que, desconhecendo a existência do Sistema Nacional de Informação Desportiva/ Carta Desportiva Nacional, foi proposto realizar um levantamento das instalações desportivas nacionais, ainda que se soubesse da limitação temporal. Por já existir um projeto e por não haver recursos humanos para posteriormente prosseguir com a atividade, a proposta revelou-se inviável.

Foram dadas duas sugestões pelo Dr. Luís Guerra: a primeira passaria pela ajuda no departamento de formação, onde haveria a colaboração na organização de algumas formações.

A segunda tarefa, a qual acabou por ser escolhida, pretendia fazer um levantamento dos dados económico-financeiros das várias federações, por forma a realizar uma caracterização geral do movimento desportivo.

A realização da prática de estágio, uma vez que compreendia apenas dois objetivos, foi pouco variada em termos de tarefas, dado que apenas se realizaram que se prendiam com esses mesmos objetivos.

O início do estágio, no dia 25 de janeiro, aconteceu para permitir um conhecimento do funcionamento diário da Confederação. Este período compreendeu, logo no primeiro dia, uma visita às instalações da CDP, na qual foram apresentados os seus seis funcionários permanentes, bem como as funções que cada um desempenha.

Os primeiros dois dias foram dedicados à construção de um mecanismo de controlo de horas de estágio, ao planeamento das tarefas do estágio, ao estudo de trabalhos semelhantes e a uma revisão da teoria da matéria da economia.

Apesar de não haver nenhuma imposição para o limite mínimo de horas de estágio a realizar, foi construída uma tabela para o controlo das horas realizadas. Esta compreendia simplesmente a hora de entrada, a hora de saída e o período de almoço. Posteriormente, e por forma a auxiliar a realização do relatório de estágio, foi adicionada uma coluna para que se pudessem registar observações pertinentes acerca do trabalho desenvolvido, por forma a auxiliar na realização deste relatório (**Anexo 1**).

A tarefa seguinte passou pelo planeamento do estágio. Uma vez que as tarefas eram de difícil contabilização temporal, o planeamento acabou por ser básico, como é apresentado na **Figura 2**.

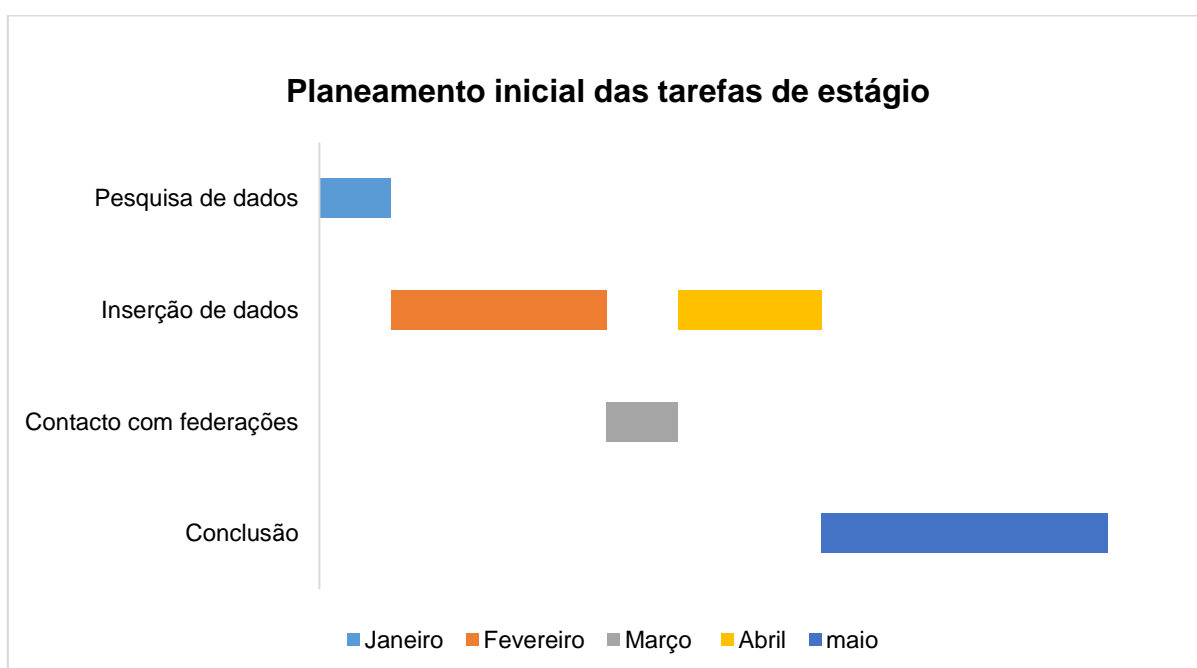


Figura 2 - Planeamento inicial das tarefas de estágio

Antes da iniciação do trabalho propriamente dito, foi efetuada uma pesquisa por forma a tentar perceber se este trabalho já tinha sido desenvolvido no seio da comunidade científica ou no âmbito de outras organizações nacionais ou internacionais.

Como referido anteriormente, os estudos desenvolvidos no âmbito da gestão de organizações desportivas não focam os aspetos financeiros exclusivamente numa vertente quantitativa. Estes relacionam-se na sua maioria com fatores qualitativos, na perceção da eficiência das organizações. Os estudos são ainda maioritariamente realizados no seio dos clubes, ou seja, nas organizações de base e não nas organizações de topo, sendo que o futebol é a modalidade mais estudada, fruto da sua popularidade na Europa, que o torna o desporto-rei na maioria dos países deste continente.

O estudo encontrado mais parecido com o que se pretendia realizar diz respeito a um estudo realizado, na Eslovénia, onde foi feita uma taxonomia financeira das organizações não governamentais desportivas, com base na sua informação financeira. No entanto, este estudo englobou todas as organizações desportivas.

Foi efetuada uma pesquisa na matéria da economia a fim de se recordarem alguns conceitos e passou-se à recolha dos Planos de Atividades e Orçamentos e dos Relatórios de Atividades e Contas das várias federações, por forma a armazená-los na base de dados da CDP.

Apesar de existirem várias organizações intituladas de Federação, nem todas são oficialmente reconhecidas pelo Estado, pois não cumprem os requisitos para obter o estatuto de utilidade pública desportiva.

Inicialmente, para efeitos da recolha de dados, foram tidas em consideração todas as Federações oficialmente reconhecidas pelo Estado, as Federações que não possuindo UPD são associadas da Confederação, a própria Confederação e ainda os Comitês Olímpico e Paralímpico e a Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto.

A lista inicial de Organizações teve por base uma lista de associadas existente no site na Confederação, no entanto, a lista não está atualizada, uma vez que houve a junção de algumas federações e outras deixaram de ter atividade. Deste modo, houve a necessidade de, numa fase inicial, se proceder a um levantamento das federações que haviam sido extintas ou englobadas noutras.

Posteriormente, a recolha dos documentos foi feita nos próprios sites das federações. Pontualmente, recorreu-se ao site do Instituto Português do Desporto e da Juventude, I.P., ao anuário das federações desportivas² uma vez que alguns documentos são difíceis de encontrar no site. Pelo menos uma vez, acedeu-se à fonte do site para, através da ferramenta de pesquisa de texto do browser, se encontrar os documentos.

Para o armazenamento dos documentos foi criada uma pasta com o nome de cada Federação, que possuía duas subpastas: uma para armazenar os Planos de Atividades e Orçamentos e outra para armazenar os Relatórios de Atividades e Contas. Os documentos recolhidos eram posteriormente armazenados, sendo que o nome do documento possuía uma estrutura base: consoante fosse Plano de Atividades e Orçamento ou Relatório de Atividades e Contas, o nome compreendia o nome da federação, o tipo de documento, o ano e, em caso

² <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=181>

de existir mais do que uma parte, o número da parte (Federação_Orçamento_ano_parte, ou Federação_Relatório_Actividades_ano_parte).

A tarefa desenvolvida já havia sido iniciada anteriormente, no entanto não chegou a ser terminada. Existia então um documento que englobava indicadores referentes à prestação financeira das federações e que possuía também indicadores de desenvolvimento da prática, como a distribuição dos atletas por escalão, a existência, ou não de instalações físicas para a prática, o número de provas e formações organizadas, entre outros.

Este foi, aliás, o documento que se começou a preencher, no entanto tinham sido excluídas logo desde o início as linhas correspondentes aos indicadores de desenvolvimento, primeiro porque algumas alíneas não eram de fácil uniformização, como por exemplo a distribuição dos atletas federados por escalões, uma vez que, de modalidade para modalidades, existem variações nas idades e nas nomenclaturas que compõem cada escalão.

Por outro lado, as alíneas pretendiam efetuar uma discriminação exaustiva de cada federação, o que obrigava a uma descrição detalhada dos seus relatórios, no entanto, algumas apenas apresentam os documentos financeiros, outras acrescentam os anexos, onde a informação é mais detalhada. Em alguns casos, apenas pelo número de páginas, era facilmente perceptível que o nível de detalhe existente nos relatórios apresentados não seria suficiente para o alcance dos dados pretendidos.

Noutros, apenas com o preenchimento do Excel foi possível averiguar essa dificuldade, uma vez que nem todos os relatórios completos apresentam o mesmo nível de detalhe, dificultando a recolha dos dados.

A solução encontrada para fazer face a estes problemas foi tida numa reunião, onde ficou definido apenas se considerariam os dados provenientes do Balanço e da Desmonstração de Resultados por Naturezas.

Recriou-se a tabela para a inserção dos dados. Desta vez as linhas incorporavam todas as alíneas presentes nos documentos anteriormente referidos e apesar de algumas federações apresentarem nomes diferentes, a base manteve-se a mesma, pelo que não havia enganos ou células redundantes.

Inseridos os dados obtidos, da lista inicialmente prevista, faltavam algumas federações, que foram sistematizadas num documento por forma a individualizar o contacto telefónico a abordar. Foi criada uma tabela com cinco colunas: Federação; email; telefone; Documento(s) em falta; resposta (**Anexo 2**).

Detetou-se com o levantamento realizado a falta de documentos de 19 federações. Entretanto adicionou-se mais uma linha que correspondia à utilidade pública desportiva, onde se inseriu a data do seu reconhecimento.

Do cruzamento dessa informação, com a tabela que referida anteriormente, concluiu-se que, dentre as 19 federações, sete diziam respeito a federações com estatuto de UPD. Destas sete apenas duas não apresentavam quaisquer dados financeiros, sendo que as outras cinco apenas tinha lacunas num ou outro documento, ou por falta de qualidade, ou por erro na publicação do documento.

No final do mês de março, ficou decidido que os rácios a utilizar teriam por base os rácios propostos no artigo de Mascarenhas et al. (2016), sendo que poderiam abordar-se outros cálculos que se verificassem pertinentes.

As federações em falta foram contactadas via telefone e a resposta obtida escrita na quinta coluna do documento anteriormente referido. Dos contactos efetuados, sete federações solicitaram o envio de email, sete não atenderam, uma ia expor a situação e uma solicitou o contacto direto com o presidente. De referir que três delas não possuíam um número de telefone válido, pelo que o contacto foi apenas via email.

Foram preparados textos, individualizados (**Anexo 3**), onde se solicitavam os documentos em falta, após se expor a tarefa que se estava a realizar, o âmbito da mesma e os problemas que se tinham encontrado ao procurá-los. Esses emails foram posteriormente enviados, para os contactos preferenciais indicados pelas Federações que solicitaram o envio de email ou, no caso das federações que não solicitaram o envio, para o email apresentado no site, através do email formacao@cdp.pt, ao cuidado do Dr. Luís Guerra, por forma a formalizar o contacto entre ambas as instituições.

Através de vários documentos estatísticos, presentes no site do Instituto Português do Desporto e da Juventude, I.P., procedeu-se ao levantamento do número de praticantes federados, de clubes, de treinadores, de árbitros e juizes, de dirigentes e do financiamento obtido por cada federação. O número de praticantes foi ainda discriminado por sexo.

O número de praticantes surgiu com o intuito de agrupar as federações por intervalos do número de praticantes, por forma a verificar se existia alguma tendência entre grupos.

Iniciou-se um período de espera pelos dados solicitados, que eram necessários para as conclusões, durante o qual se procedeu à construção do relatório de estágio através da leitura de alguns artigos.

Duas semanas depois do envio dos emails, as Federações foram novamente contactadas, a fim de se saber se tinham recebido o email, uma vez que só duas haviam respondido. A primeira aconteceu logo no dia do envio dos documentos, onde a Federação Portuguesa de Padel (a quem tinha sido reconhecido recentemente o estatuto de UPD) questionou sobre o fundamento legal com que era solicitada a informação. A segunda resposta veio por parte do Comité Paralímpico de Portugal, três dias após o envio, a informar que a informação já estaria corrigida no site.

Desse segundo contacto, sistematizado num documento igual ao utilizado para o primeiro contato telefónico resultaram os seguintes adiantamentos: a Federação Portuguesa de Ciclismo não mostrou interesse uma vez que não prosseguem fins competitivos, a Federação Portuguesa de Petanca informou que possuíam um novo site e que estaria lá a informação. A Federação Portuguesa de Padel informou que responderia no decorrer da semana, o que não se verificou. O presidente da Federação Portuguesa de Pesca de Alto Mar solicitou o reenvio do documento, tendo respondido poucos dias depois. A Federação dos Arqueiros e Besteiros solicitou o reenvio do email para o presidente. As restantes federações ou não atenderam a chamada ou responderam que iriam dar seguimento ao processo (**Anexo 4**).

Definiu-se o prazo limite de espera pelos documentos para o fim do mês de abril. No dia 2 de maio, verificou-se se as federações tinham disponibilizado os documentos nos próprios sites e foi elaborada uma tabela em forma de relatório. Na mesma base das tabelas apresentadas anteriormente, criaram-se três colunas: o nome da federação, os documentos em falta e o estado da entrega.

Com apenas duas respostas em dezanove contactos (**Anexo 5**), e com apenas uma das federações sem estatuto UPD a apresentar os documentos, optou-se por basear o estudo nas federações reconhecidas legalmente como tal. Neste sentido, e dada a inexistência de dados da Federação Portuguesa de Boxe, esta foi a única a ser excluída.

Os dados provenientes das duas organizações que responderam às solicitações foram inseridos na base de dados e as federações a estudar foram separadas num documento à parte para que se pudessem calcular os rácios anteriormente referidos, bem como a margem de autofinanciamento.

Calculou-se também a média de praticantes por federação por forma a poder agrupá-las nos intervalos para a observação. Através de uma análise dos dados, uma vez que estes apresentam grande disparidade, o primeiro problema passou pela definição dos intervalos

uma vez que há dezassete federações que apresentam média de praticantes inferiores a mil, e catorze que apresentam uma média superior a 10 000, sendo que a federação com menos atletas apresenta uma média de 150 e a que tem mais atletas apresenta uma média superior a 156 mil.

Deste modo, optou-se pela criação de quatro intervalos, uma vez que permitia números de observações similares entre eles. Os intervalos definidos são apresentados na **Tabela 1**, que indica também o número de observações por intervalo.

Tabela 1 - Intervalos de agrupamento das federações por média de praticantes

Média de praticantes	Número de observações
<1000	17
[1000:2000[12
[2000-5000[10
>5000	18

Outra dificuldade encontrada diz respeito à operacionalização da tabela, isto é, à forma de melhor apresentação dos dados para fácil interpretação. O número variável de observações entre cada grupo não permitia juntar todos no mesmo grupo pelo que houve a necessidade de criar um gráfico diferente para cada rácio e para cada intervalo, conforme será apresentado no decorrer deste relatório (**Figura 3 a Figura 31**).

3.2. Os métodos de Avaliação e Controlo do trabalho desenvolvido

No decorrer do estágio foram tidas algumas reuniões pontuais por forma a acompanhar o processo e a esclarecer algumas dúvidas que pudessem surgir. Estas foram maioritariamente tidas aproveitando a necessidade de reunir para resolver assuntos burocráticos da prática de estágio.

Aqui serão apenas referidas as reuniões que ocorreram durante o período de estágio, ignorando-se as reuniões iniciais. A primeira reunião aconteceu logo no primeiro dia por forma a explicar o procedimento de armazenamento dos documentos (registo do nome do ficheiro) e para explicar a base de dados que havia sido criada, de maneira a perceber-se o seu desenvolvimento.

A segunda reunião, entre o aluno e a orientadora, aconteceu no dia 9 de fevereiro, por forma a explicar a tarefa que se estava a desenvolver no local de estágio e se esclarecerem algumas técnicas de análise financeiras ideais, tendo em conta o contexto. Nela ficou salientada a importância de uma reunião entre o aluno, a orientadora e o metodólogo por forma a se definir e preencher o contrato de estágio.

A terceira reunião aconteceu na Confederação por forma a definir os últimos detalhes do contrato de estágio. Ficou definido o objetivo do estágio e as tarefas que iria realizar durante o período de atividade na organização.

Nela foi também discutida a necessidade de padronizar a informação recolhida, uma vez que o método utilizado até então se tornava vulnerável devido à variabilidade da informação a recolher. Ficou definido que se teriam em conta apenas os dados provenientes do Balanço e da Desmonstração de Resultados por Natureza.

Na quarta reunião, foram discutidos os rácios que se iriam apresentar, bem como os critérios de agrupamento das federações. Deste modo, ficou definido que os rácios teriam por base o documento de Mascarenhas et al. (2016) e que, caso se verificasse pertinente, se adicionariam outros.

Numa reunião posterior com o metodólogo, com o intuito de perceber como estava o levantamento dos dados das federações, foi exposta a necessidade de se contactarem algumas federações cujos documentos estavam em falta. Ficou decidido que o contacto seria efetuado via telefone, e, só em caso de solicitação por parte da federação, se enviaria email.

Após o envio dos emails, ficou definido que o período de espera pelas respostas das respetivas federações seria de duas semanas, e que em caso de falta de resposta se efetuariam novo contacto telefónico, após o qual se aguardaria mais uma semana. Caso as respostas não fossem recebidas, proceder-se-ia à observação dos dados por forma a escolher um critério de seleção das federações em estudo.

Houve uma nova reunião com o metodólogo por forma a se apresentar o levantamento dos dados das federações. Com a quase totalidade das federações com estatuto de UPD a apresentarem os documentos, e devido à falta de documentos das outras federações, ficou decidido que apenas se iriam tratar os dados das federações reconhecidas pelo Estado.

A última reunião aconteceu com a orientadora por forma a perceber o ponto de situação e tirar as últimas dúvidas do trabalho. Uma vez que estava com dificuldades na realização das conclusões, a orientadora sugeriu que calculasse, para cada rácio, a média geral das federações e a média de cada federação.

4. Demonstração de resultados

O levantamento dos dados recolhidos durante a tarefa de estágio permitiu verificar a existência de 58 federações legalmente reconhecidas pelo Estado, no Ciclo Olímpico que findou em 2016. No entanto, devido à ausência de dados referentes à Federação Portuguesa de Boxe, apenas foram consideradas 57 federações.

Como é possível observar na **Figura 3**, durante o triénio observado, o total de praticantes foi crescente. Este crescimento, no entanto, não é significativo, situação também já reportada pelo Comité Olímpico de Portugal (2015).

Estes números não são também representativos do número exato de praticantes federados, uma vez que é possível a filiação em mais do que uma federação, pelo que o número deve diminuir.

Calculando a média do número de praticantes por federação, os números apresentam-se muito baixos (inferiores a 10 mil em qualquer um dos anos), o que pode ser explicado pelo elevado número de federações existentes com uma média de praticantes inferior a 1000 (17).

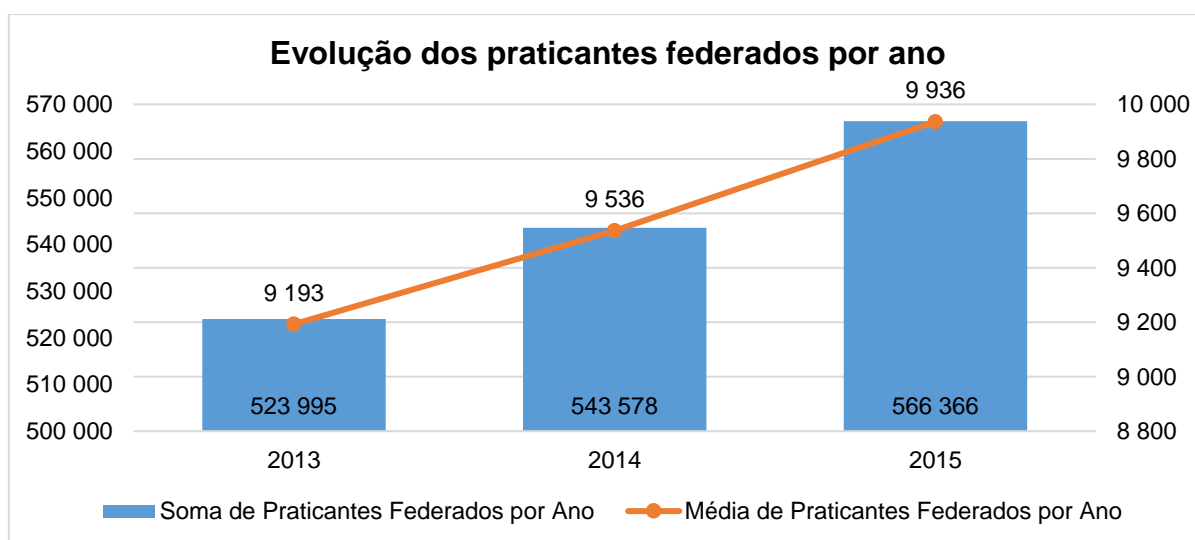


Figura 3 - Evolução dos praticantes federados por ano

A análise dos dados que agora se apresenta foi feita através de um primeiro agrupamento das federações, em intervalos, por número médio de praticantes. Dentro de cada intervalo as federações foram ordenadas por ordem crescente de média de praticantes federados. Os valores correspondentes à média de participantes de cada federação poderão ser consultados no anexo deste documento.

4.1. Rácio de Liquidez Geral

As **Figuras 4 a 7** representam os gráficos correspondentes ao Rácio de Liquidez Geral médio dos três anos, por federação. Considerando que este rácio indica a capacidade de liquidar, ou não, a curto prazo o ativo com o mesmo grau de exigibilidade, deseja-se que este seja superior a 1. É possível observar que a média do universo geral das federações é de 1,44, valor que está entre os “tendencialmente aceitáveis resultados entre 1,3 e 1,5” (Mascarenhas, Sol, Andrade, & Pereira, 2016, p. 54).

No entanto, este valor pode induzir em erro. No panorama nacional, observa-se que 31 federações (50,4%) possui valores de liquidez geral inferiores a 1, situação que é característica de todos os intervalos criados, onde, pelo menos 50% das federações possui valores inferiores a 1. É ainda possível constatar que apenas duas federações (Pétanca e Esgrima) apresentam valores considerados de segurança.

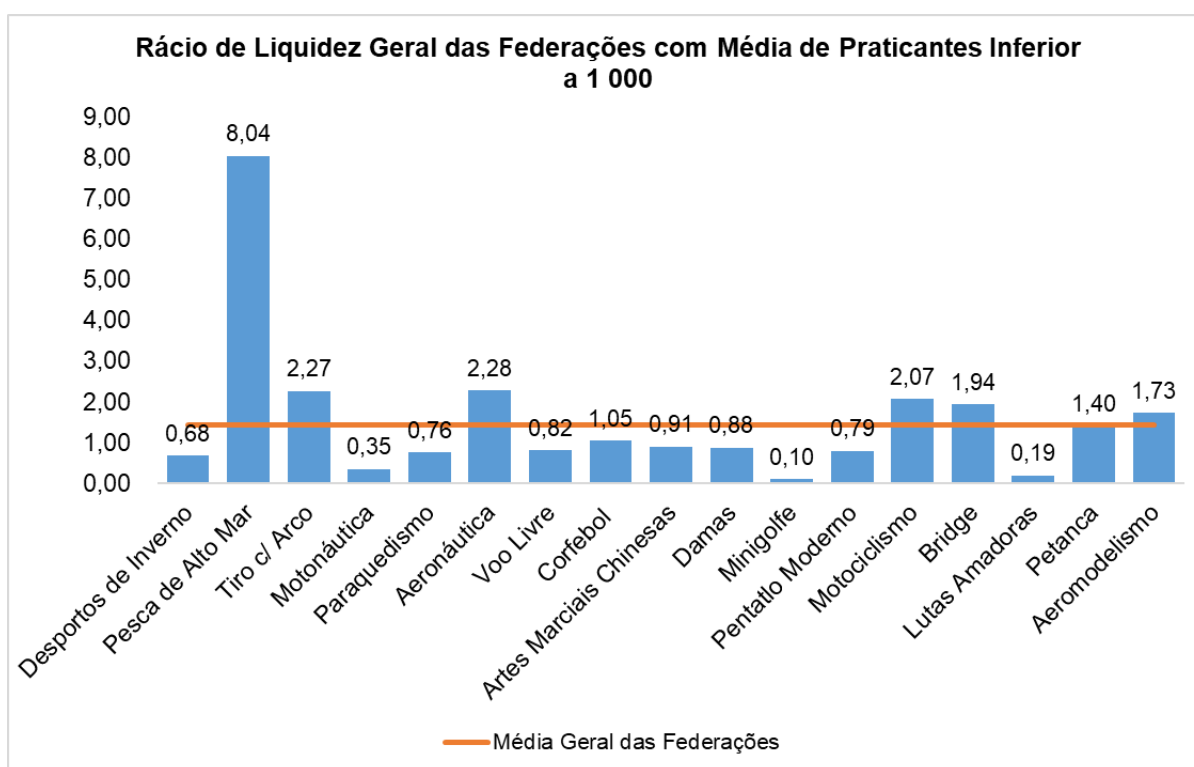


Figura 4 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes inferior a 1000

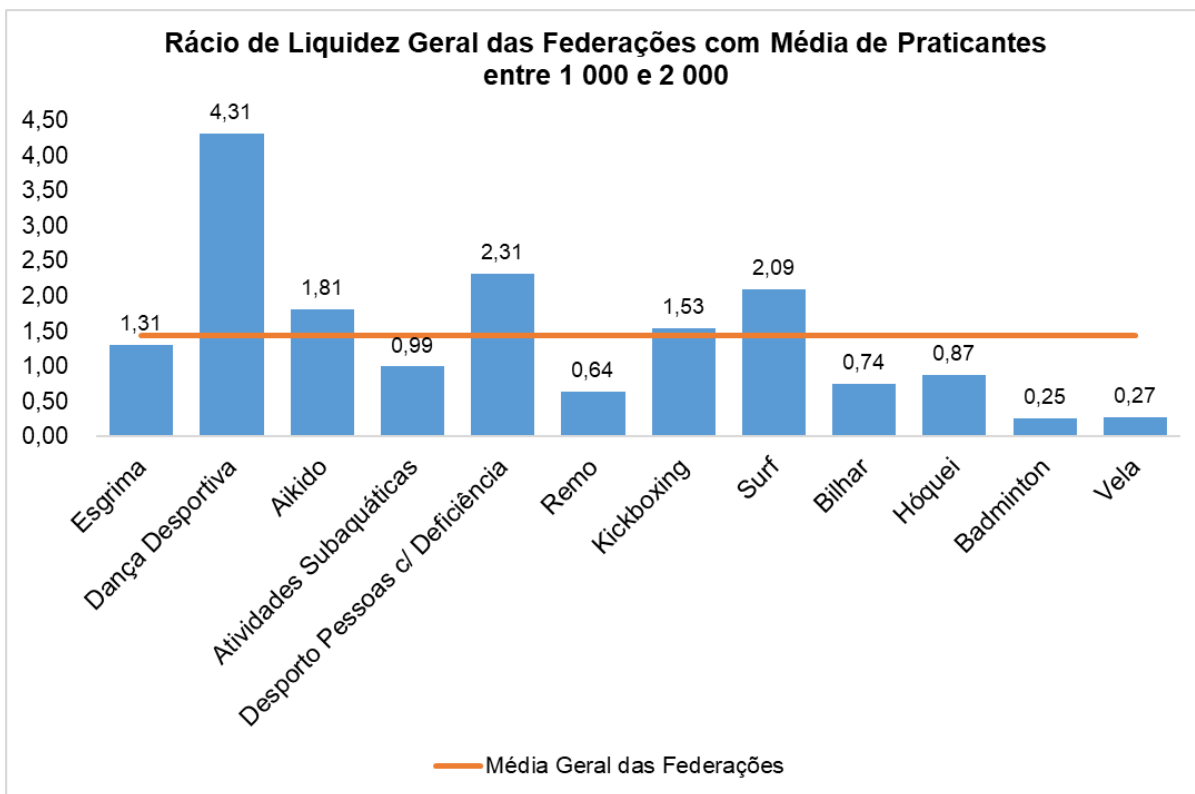


Figura 5 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

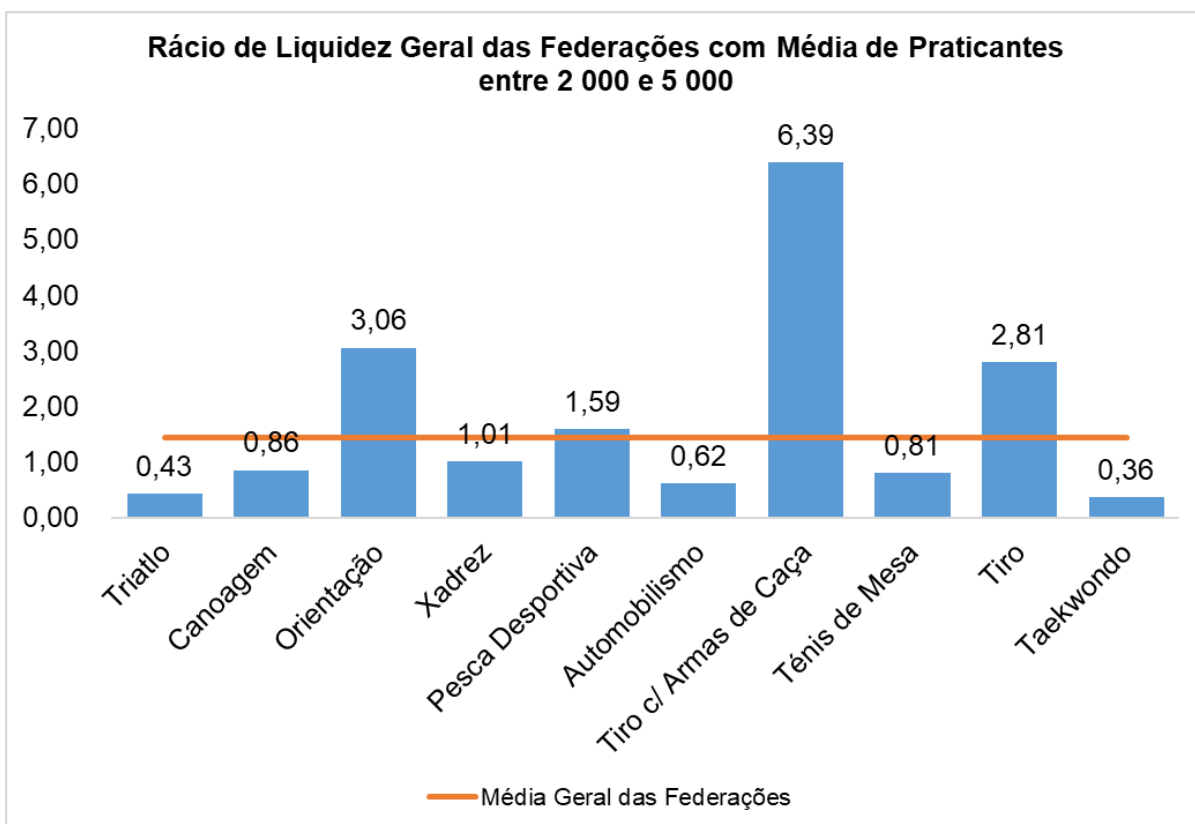


Figura 6 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

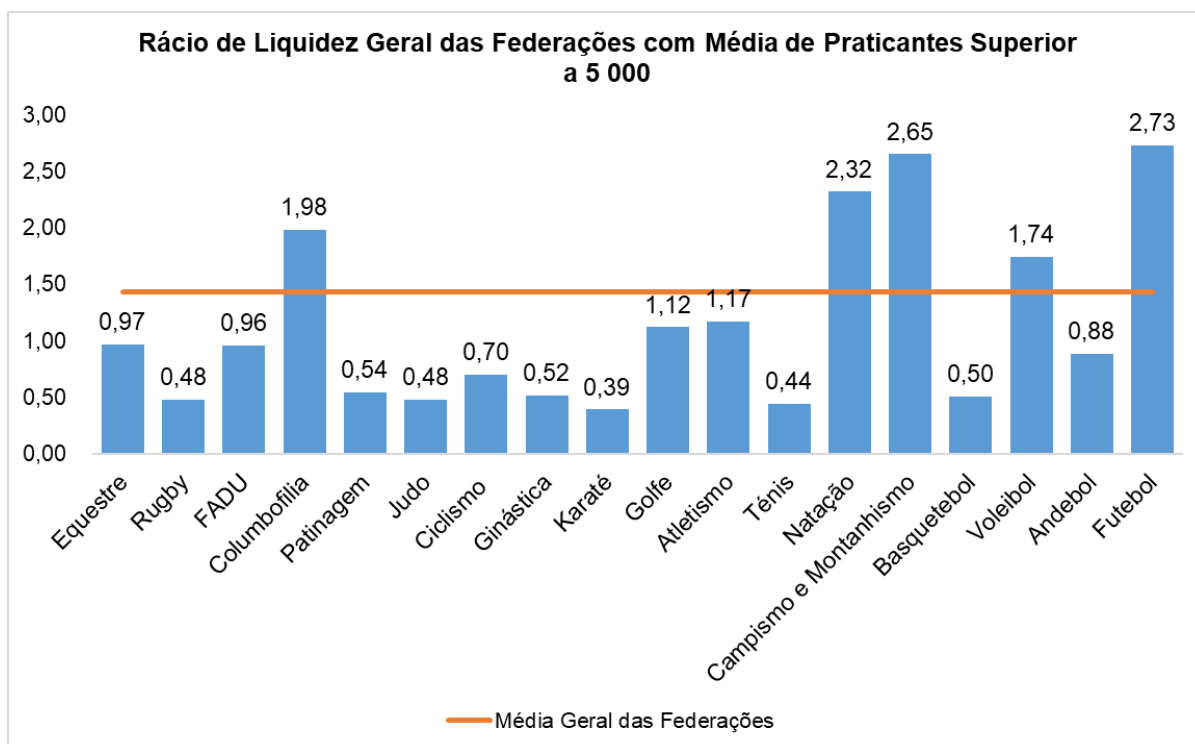


Figura 7 - Rácio de Liquidez Geral das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.2. Rácio de Endividamento Global

As **Figuras 8 a 11** expressam os valores obtidos no cálculo da Rácio de Endividamento Global. No seu conjunto, as federações apresentam, em média, um valor de 3,04, o que indica parca solidez financeira. Este valor é claramente influenciado pelo valor apresentado pela Federação de Minigolfe (121,88). Apesar de 16 federações (28%) apresentarem valores superiores a 1, o que significa que os seus passivos estão a financiar a negatividade dos capitais próprios, apenas duas apresentam valores superiores à média. Esta fragilidade financeira evidenciada pelos valores superiores à unidade torna-se preocupante quando se observam as federações individualmente. Setenta e cinco por cento das federações (12) cujo valor estudado é superior a 1, registam situação de falência técnica nos três anos estudados. O cenário mais preocupante encontra-se no grupo das federações com menos de mil praticantes de média, onde quatro possuem capital próprio negativo nos três anos, uma onde o capital próprio foi negativo em dois anos, e ainda duas, que, mesmo apenas tendo um ano de capital próprio negativo, apresentam rácios acima dos 0,90.

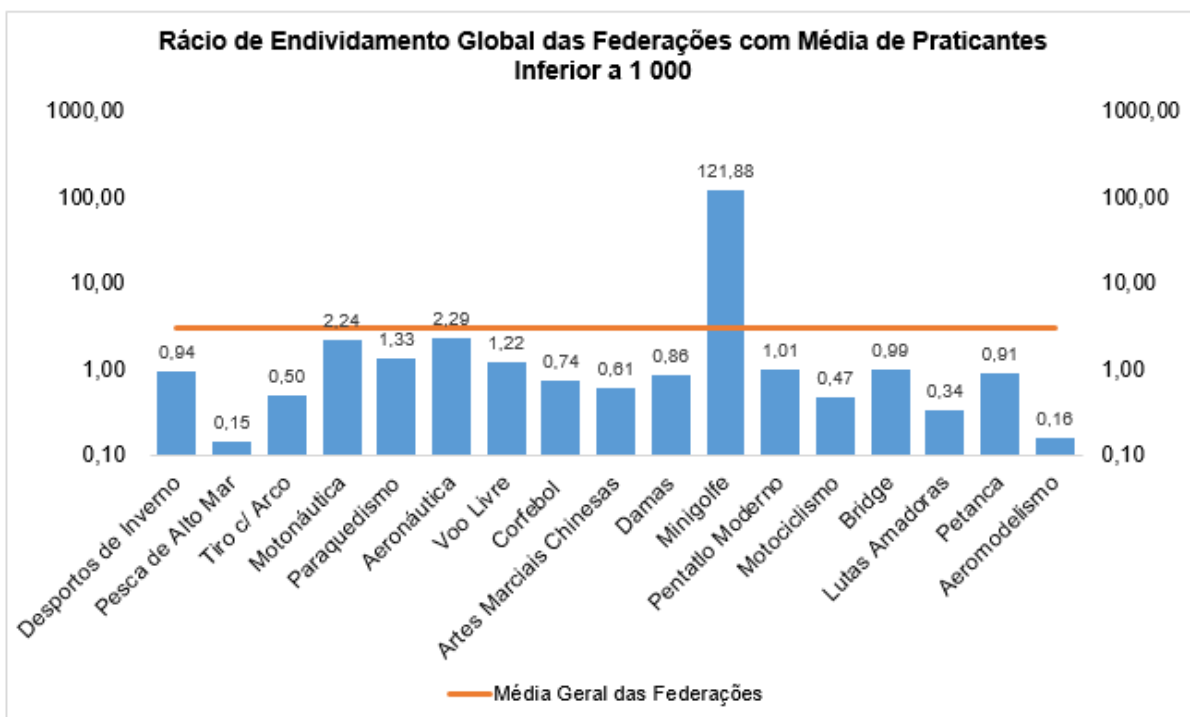


Figura 8 - Rácio de Endividamento Global das Federações com média de praticantes inferior a 1000

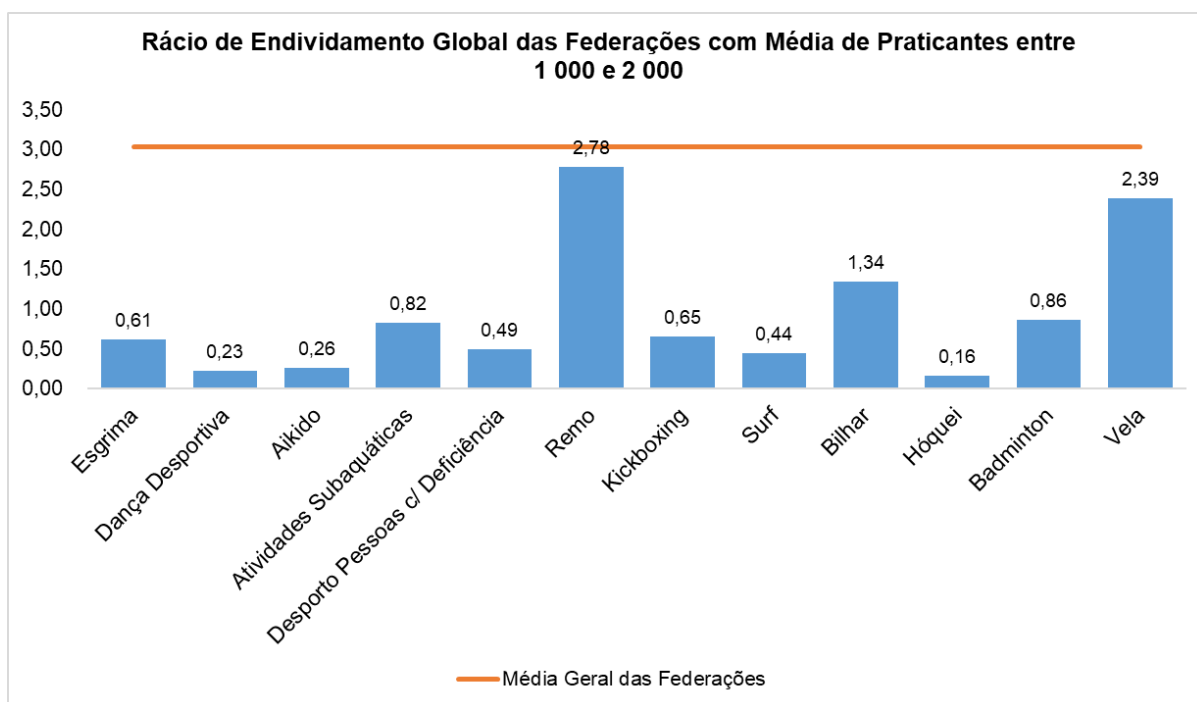


Figura 9 - Rácio de Endividamento Global das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

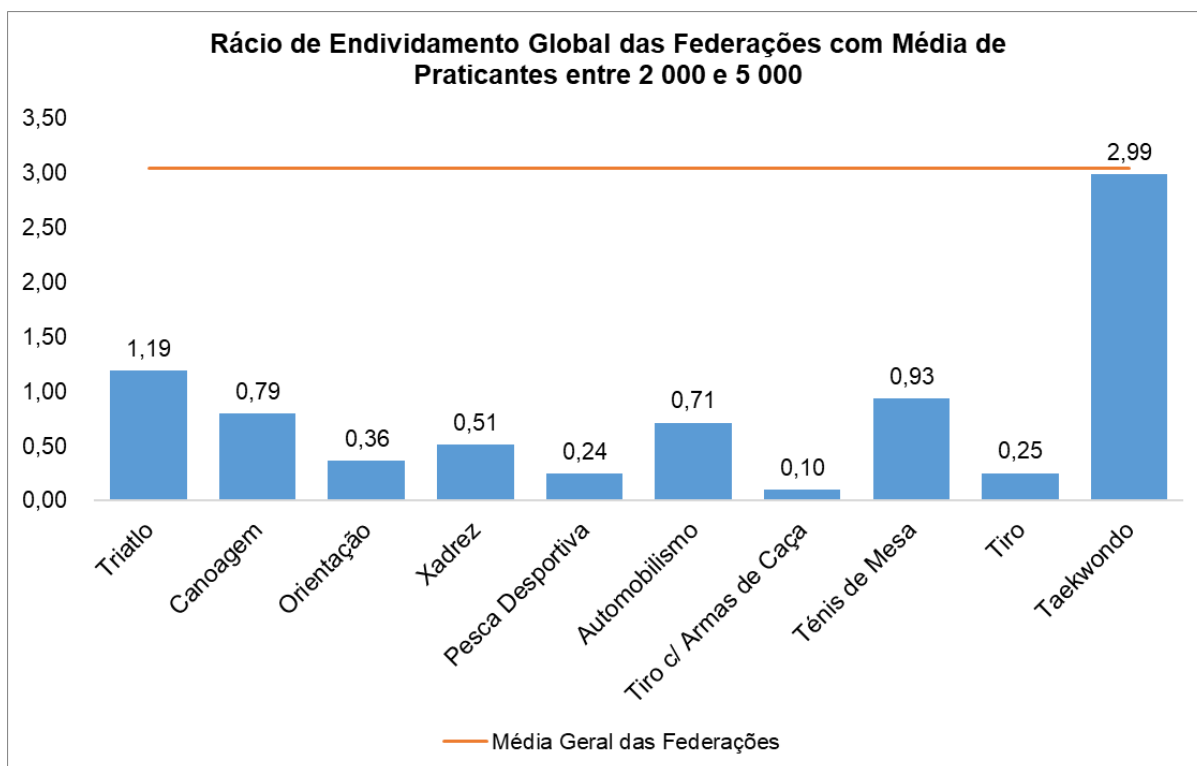


Figura 10 - Rácio de Endividamento Global das federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

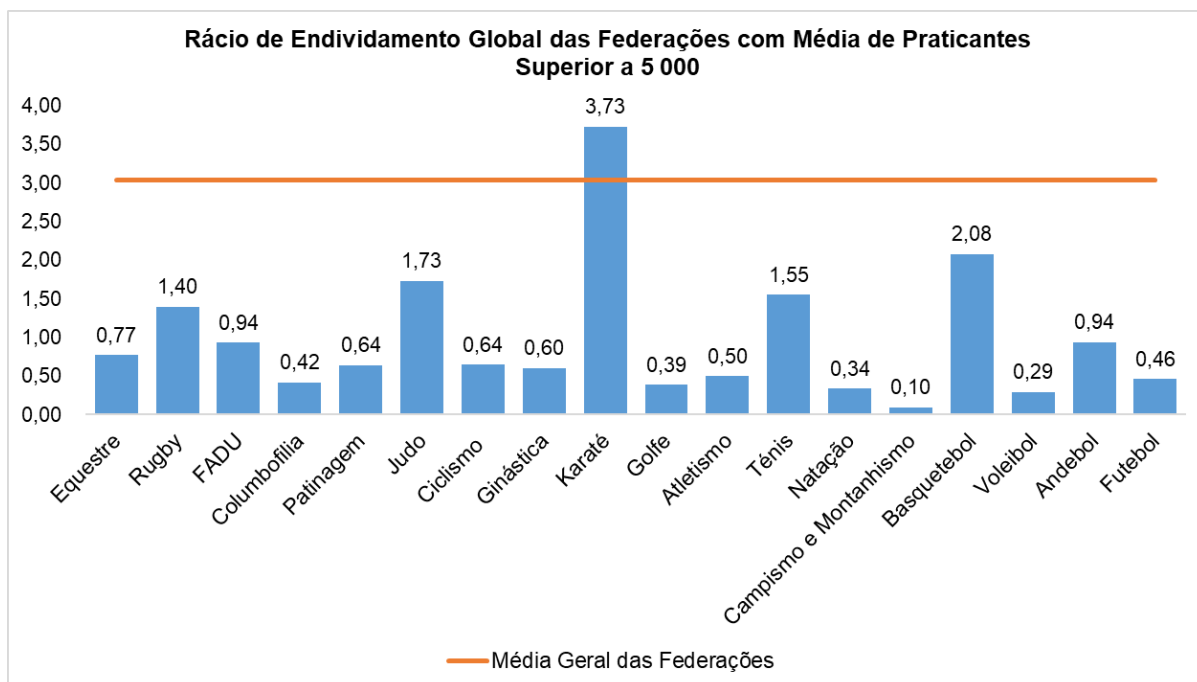


Figura 11 - Rácio de Endividamento Global das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.3. Rácio de Estrutura de Endividamento CP

A estrutura do endividamento permite perceber o grau de exigibilidade do passivo (Mascarenhas, et al., 2016). Apesar deste rácio poder ser calculado consoante o grau de exigibilidade do passivo, apenas foi calculado o de curto prazo uma vez que, a maioria das

federações não apresenta passivo de longo prazo. Baptista e Andrade (2004) afirmam que as federações depositam atenções na obtenção de fundos a curto prazo por forma a cumprirem as suas obrigações do mesmo grau de exigibilidade, sem que haja estrangulamento de tesouraria.

O panorama global das federações mostra precisamente esse facto. Observando as **Figuras 12 a 15**, verifica-se que, em média, o endividamento a curto prazo das federações é de 91%. Cerca de 74% das federações (42) apresentam valores para este rácio superiores à média nacional, das quais, 29 registam endividamento a curto prazo total.

Parece ainda existir uma tendência decrescente, de grupo para grupo, relativamente à percentagem de federações que apresenta endividamento de curto prazo total. No primeiro grupo cerca de 71% das federações apresenta um rácio de estrutura de endividamento a curto prazo de um. No segundo grupo este valor é de cerca de 67% e no terceiro de 60%. No último grupo, o rácio de endividamento total apenas se verifica em 17% das federações.

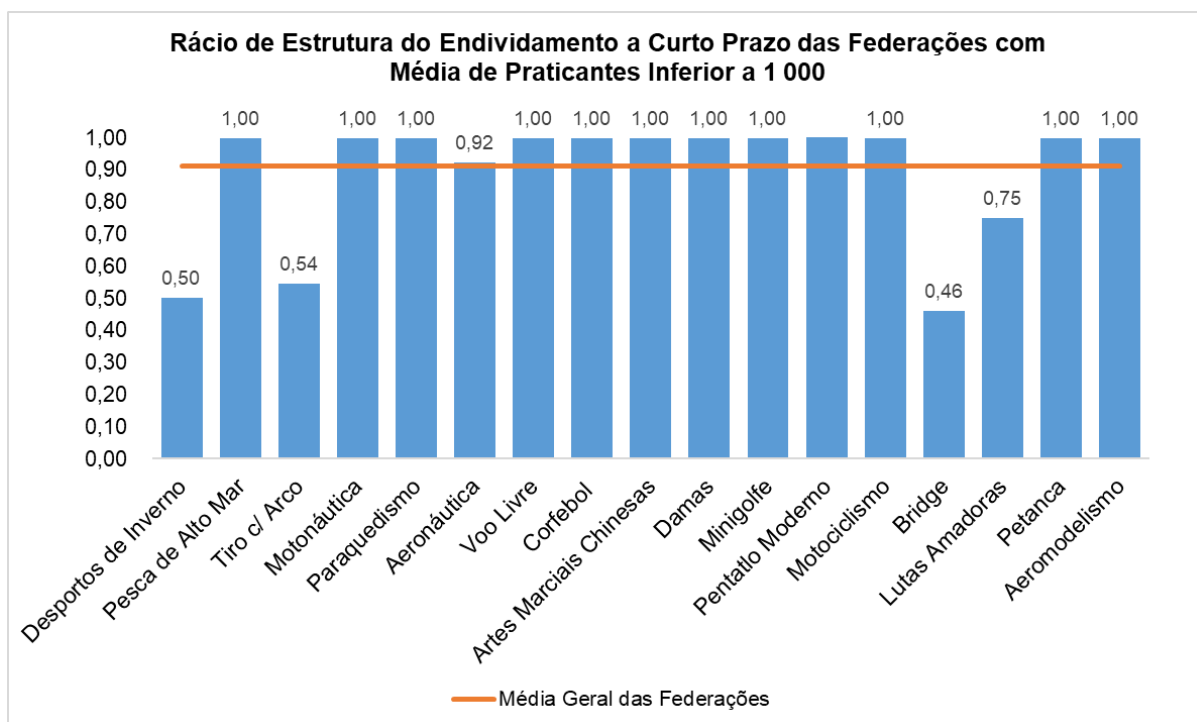


Figura 12 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes inferior a 1000

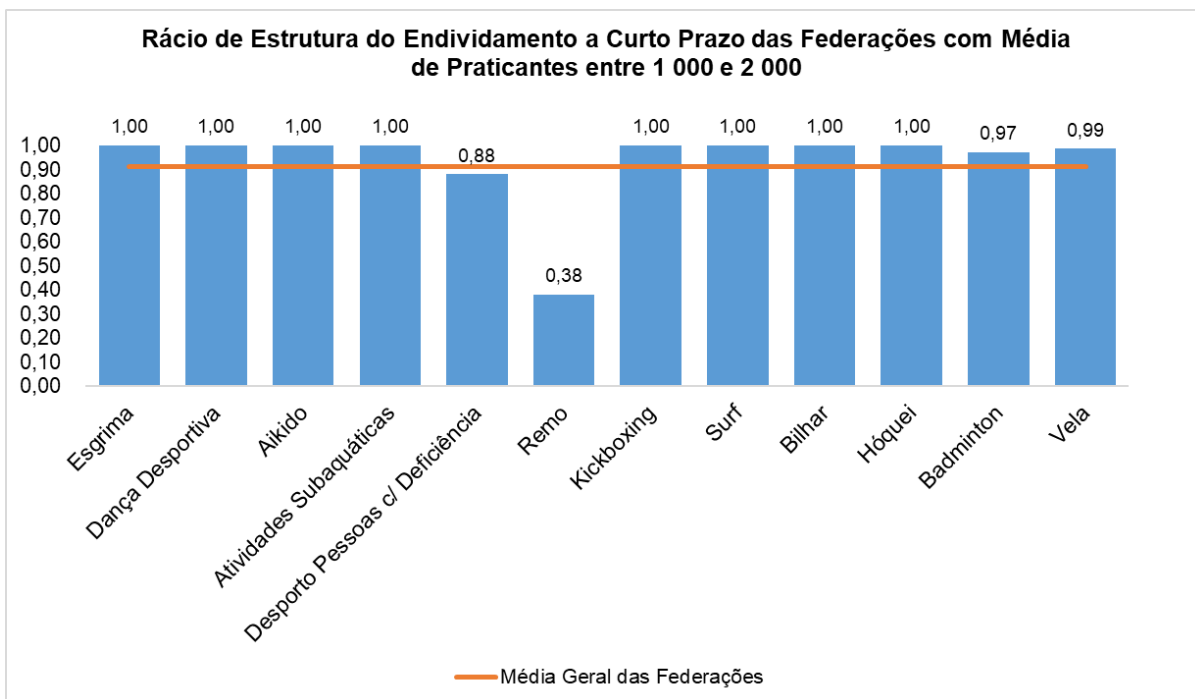


Figura 13 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

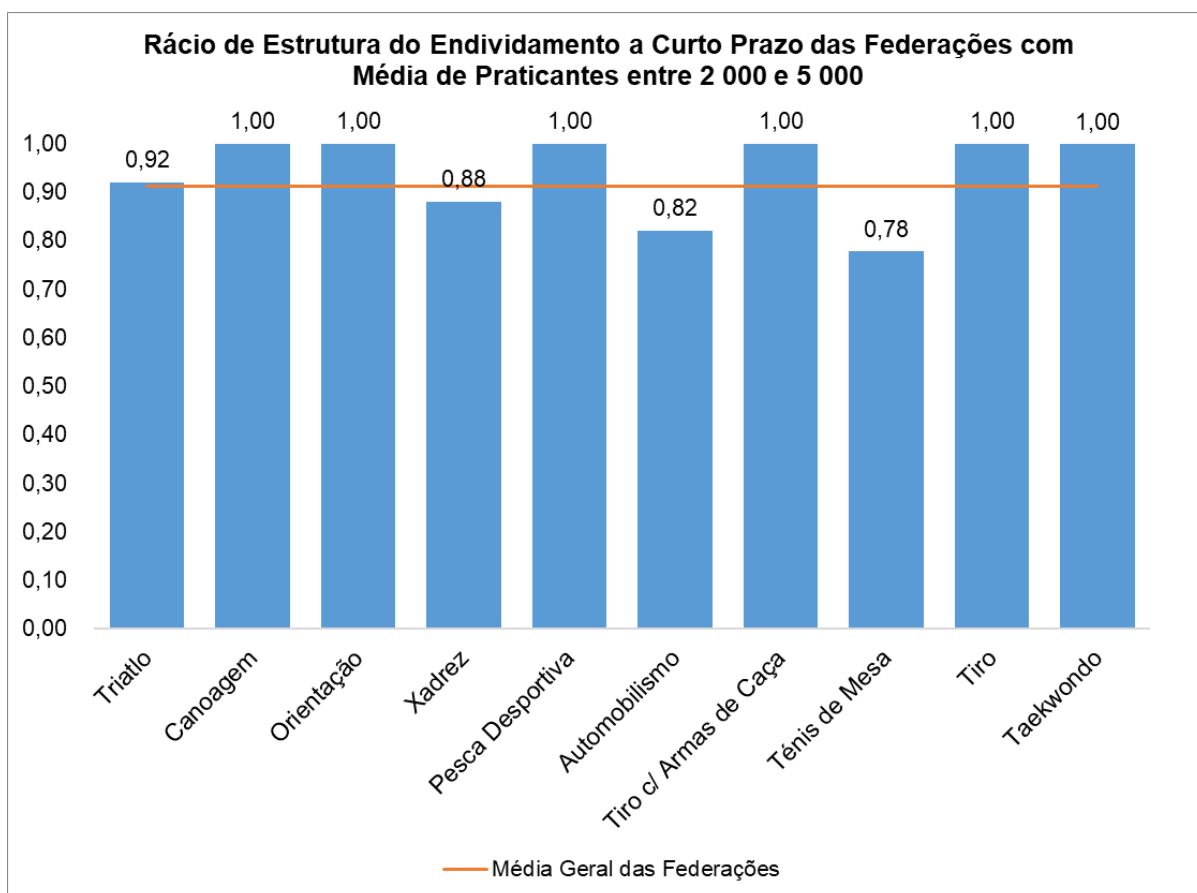


Figura 14 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

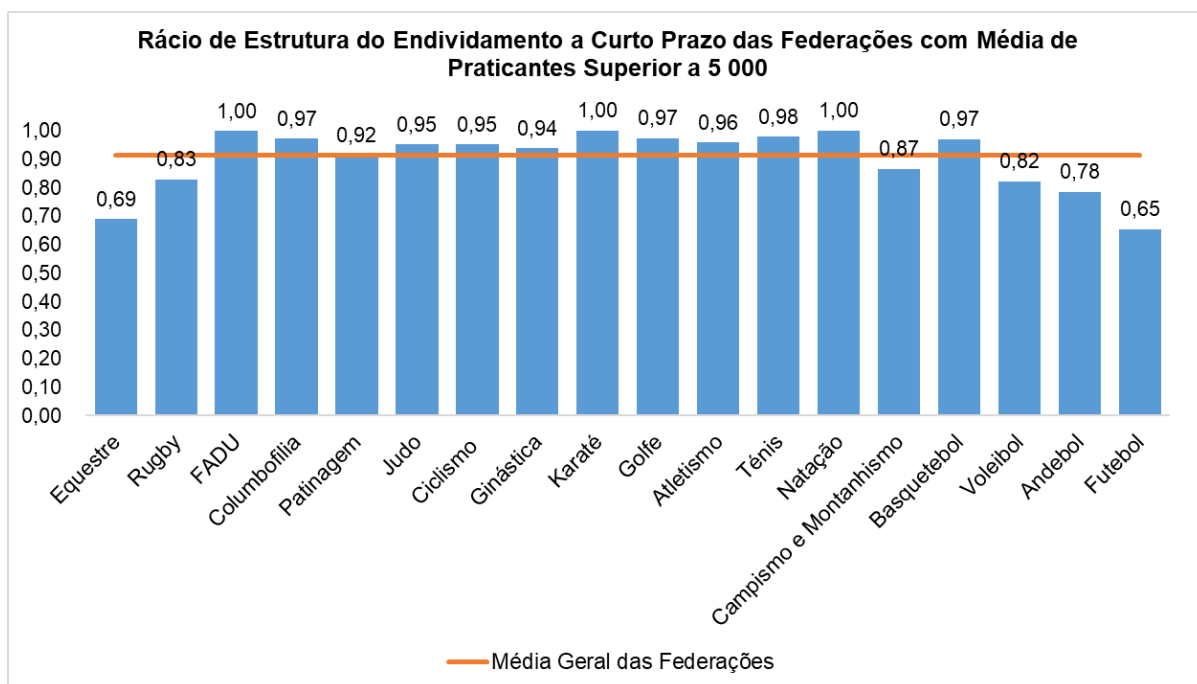


Figura 15 - Rácio de Estrutura do Endividamento a Curto Prazo das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.4. Rácio Estrutura dos Capitais Estáveis

Na globalidade das federações, a média obtida no cálculo do rácio de estrutura dos capitais estáveis foi de 0,06. Uma vez que se relaciona com o passivo de longo prazo, este rácio será nulo em todas as federações que não apresentam passivo deste grau de exigibilidade.

Observando as **Figuras 16 a 19**, às quais foram ocultadas as federações que apresentavam valores nulos, é possível verificar que apenas uma federação apresenta valor superior a 1 (Rugby), resultante da situação de falência técnica, que era coberta pelo passivo não corrente.

Verificam-se ainda valores abaixo de zero em 7 federações, sendo que o segundo e o quarto grupos são os que apresentam uma maior percentagem de valores deste género (16,6%). De acordo com Mascarenhas et al. (2016), nestes casos, o capital próprio é negativo e essa negatividade está coberta por dívida que vence num período até um ano.

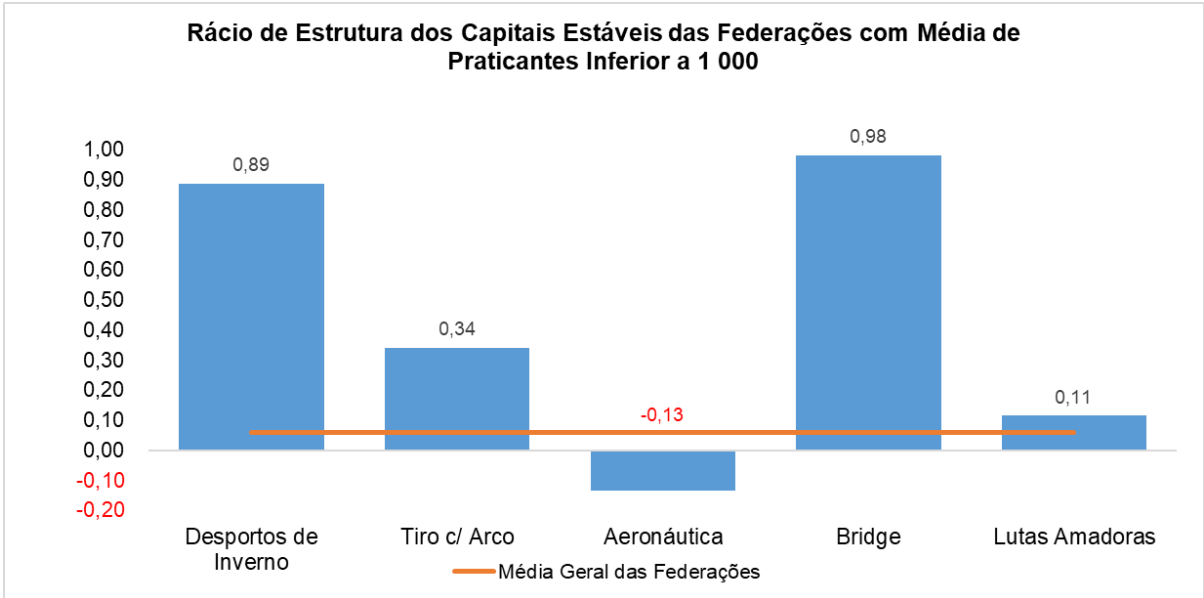


Figura 16 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes inferior a 1000

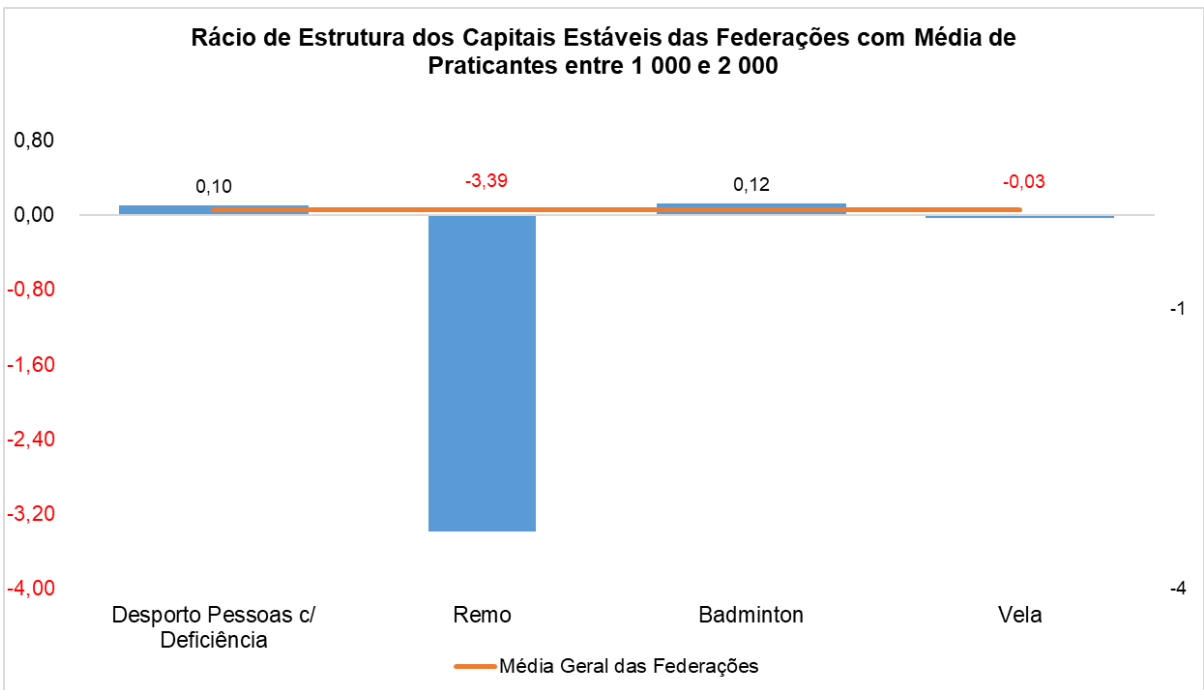


Figura 17 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes entre os 1000 e os 2000

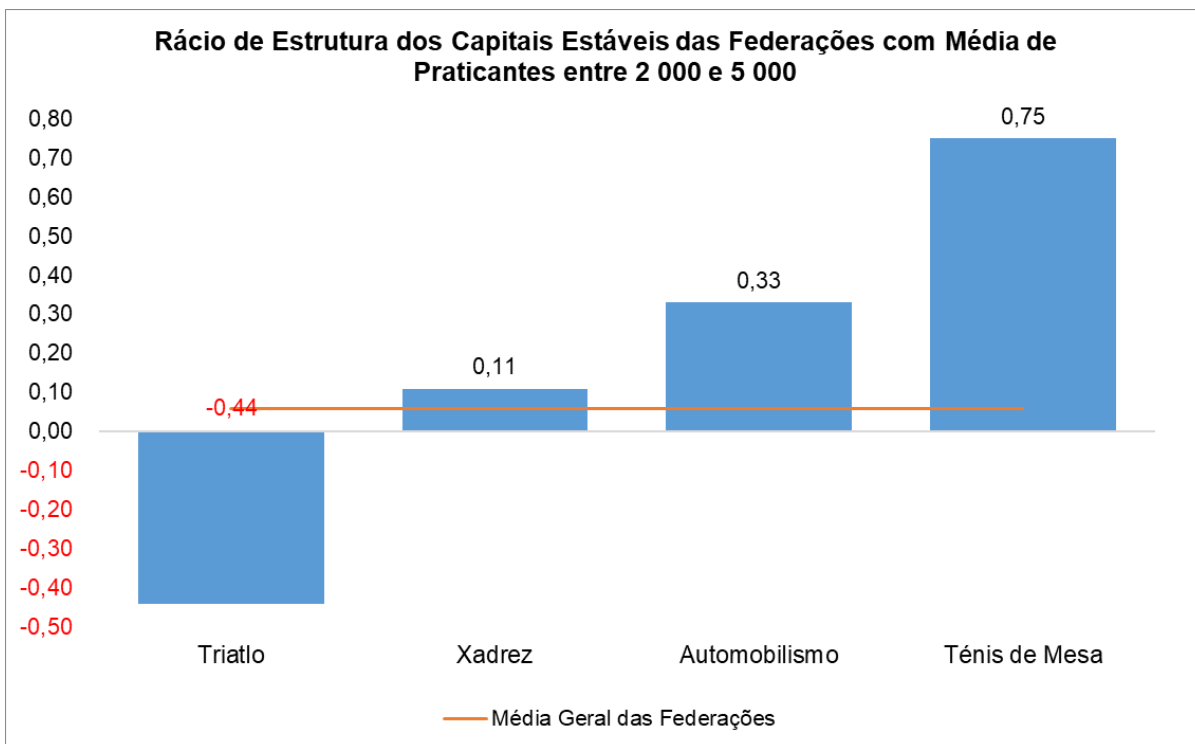


Figura 18 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes entre os 2000 e 5000

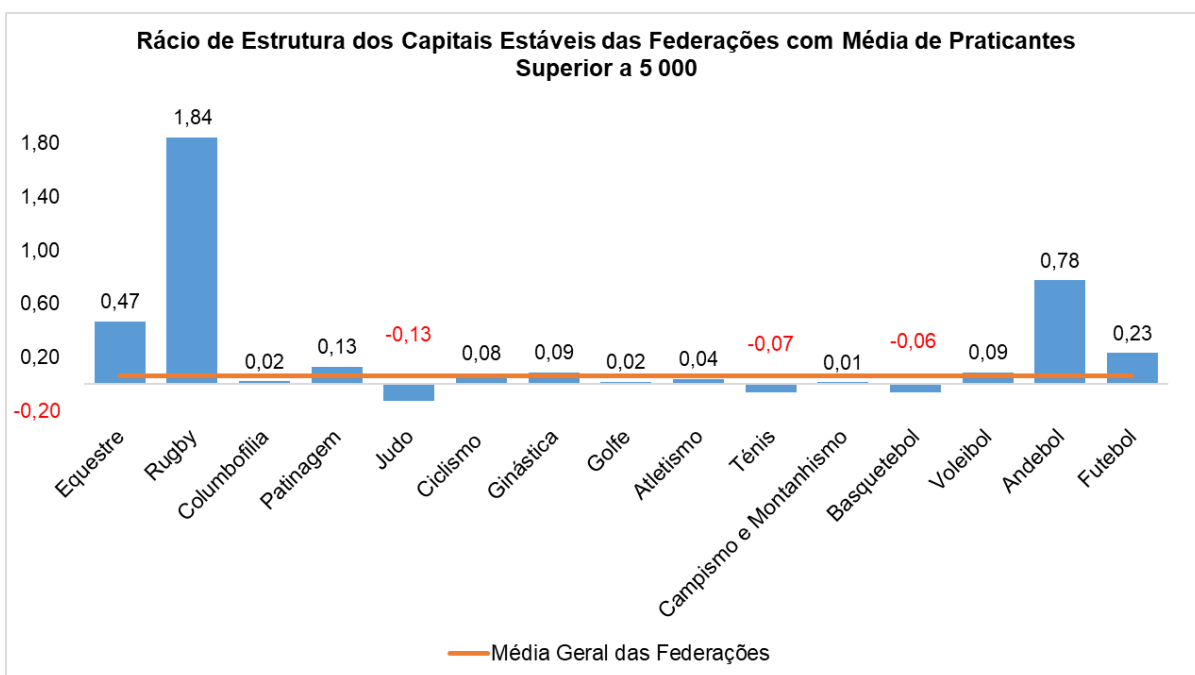


Figura 19 - Rácio de Estrutura dos Capitais Estáveis das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.5. Rácio de Estabilidade do Financiamento

Este rácio permite avaliar a solidez do financiamento (Mascarenhas et al., 2016), sendo que valores mais elevados transmitem a estabilidade necessária ao crescimento e desenvolvimento equilibrado de uma organização.

As **Figuras 20 a 23** expressam os dados obtidos no cálculo deste rácio. Atendendo à linha que representa o valor da média geral das federações, é possível observar que esta se encontra nos 1,21 negativos, o que representa falta de recursos financeiros estáveis para o financiamento das aplicações.

Verifica-se que 15 federações contribuem para esta negatividade, sendo que o caso mais grave é a Federação de Minigolfe (-120,94). É, aliás, no mesmo grupo desta federação que se verifica a maior percentagem de valores negativos (29,4%), apesar de também se poder observar o valor mais elevado.

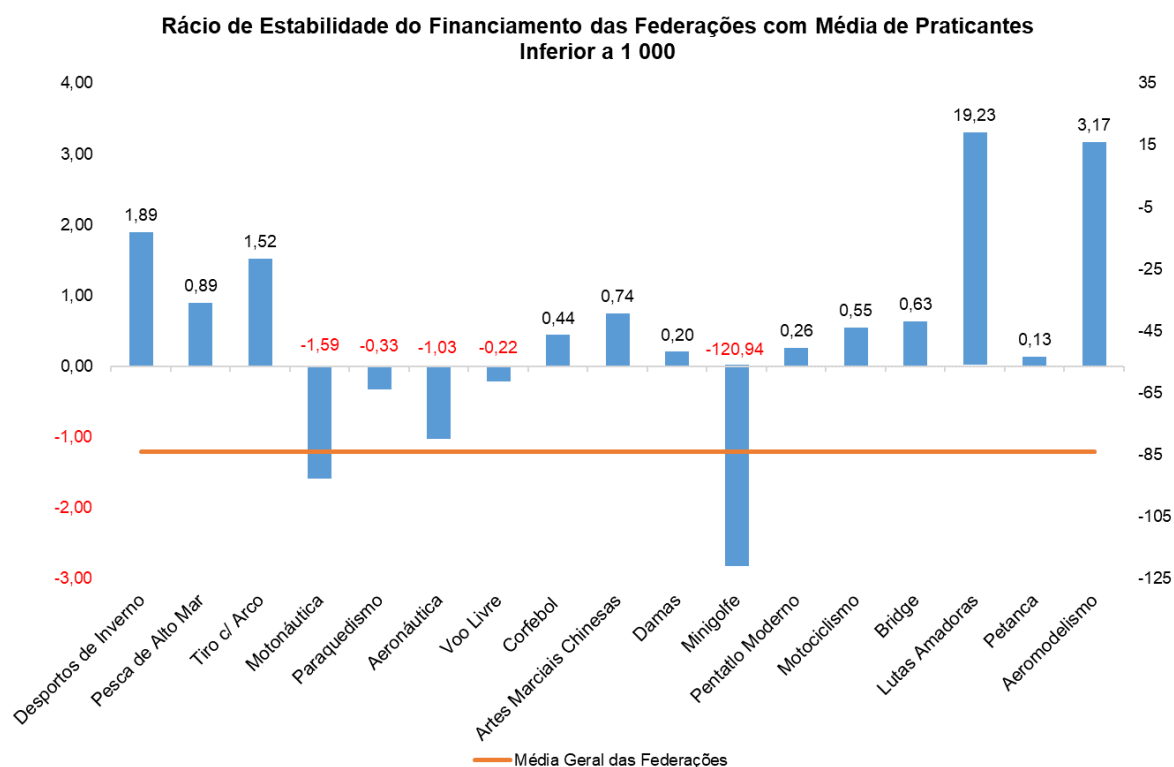


Figura 20 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes inferior a 1000

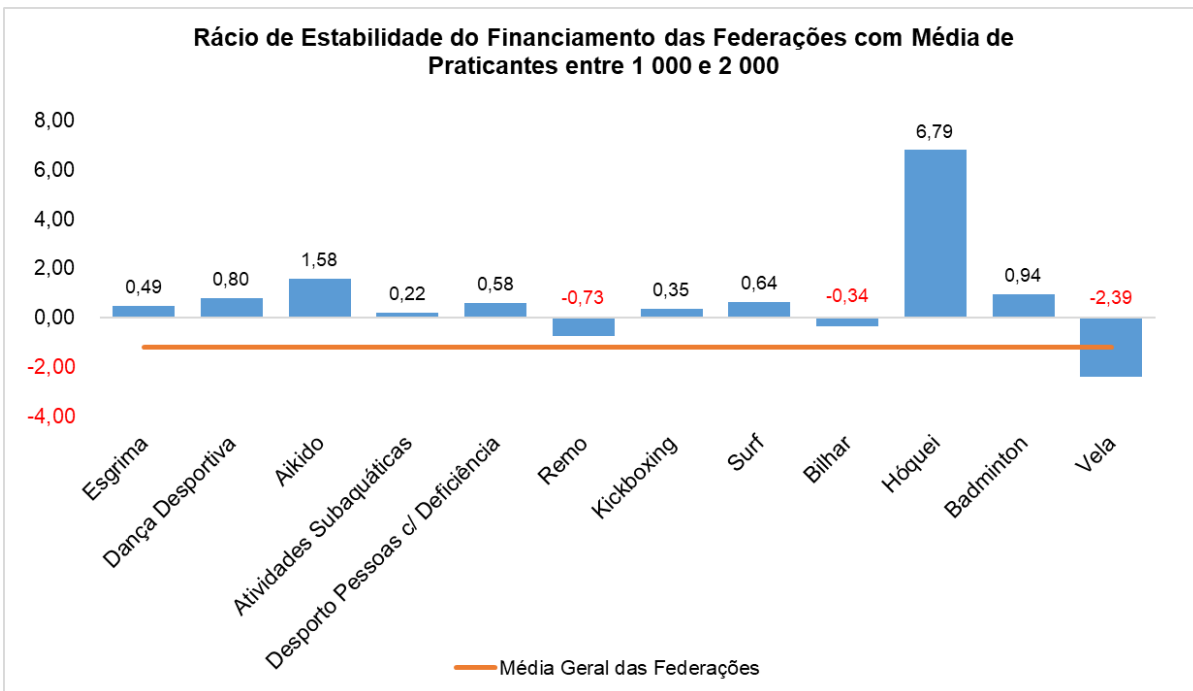


Figura 21 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

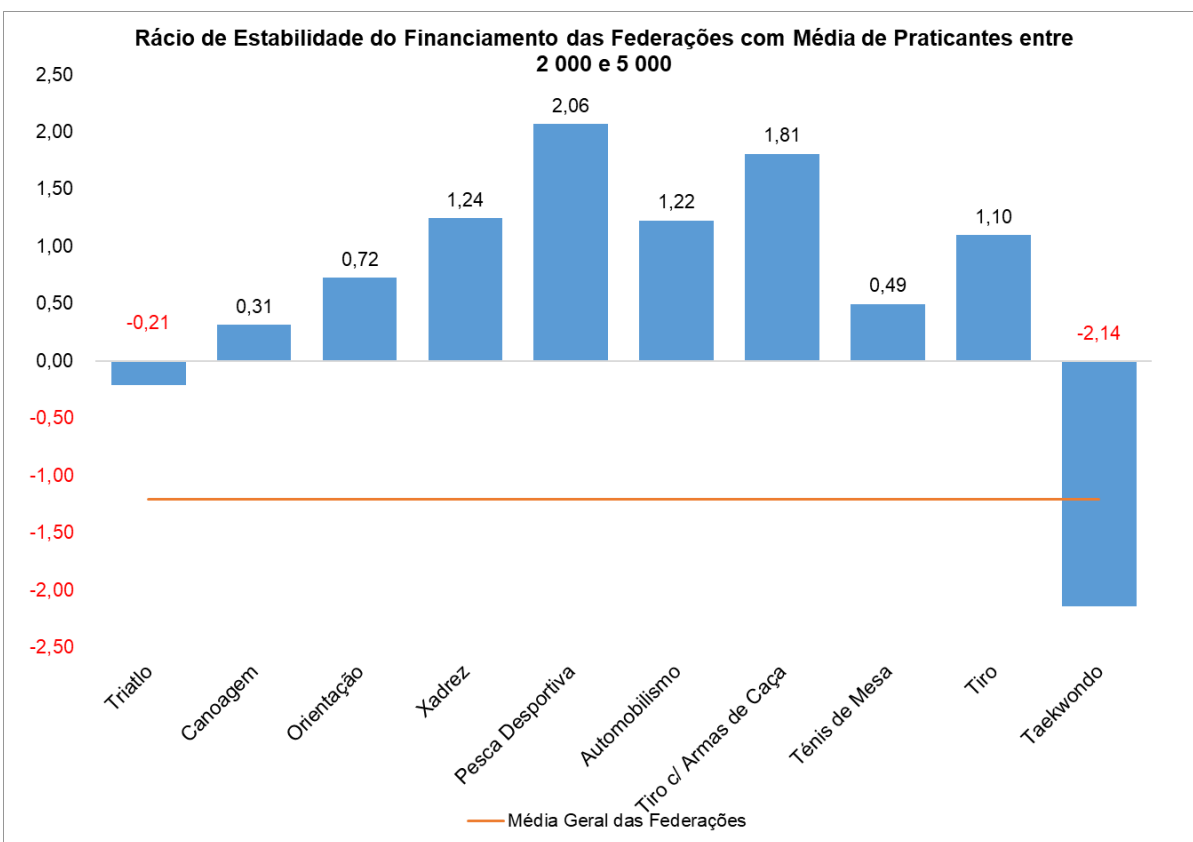


Figura 22 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

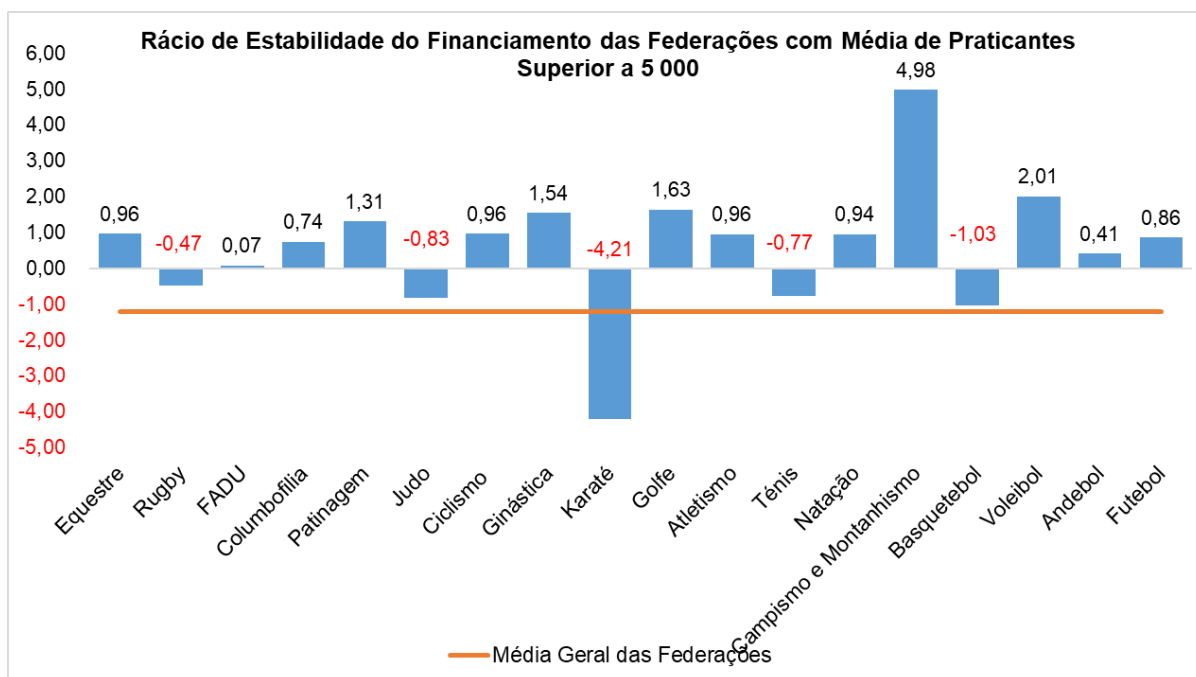


Figura 23 - Rácio de Estabilidade do Financiamento das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.6. Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros

Os juros financeiros devem ser assegurados pela exploração operacional da empresa (Figueiredo, 2013). Neste sentido, o rácio de cobertura dos encargos financeiros propõe avaliar “o grau em que a exploração organizacional consegue gerar meios suficientes para cobrir os respetivos encargos financeiros” (Baptista & Andrade, 2009, p. 141).

O valor de 1 é a referência mínima (Mota & Custódio, 2007), sendo que valores inferiores a ele significam risco financeiro, uma vez que terá problemas no pagamento dos juros através dos fluxos de caixa (Mota & Custódio, 2007).

A existência de valores negativos significa que não há proporcionalidade entre os encargos financeiros e os excedentes operacionais (Mota & Custódio, 2007). Os resultados para este rácio expressos nas **Figuras 24 a 27** permitem encontrar 14 federações nesta situação, o que representa quase um quarto das federações (24,5%).

Verifica-se ainda que 24 federações não apresentam juros a pagar e que 19 apresentam capacidade para gerar proveitos que cubram os juros, no entanto, 4 das federações, apresentam valores muito próximos do valor de referência mínima.

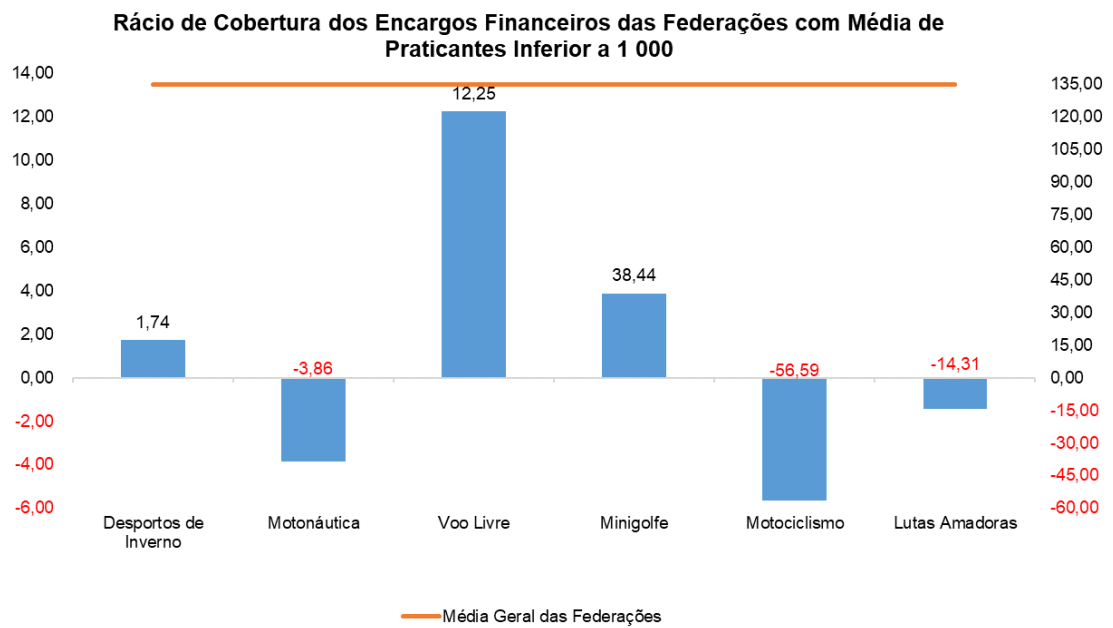


Figura 24 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes inferior a 1000

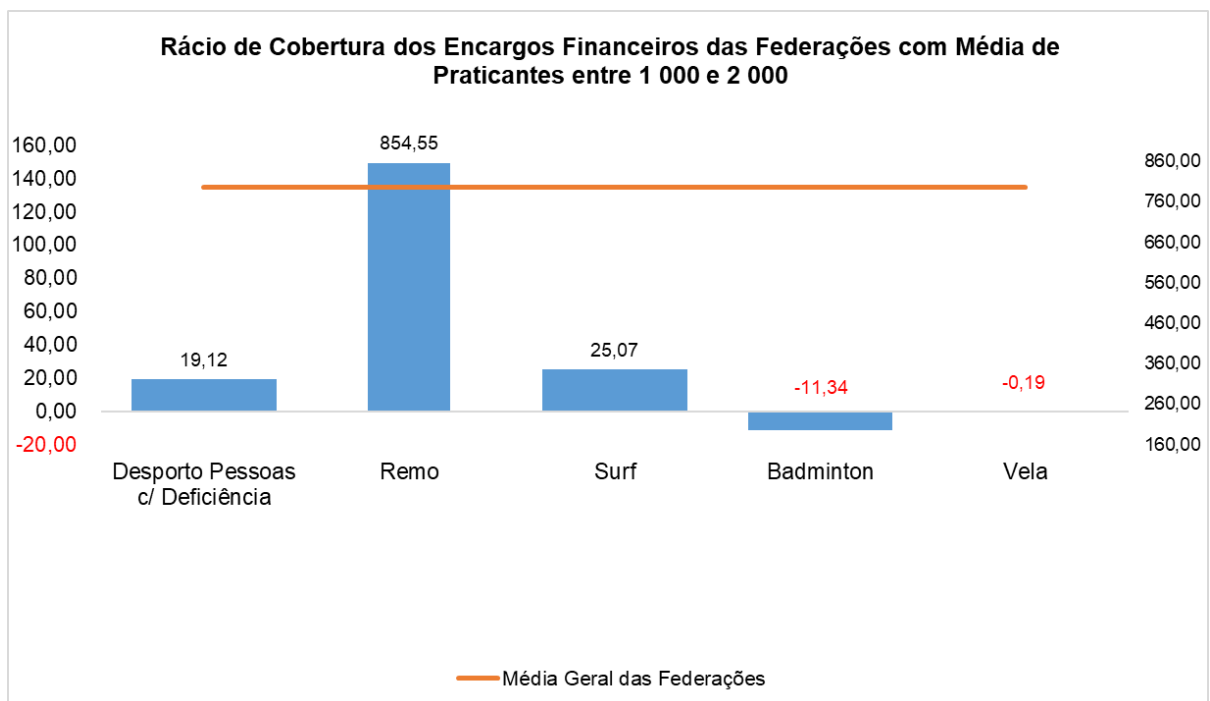


Figura 25 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

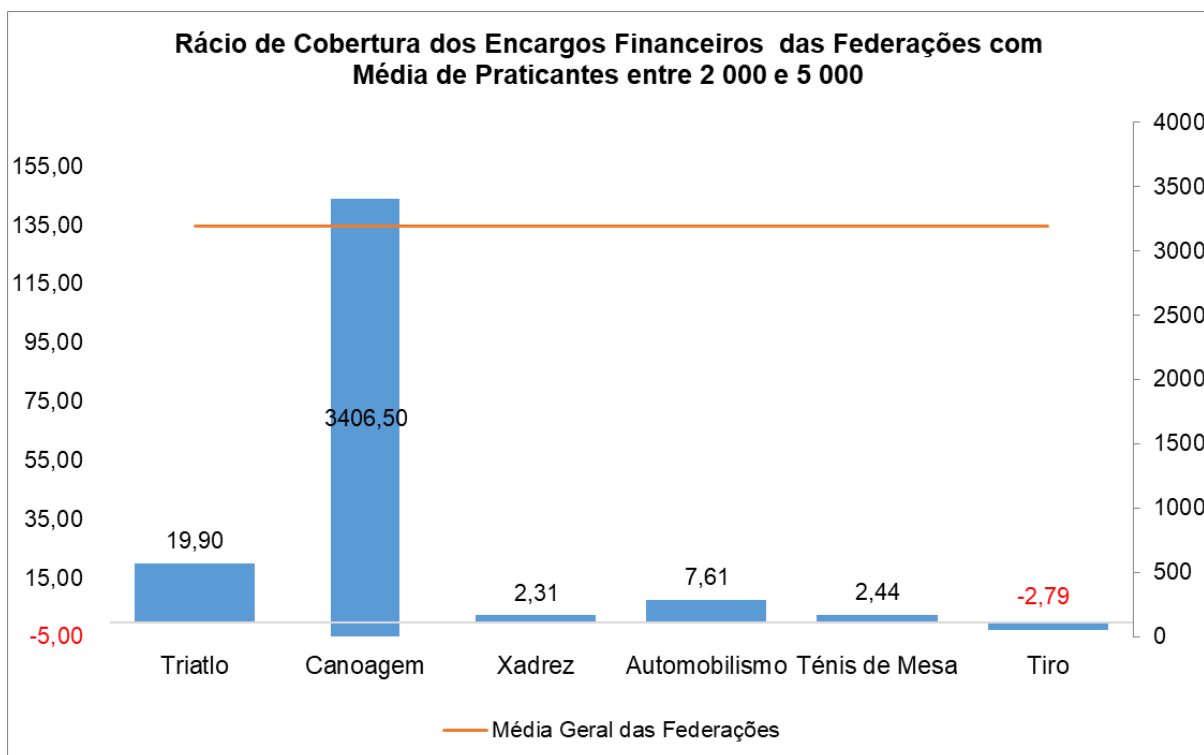


Figura 26 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

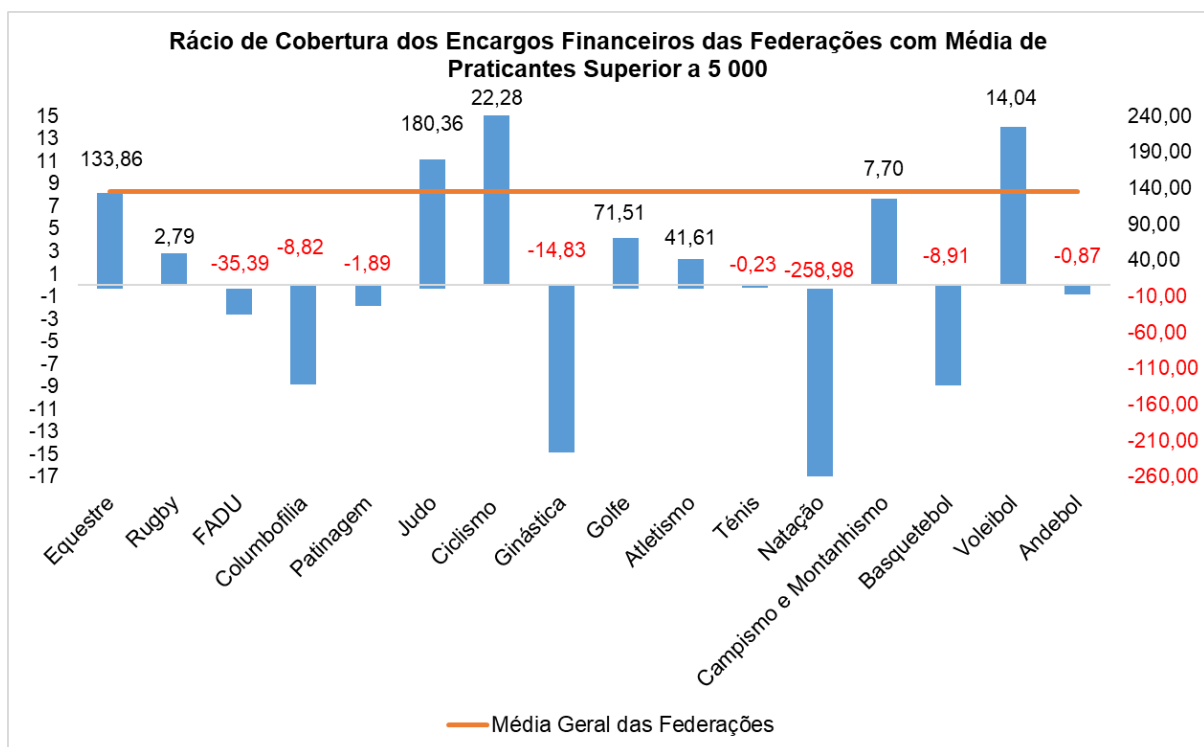


Figura 27 - Rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.7. Rácio do Período de Reembolso da Dívida de Curto Prazo

Atendendo à maior expressão de dívida de curto prazo na atividade das federações, apenas foi calculado o período de reembolso para o endividamento que vence num período até doze meses.

Neste caso, o valor de referência é de 1, uma vez que valores superiores pressupõem a contração de nova dívida para solver a antiga, causando desequilíbrio financeiro. Por sua vez, valores negativos refletem autofinanciamento insuficiente para o pagamento das dívidas.

Atendendo às **Figuras 28 a 31** é possível observar que os valores são bastante negativos. Trinta e sete federações (64.9%) apresentam autofinanciamento negativo e que 17 apresentam valores superiores à unidade, ou seja, apenas três federações (Voo Livre, Corfebol e Pesca Desportiva) apresentam capacidade para reembolsar a dívida a curto prazo.

Dos intervalos criados, o último intervalo é o que apresenta maior percentagem destes valores, com 77% das federações nele inseridas a apresentarem valores negativos.

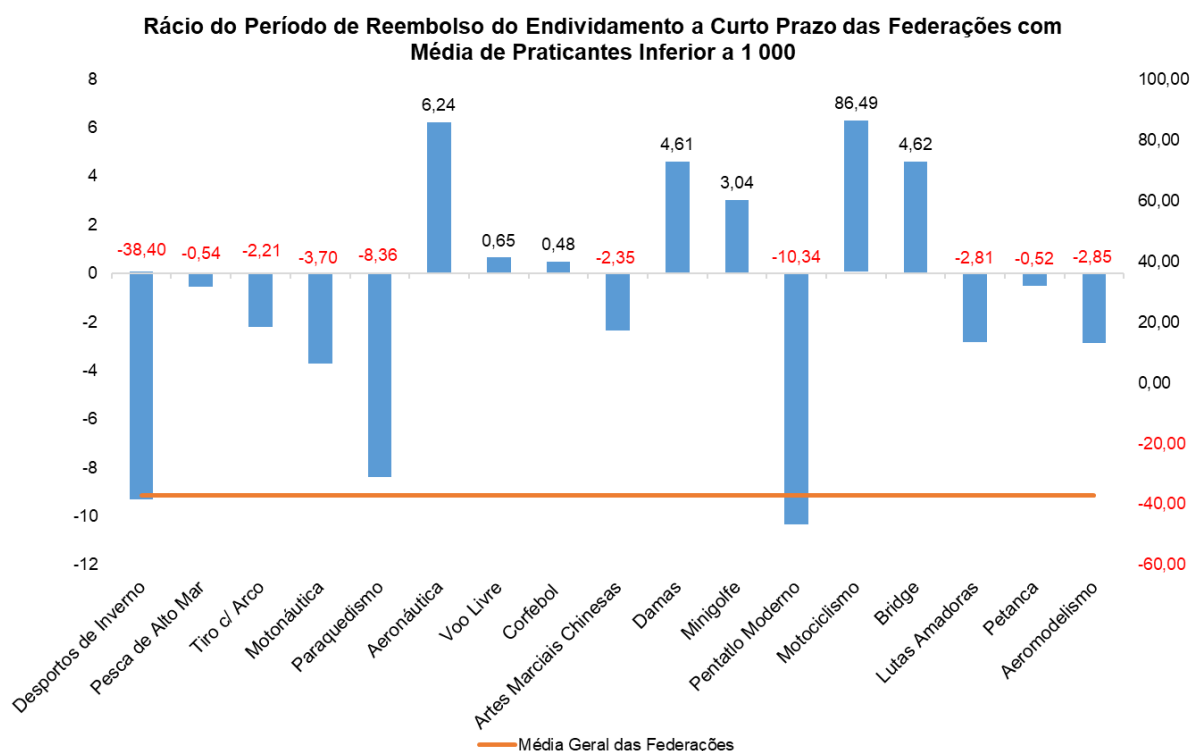


Figura 28 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes inferior a 1000

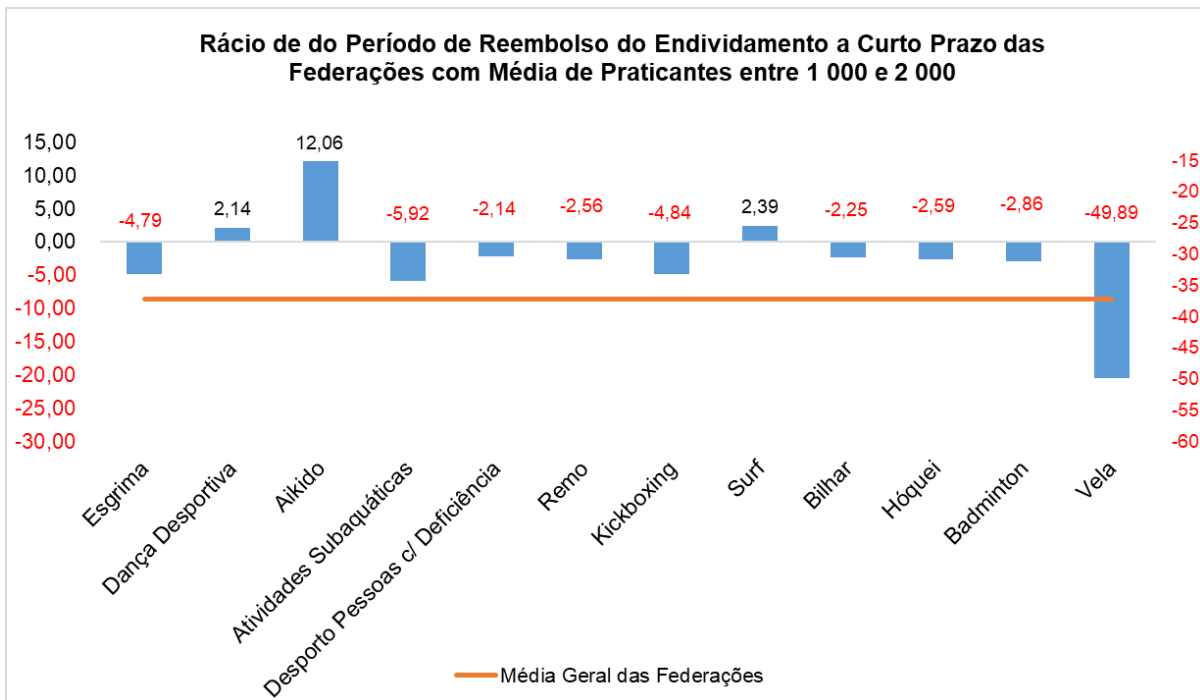


Figura 29 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

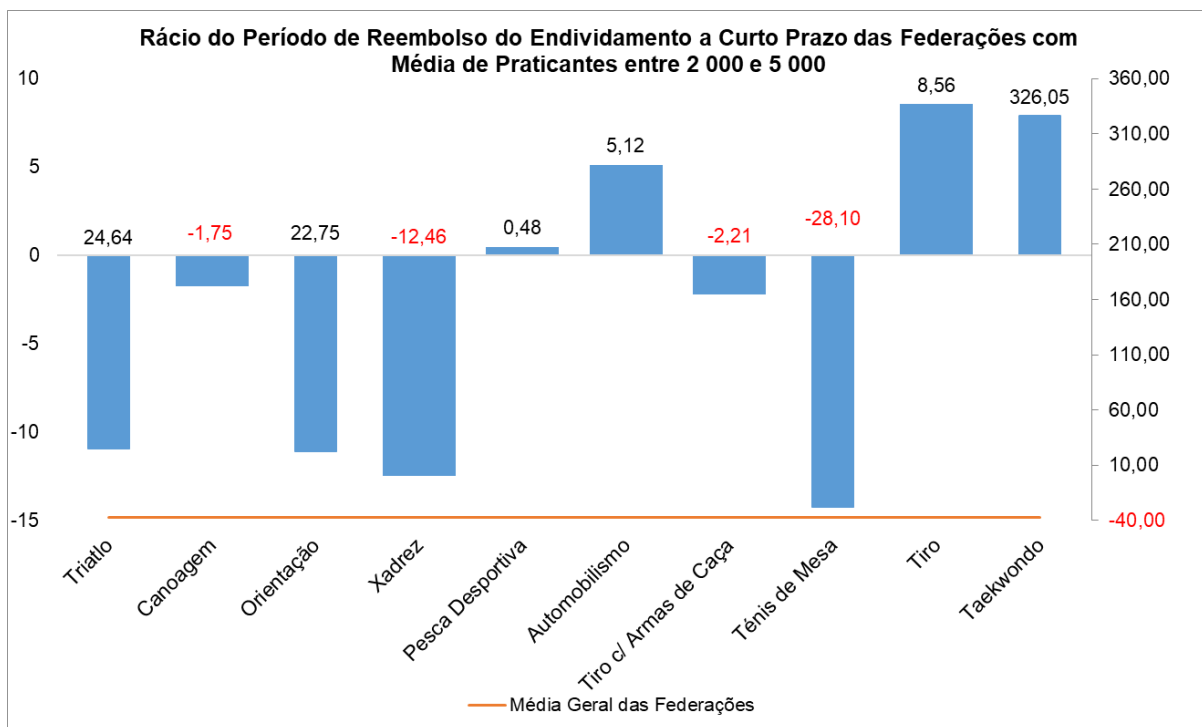


Figura 30 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

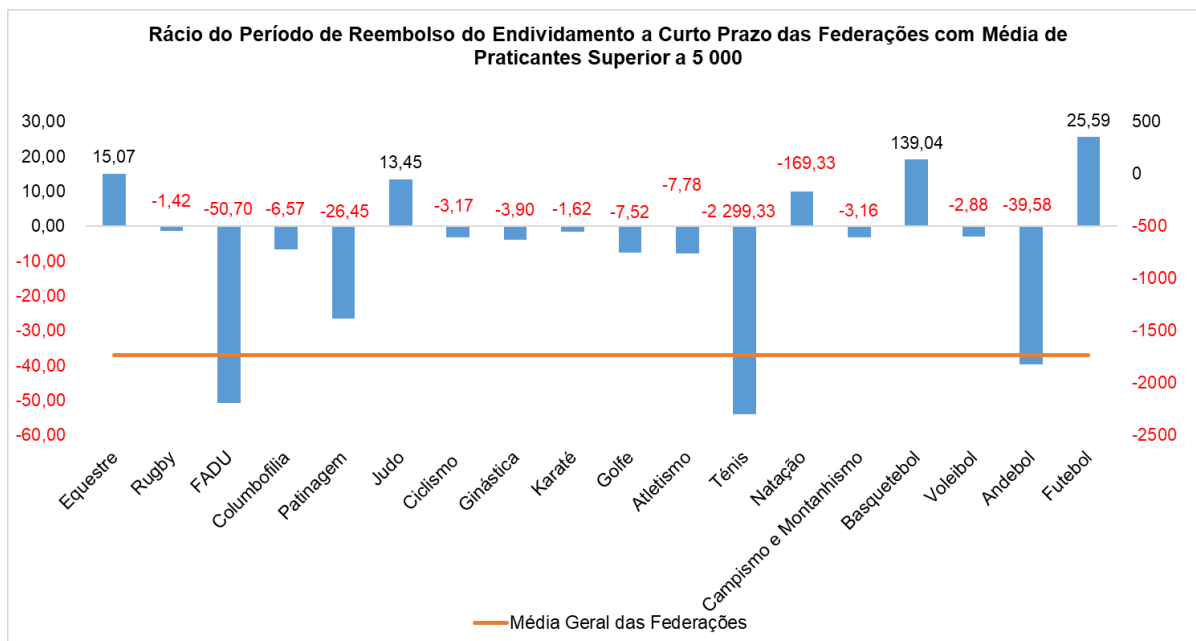


Figura 31 - Rácio do Período de Reembolso da Dívida Corrente das Federações com média de praticantes superior a 5000

4.8. Margem de autofinanciamento

Esta margem permite a comparação entre a capacidade das organizações gerarem meios para as suas operações, assumindo grande importância nas federações desportivas, uma vez que grande parte das receitas são provenientes de subsídios de exploração (Castro, 2012).

Os resultados expressos nas **Figuras 33 a 37** reforçam a ideia defendida por este autor. Cerca de 58% das federações apresenta margem de autofinanciamento negativa, uma federação possui margem igual a zero e as restantes não vão além de um valor médio de 0,13, o que contribui para que a média geral também seja negativa.

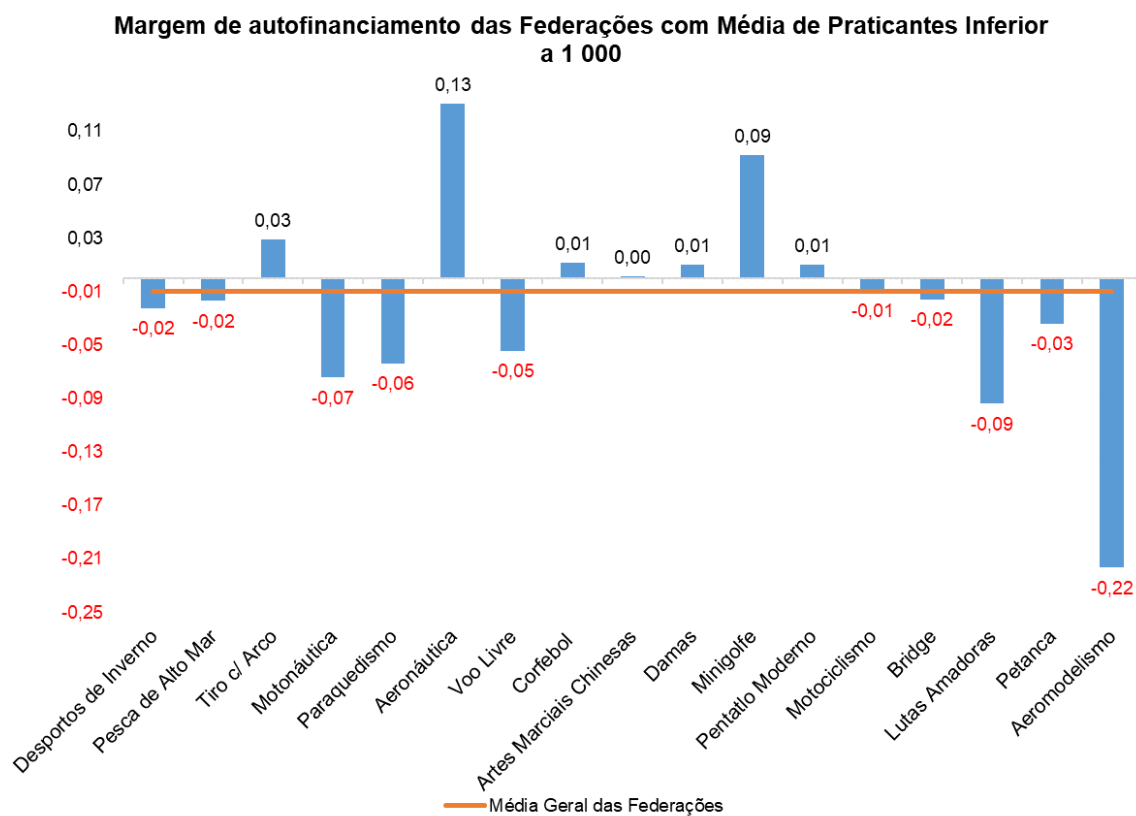


Figura 32 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes inferior a 1000

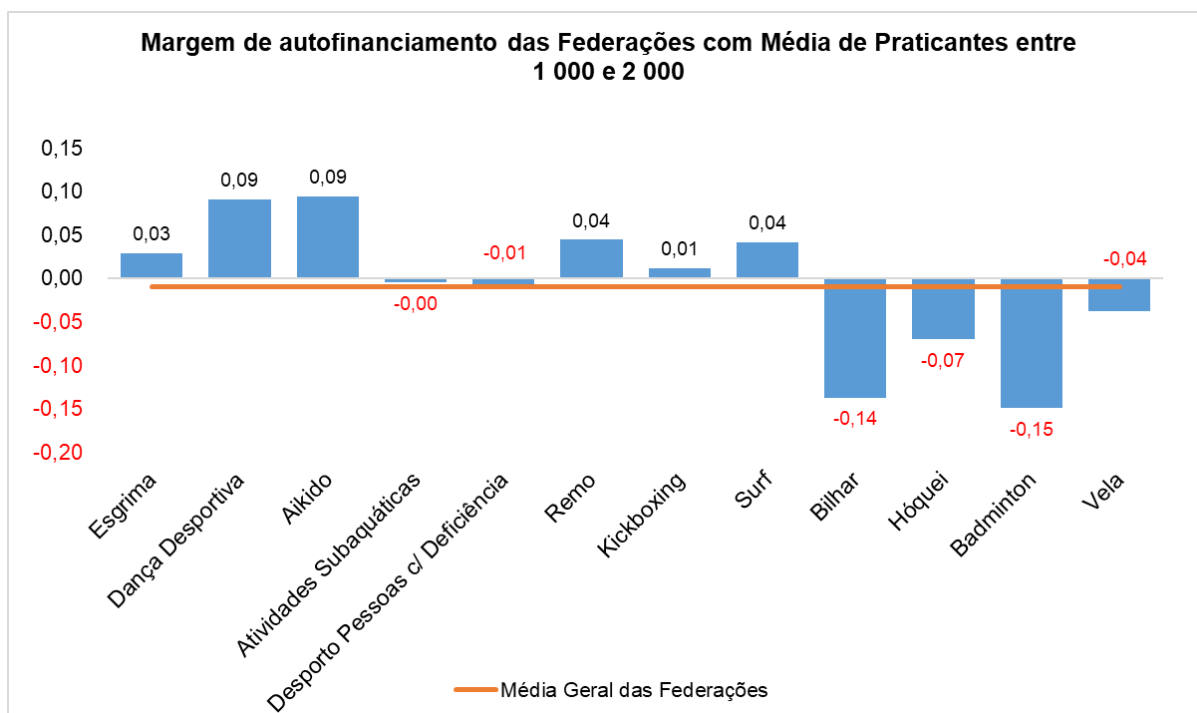


Figura 33 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes entre 1000 e 2000

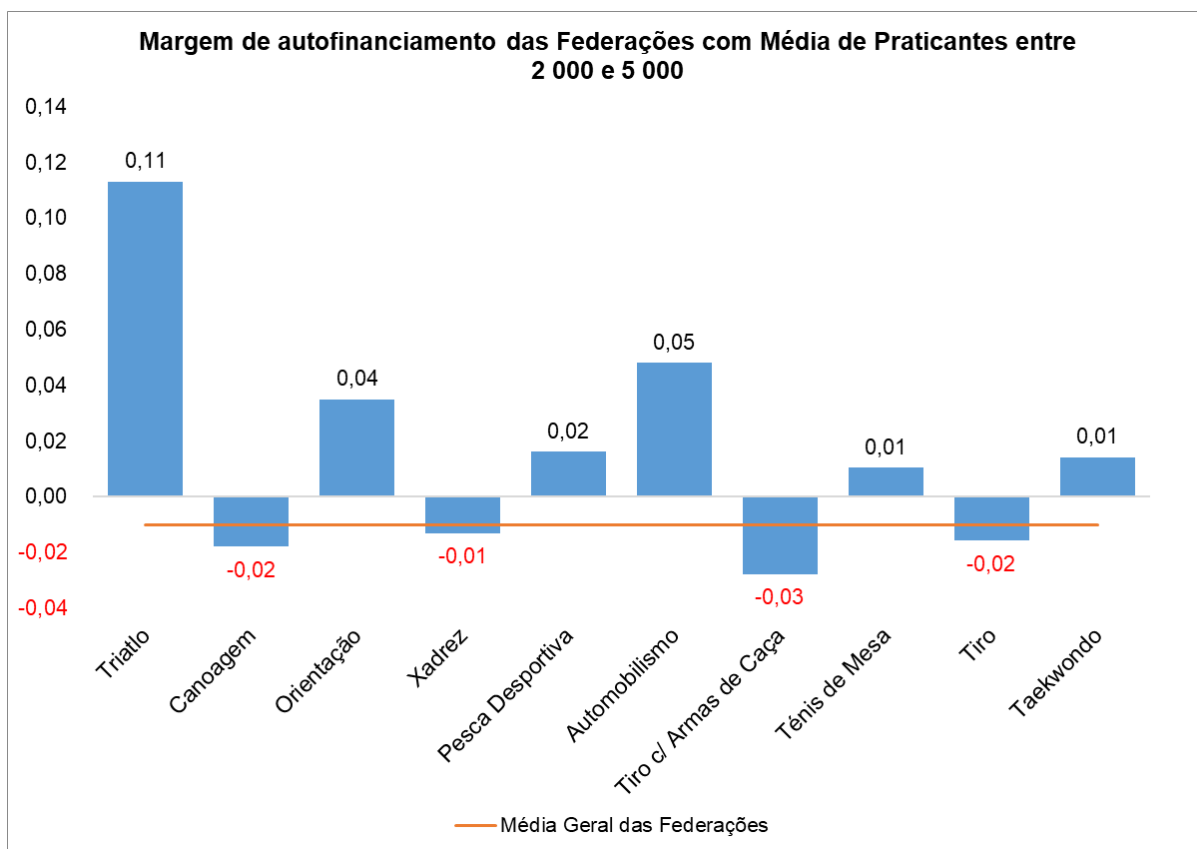


Figura 34 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes entre 2000 e 5000

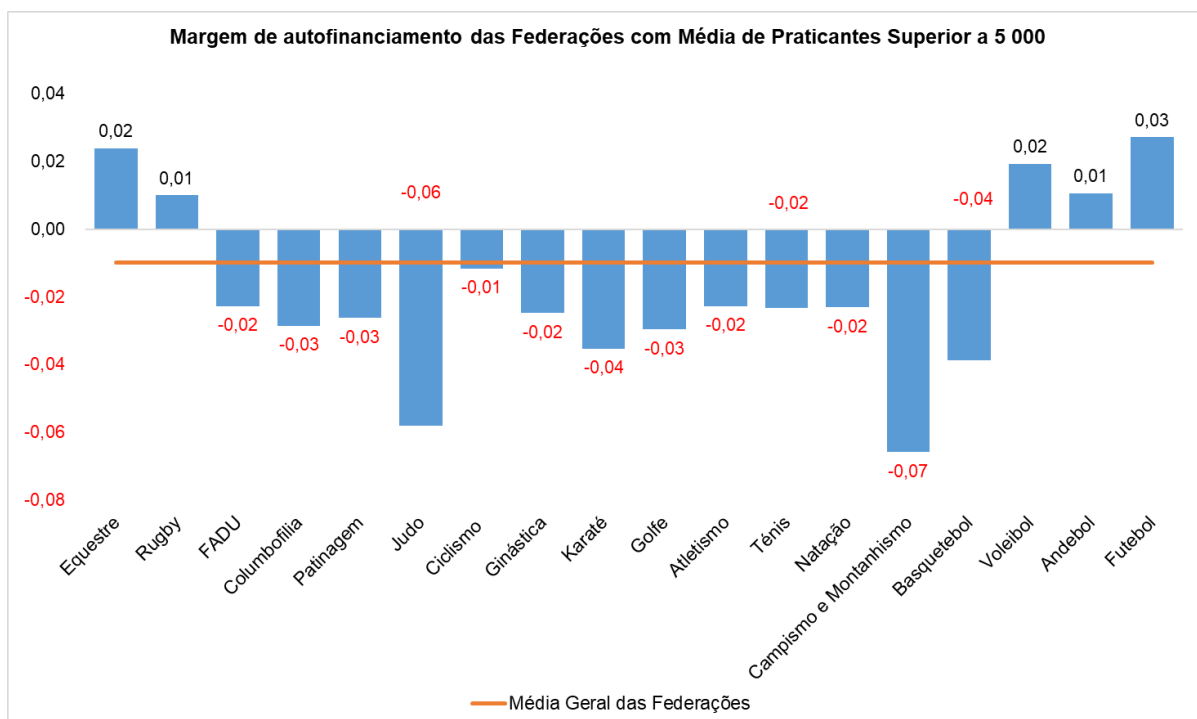


Figura 35 - Margem de Autofinanciamento das Federações com média de praticantes superior a 5000

5. Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada

Ao contactar com a Confederação, a minha justificação para a escolha desta organização prendia-se com o facto de querer ter contacto com uma das instituições desportivas de topo nacional, por forma a perceber bem o seu papel e a sua importância na organização do sistema desportivo.

Uma vez que já tinha tido contacto com uma federação, interessava-me perceber o funcionamento de um órgão que engloba várias federações.

A realização deste estágio mostrou-se uma experiência enriquecedora a nível profissional e pessoal.

A observação é um importante método de aprendizagem e o contacto diário com funcionamento da Confederação permitiu que evoluísse e percebesse algumas dificuldades que certamente encontrarei no mercado de trabalho, porque são transversais a todas as organizações.

A tarefa de estágio, apesar de não ser muito variada, revelou-se algo complicada uma vez que eram muitos dados, de muitas federações, o que exigia grande concentração, o que por vezes se tornava difícil.

Esta tarefa permitiu o desenvolvimento de uma atividade que era desejada na Confederação há algum tempo e espero que em termos futuros possa ajudar no desenvolvimento de outros estudos académicos numa área que se vem a revelar cada vez mais importante.

5.1. Reflexão final

Com este estudo foi possível concluir que as federações enfrentam grandes dificuldades no cumprimento das suas obrigações financeiras.

Dos oito indicadores económico-financeiros analisados, verifica-se que, apesar de em média as federações apresentarem uma liquidez geral aceitável, metade das federações apresenta valores negativos.

As federações apresentam também uma parca solidez financeira, sendo que doze federações apresentam falência técnica nos três anos estudados.

O baixo número de praticantes de base na maioria das federações dificulta o desenvolvimento das federações e compromete a prática de alto rendimento. Deste modo, as federações

apresentam bastantes dificuldades na variação das fontes de financiamento, tornando-as demasiado dependentes do Estado. No entanto, o apoio Estatal não é suficiente. Em média as federações apresentam um passivo de curto prazo de 91%. Já a margem o período de reembolso da dívida deste grau de exigibilidade foi negativo em 60% das federações.

Por sua vez, o rácio de estabilidade do financiamento, que traduz a solidez financeira necessária para o desenvolvimento das modalidades, foi em média negativo, sendo mesmo negativo em 15 federações.

Espero, sinceramente, que este trabalho ajude a sensibilizar para a necessidade de olhar para a gestão do desporto com outros olhos. Que desperte a atenção dos atuais gestores para a necessidade de mudarem de perspetiva. Há que continuar a adaptação do desporto às necessidades e ao desenvolvimento da sociedade. Se a prática de lazer está a aumentar, há que não olhar para as modalidades numa ótica exclusiva de competição.

Penso que a gestão deve ser mais cuidada. É preciso olhar para os lucros como potenciadores do desenvolvimento das federações, na medida em que esses dividendos serão aplicados na concretização dos objetivos a que se propõem e no desenvolvimento das condições de prática.

6. Referências Bibliográficas

- Baptista, M., & Andrade, P. (2004). Organizações desportivas: um contributo para uma nova atitude. *Povos e Culturas*, 9, pp. 81-120.
- Baptista, M., & Andrade, P. (2009). Sobre o (des)equilíbrio financeiro da primeira década do Sporting, Sociedade Desportiva de Futebol, SAD. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2). Obtido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpcd/v9n2/v9n2a15.pdf>
- Carvalho, J. M. (2016). O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/255629798_O_Desempenho_nas_Organizacoes_Sem_Fins_Lucrativos
- Castro, F. (2012). *O Efeito das Decisões Financeiras sobre o Equilíbrio Financeiro no Panorama das Federações Desportivas: Estudo de caso comparativo aplicado à Federação de Triatlo de Portugal e à Federação Portuguesa de Atletismo*. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3848/1/Tese%20Fernanda%20Castro%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf>
- CDP. (2008). *Estatutos da Confederação do Desporto de Portugal*. Obtido de <http://www.cdp.pt/component/phocadownload/category/2-documentos-cdp.html?download=4:estatutos>
- CDP. (2016). *Plano de Atividades e Orçamento - 2017*. Algés: CDP.
- CDP. (s.d. a). *Historial*. Obtido de Confederação do Desporto de Portugal: <https://www.cdp.pt/cdp/confederacao/historical.html>
- CDP. (s.d. b). *A CDP*. Obtido em 12 de abril de 2017, de Confederação do Desporto de Portugal: <https://cdp.pt/cdp/confederacao.html>
- Comité Olímpico de Portugal. (2015). Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional. Obtido de <http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Orientador-do-COP-sobre-a-situa%C3%A7%C3%A3o-desportiva-Nacional-VF.pdf>
- Constantino, J. M. (2008). *O Estado e o movimento associativo: A centralidade das federações desportivas e os efeitos nas políticas públicas*. Santarém. Obtido de <http://www.afl.pt/ficheiros/forum/jmc.pdf>

- Correia, A., & Pires, G. (s.d.). *Marketing do Desporto - Curso de Pós Graduação*. Faculdade de Motricidade Humana.
- Drakulevski, L., Nakov, L., & Iliev, F. (2014). Sports Management and Opportunities for Professional Development. *Research in Physical Education, Sport and Health*, 3(1), 125-132. Obtido de http://www.pesh.mk/PDF/Vol_3_No_1/20.pdf
- Drucker, P. F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. (A. Barradas, Trad.) Lisboa: Difusão Cultural.
- Esteves, J. (2016). *Gestão empresarial no desporto: Administração, Finanças, Marketing e Operações*. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/90443/2/171241.pdf>
- European Commission. (1999). The European Model of Sport: Discussion paper for the Working Group. *First European Conference on Sport - Olympia, 21 and 22 May 1999*. Obtido de http://www.onuncuplan.gov.tr/oik36/SiteCollectionDocuments/doc424_en.pdf
- Ferreira, F. (2004). Síntese da História do Desporto. *Povos e Culturas*(9), pp. 151-172. Obtido de http://www.fch.lisboa.ucp.pt/resources/Documentos/CEPCEP/POVOS%20E%20CULTURAS_9.pdf
- Figueiredo, J. (2013). *A Estrutura Financeira das Federações Desportivas: Estudo de caso aplicado à Federação Portuguesa de Golfe e à Federação Portuguesa de Téns*. Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto.
- Gonçalves, P. (2015). *A Gestão das Piscinas Municipais em Pataias*. Relatório de estágio profissionalizantes para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto. Obtido de https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=19220
- Joaquim, B. (2009). *Desporto e Autarquias Locais: Intervenção Política na Promoção de Desporto e Actividade Física no Concelho de Tondela*. Estudo monográfico apresentado à FADE-UP no âmbito da disciplina de Seminário do 5º ano da

licenciatura em Desporto e Educação Física - Opção Recreação e Tempos Livres, Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/22322>

Kartakoullis, N., Karlis, G., Walker, T., & Locke, M. C. (2015). Good Governance and Management Practices: The Perspectives of Cyprus National Sports Federations Administrators. *International Journal of Sports Management, Recreation & Tourism*, 19, 62-74. doi:10.5199/ijsmart-1791-874X-19d

Krsmanovic, S., Brankovic, M., & Radosevic, I. (2014). Human Resources - Main Factor in the Development of Sports. *Activities in Physical Education and Sport*, 4(1), pp. 84-86.

Lucas, F. A. (2014). *Formas de Financiamento de Organizações sem fins lucrativos: o caso da Fundação de Serralves*. Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau mestre em Gestão. Obtido de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17006/1/Financiamento%20de%20Organizacoes%20sem%20fins%20lucrativos%20-%20o%20caso%20da%20Funda%C3%A7%C3%A3o%20de%20Serralves.pdf>

Mascarenhas, M., Sol, M., Andrade, P., & Pereira, E. (2016). Sobre o equilíbrio financeiros face à evolução do financiamento do Sporting Clube de Portugal - Futebol, SAD. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6(1), 47-62.

Meirim, J. M. (2001). *Elementos para uma leitura crítica da legislação sobre o desporto*. (C. d. Portugal, Ed.)

Molcut, A., Vasut, E., & Nastor, F. (2015). Sports Organizations Management Improvement: A survey analysis. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 24(1), pp. 1019-1028.

Monteiro Medina, R. (2010). *Análise Económica e Financeira como Instrumento de Apoio ao Processo Decisório*. Complemento de Licenciatura em Contabilidade e Administração, Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais, Mindelo. Obtido de <http://www.portaldocohecimento.gov.cv/bitstream/10961/1255/1/An%C3%A1lise%20Econ%C3%B3mica%20e%20Financeira%20como%20Instrumento%20de%20Apoio%20ao%20Processo%20Decis%C3%B3rio.pdf>

Mota, A., & Custódio, C. (2007). *Finanças da Empresa - Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos* (2ª ed.). Booknomics.

- Müller, G. (2016). *Utilidade Pública Desportiva: Qual é o problema?* Artigo de Opinião. Obtido de <http://www.record.pt/opiniao/qual-e-o-problema/detalhe/utilidade-publica-desportiva.html>
- Nabais, C. (1988). *Análise de Balanços* (4ª ed.). Edotiral Presença.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*. doi:10.1080/16184742.2014.995691
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto*. Porto Editora.
- Pires, G. (2015). O Sentido da Gestão do Desporto. *Revista Gestão do Desporto*, pp. 56-63.
- Sebastião, J. (2014). *Análise das Desmontrações Financeiras como Fator Determinante na Tomada de Decisão: Estudo de caso das entidades angolanas*. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/7336>
- Silva, A. (2016). *Gestão e Organização de uma Academia Desportiva Municipal*. Relatório de estágio profissionalizante para obtenção de grau Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/83990/2/135526.pdf>
- Skoric, S., & Bartoluci, M. (2014). Planning in the Croatian Nacional Sport Federations. *Kineziologija*, 46(1), pp. 120-126. Obtido de http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=188801
- Szymanski, S. (janeiro-junho de 2013). Economistas e a História do Esporte. *Revista de História do Esporte*, 6(1), 1-21. Obtido de <https://revistas.ufrj.br/index.php/Record/article/view/665/611>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14, 188-201. doi:10.1016/j.smr.2010.09.001
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), pp. 121-150. Obtido de 10.1080/13606719.2013.859460

7. Anexos

Anexo 1 – Ficha de Controlo de Horas de Estágio

Anexo 2 – Levantamento de dados do 1º telefonema para as Federações

Anexo 3 – Exemplo de email enviado às Federações

Anexo 4 – Levantamento de dados do 2º telefonema para as Federações

Anexo 5 – Relatório Final das Respostas das Federações

Anexo 6 – Relatos das Reuniões

Anexo 7 – Rácios das Federações

Anexo 1- Ficha de Controlo de Horas de Estágio

Ficha de Controlo de Horas de Estágio								
Confederação do Desporto de Portugal								
Período de Estágio: 25 janeiro de 2017 a 12 de maio de 2017								
	Dia	Início	Fim	Almoço	Total Horas	Observações		
J a n e i r o	qua	25	10:00	18:00	1:00	7:00	Ambientação à instituição	
	qui	26	10:00	17:45	0:30	7:15	Pesquisa de trabalhos semelhantes	
	sex	27	-	-	-	-		
	sáb	28	-	-	-	-		
	dom	29	-	-	-	-		
	seg	30	-	-	-	-		
F e v e r e i r o	ter	31	10:00	18:00	0:30	7:30	Recolha dos Planos de atividades e orçamentos e dos Relatórios de atividades e contas	
	qua	01	10:00	17:45	0:30	7:15	Recolha dos Planos de atividades e orçamentos e dos Relatórios de atividades e contas	
	qui	02	10:00	18:00	0:30	7:30	Recolha dos Planos de atividades e orçamentos e dos Relatórios de atividades e contas	
	sex	03	10:00	18:00	0:30	7:30	Preenchimento Excel	
	sáb	04	-	-	-	-		
	dom	05	-	-	-	-		
	seg	06	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento Excel	
	ter	07	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento Excel	
	qua	08	10:00	17:45	0:30	7:15	Preenchimento Excel	
	qui	09	10:00	13:00	0:00	3:00	Reunião da parte da tarde com a professora M ^o Marg. Mascarenhas pesquisa na biblioteca	
	sex	10	10:00	17:15	0:30	6:45	Preenchimento Excel	
	sáb	11	-	-	-	-		
	dom	12	-	-	-	-		
	seg	13	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento Excel	
	ter	14	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento Excel	
	qua	15	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento Excel	
	qui	16	9:40	15:40	0:30	5:30	Preenchimento Excel	
	sex	17	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento Excel	
	sáb	18	-	-	-	-		
	dom	19	-	-	-	-		
	seg	20	9:50	17:30	0:30	7:10	Preenchimento Excel	
	ter	21	9:30	18:00	0:30	8:00	Reunião com Prof. Margarida + Dr. Luís Preenchimento plano de estágio envio de documentação	
	qua	22	11:10	18:00	0:30	6:20	Assinatura do Documento de estágio Preenchimento novo excel	
	qui	23	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel	
	sex	24	9:45	17:15	0:30	7:00	Preenchimento novo Excel	
	sáb	25	-	-	-	-		
	dom	26	-	-	-	-		
	seg	27	10:00	17:30	0:30	7:00	Preenchimento novo Excel	
	ter	28	-	-	-	-	CARNAVAL	
	M a r ç o	qua	01	9:45	17:30	0:30	7:15	Preenchimento novo Excel
		qui	02	9:45	17:45	0:30	7:30	Preenchimento novo Excel
sex		03	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel	
sáb		04	-	-	-	-		
dom		05	-	-	-	-		
seg		06	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel	
ter		07	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel	
qua		08	9:45	16:00	0:30	5:45	Preenchimento novo Excel	
qui		09	10:00	18:00	0:30	7:30	Preenchimento novo Excel	
sex		10	13:00	18:00	0:00	5:00	Preenchimento novo Excel	
sáb		11	-	-	-	-		
dom		12	-	-	-	-		
seg		13	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel	
ter		14	9:30	18:00	0:30	8:00	Preenchimento novo Excel	
qua		15	9:30	18:00	0:30	8:00	Preenchimento novo Excel	
qui	16	9:30	18:00	0:30	8:00	Preenchimento novo Excel		
sex	17	9:45	17:00	0:30	6:45	Preenchimento novo Excel		
sáb	18	-	-	-	-			
dom	19	-	-	-	-			
seg	20	10:00	18:00	0:30	7:30	Preenchimento novo Excel		
ter	21	10:00	18:00	0:30	7:30	Preenchimento novo Excel		
qua	22	10:20	18:00	0:30	7:10	Preenchimento novo Excel		
qui	23	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel		
sex	24	9:30	18:00	2:00	6:30	Preenchimento novo Excel ida FMH		
sáb	25	-	-	-	-			
dom	26	-	-	-	-			
seg	27	9:45	18:00	0:30	7:45	Preenchimento novo Excel Pesquisa UPD		
ter	28	10:00	15:00	0:00	5:00	Relatório de Estágio		
qua	29	9:30	18:00	0:30	8:00	Levantamento de dados em falta nas Federações Decisão ligar federações		
qui	30	9:45	18:00	3:00	5:15	FMH assinatura proposta de estágio.		
sex	31	9:45	18:00	0:30	7:45	Contacto com as federações		

Anexo 1- Ficha de Controlo de Horas de Estágio

A b r i l	sáb	01	-	-	-	-	
	dom	02	-	-	-	-	
	seg	03	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio Elaboração emails federações
	ter	04	10:00	18:00	0:30	7:30	Envio dos emails
	qua	05	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	qui	06	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	sex	07	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	sáb	08	-	-	-	-	
	dom	09	-	-	-	-	
	seg	10	9:30	17:30	0:30	7:30	Relatório de Estágio
	ter	11	10:00	17:00	0:30	6:30	Relatório de Estágio
	qua	12	10:00	18:00	0:30	7:30	Relatório de Estágio
	qui	13	-	-	-	-	Tolerância de ponto
	sex	14	-	-	-	-	Sexta -feira Santa
	sáb	15	-	-	-	-	
	dom	16	-	-	-	-	
	seg	17	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	ter	18	9:45	18:00	0:30	7:45	Contacto para saber receção dos emails Relatório de Estágio
	qua	19	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	qui	20	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	sex	21	-	-	-	-	
	sáb	22	-	-	-	-	
	dom	23	-	-	-	-	
	seg	24	9:30	18:00	0:30	8:00	Relatório de Estágio
	ter	25	-	-	-	-	FERIADO
	qua	26	11:15	18:00	0:30	6:15	Relatório de Estágio
	qui	27	9:45	18:00	0:30	7:45	Relatório de Estágio
	sex	28	9:45	17:45	0:30	7:30	Relatório de Estágio
	sáb	29	-	-	-	-	
	dom	30	-	-	-	-	
	seg	01	-	-	-	-	FERIADO
	ter	02	10:00	18:00	0:30	7:30	Relatório de Estágio
qua	03	9:45	17:45	0:30	7:30	Relatório de Estágio	
qui	04	9:30	17:45	0:30	7:45	Relatório de Estágio	
sex	05	9:30	12:00	0:00	2:30	Relatório de Estágio Reunião FMH	
sáb	06	-	-	-	-		
dom	07	-	-	-	-		
seg	08	9:30	17:30	0:30	7:30	Relatório de Estágio	
ter	09	9:30	18:00	0:30	8:00	Relatório de Estágio	
qua	10	9:30	17:45	0:30	7:45	Relatório de Estágio	
qui	11	9:30	18:00	0:30	8:00	Relatório de Estágio	
sex	12	-	-	-	-		
						Total	493:40

Anexo 2 – Levantamento de dados do 1º telefonema para as Federações

1º Contacto com as federações				
Data: 30 de março de 2017				
Federação	Email	Telefone	Documento(s) em Falta	Resposta
Arqueiros e Besteiros	secretaria@fpab.pt	916 140 733	2014+2015+praticantes	não atendeu
Desportos de Inverno*	geral@fdiportugal.pt	275 314 048	2013 (not found)	enviar email
Karaté*	fnkp@fnkp.pt	213 623 152	2013 (apenas balancete geral)	voicemail
Kickboxing*	geral@fdiportugal.pt	910 781 428	2013	enviar email
Pesca de Alto Mar*	geral@fppdam.pt	265 591 143	2013 (apenas CLC)	ligar para o presidente
Comité Paralímpico	geral@comiteparalimpicoporugal.pt	937 885 908	2013+2015 (vários anexos mas sem contas)	enviar email
CPCCRD	cpccrd@confederacaodascolectividades.com	218 882 619	2013+2014 (apenas tem Rel. Atividades)	enviar email
Boxe*	fpboxe1914@gmail.com	213 150 777	Todos	Não chama
Capoeira	info@fpcapoeira.org	968 948 642	Todos	enviar mail para geral que responderão
Cicloturismo	fcub@fcub.pt	213 159 648	Todos	vai apresentar a situação
Filatelia		218 125 508	Todos	voicemail
Kempo	araujo.presidente.fpsk@outlook.pt		Todos	-
Nippon Budo	info@budo.pt		Todos	-
Sumo			Todos	-
Todo-o-Terreno	sandra.amorim@fptt.pt	256 099 573	Todos	não atendeu
Yoga	federacaoportuguesayoga@gmail.com	243 321 715	Todos	voicemail
Petanca*	f.p.petanca@sapo.pt	289 843 777	Todos	não é possível aceder ao número
Padel	geral@fppadel.pt	210 113 570	Todos + praticantes	enviar mail para o geral
Atividades Subaquáticas*	secretaria@fpas.pt	211 910 868	2013 (sem qualidade)	enviar email para secretaria..
* UPD				

Anexo 3 – Exemplo de Email enviado às Federações

FEDERAÇÃO – EMAIL@FEDERACAO.pt

No âmbito de um estágio curricular de um aluno do mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, estamos a proceder ao levantamento dos dados económico-financeiros das Organizações de Cúpula do Movimento Associativo Desportivo, relativamente aos anos de 2013, 2014 e 2015, de forma a ser conseguida uma caracterização geral para esse período.

Após uma pesquisa prévia efetuada no site da vossa organização, verificámos a inexistência do **DOCUMENTO(S) EM FALTA**, referentes ao ano de **ANO(S)**.

Deste modo, solicitamos a V/ excelência a disponibilização dos mesmos por forma a podermos dar continuidade à tarefa.

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos com os melhores cumprimentos, aguardando o vosso retorno.

ASSINATURA

Anexo 4 – Levantamento de dados do 2º telefonema para as Federações

2º Contacto com as federações				
Data: 13 de abril de 2017				
Federação	Email	Telefone	Documento(s) em Falta	Resposta
Arqueiros e Besteiros	presidente@fabp.pt	916 140 733	2014+2015+praticantes	enviar email para presidente
Desportos de Inverno*	geral@fdiportugal.pt	275 314 048	2013 (not found)	não atendeu
Karaté*	fnkp@fnkp.pt	213 623 152	2013 (apenas balancete geral)	voicemail
Kickboxing*	geral@fdiportugal.pt	910 781 428	2013	enviar email
Pesca de Alto Mar*	geral@fpdam.pt	265 591 143	2013 (apenas CLC)	Reenviar documento
CPCCRD	cpccrd@confederacaodascolactividades.com	218 882 619	2013+2014 (apenas tem Rel. Atividades)	enviar email
Boxe*	fpboxe1914@gmail.com	213 150 777	Todos	Não chama
Capoeira	info@fpcapoeira.org	968 948 642	Todos	enviar mail para geral que responderão
Cicloturismo	fcub@fcub.pt	213 159 648	Todos	Não mostrou interesse
Filatelia		218 125 508	Todos	voicemail
Kempo	araujo.presidente.fpsk@outlook.pt		Todos	-
Nippon Budo	info@budo.pt		Todos	-
Sumo			Todos	-
Todo-o-Terreno	sandra.amorim@fptt.pt	256 099 573	Todos	não atendeu
Yoga	federacaoportuguesayoga@gmail.com	243 321 715	Todos	voicemail
Petanca*	f.p.petanca@sapo.pt	289 843 777	Todos	ir ao site novo
Padel	geral@fpadel.pt	210 113 570	Todos + praticantes	vai responder na próxima semana
Atividades Subaquáticas*	secretaria@fpas.pt	211 910 868	2013 (sem qualidade)	enviar email para secretaria..
*UPD				

Anexo 5 – Relatório Final das Respostas das Federações

Relatório final dos Pedidos às Federações					
Data: 02 de maio de 2017					
Federação	Email	Telefone	Documento(s) em Falta	Resposta	Ação
Arqueiros e Besteiros	presidente@fabp.pt	916 140 733	2014+2015+praticantes	Não entregue	Eliminar
Desportos de Inverno*	geral@fdiportugal.pt	275 314 048	2013 (not found)	Não entregue	relatório Ano seguinte
Karaté*	fnkp@fnkp.pt	213 623 152	2013 (apenas balancete geral)	Não entregue	relatório Ano seguinte
Kickboxing*	geral@fdiportugal.pt	910 781 428	2013	Não entregue	relatório Ano seguinte
Pesca de Alto Mar*	geral@fpdam.pt	265 591 143	2013 (apenas CLC)	18/abr	-
Comité Paralímpico	geral@comiteparalimpicoportugal.pt	937 885 908	2013+2015 (vários anexos mas sem contas)	06/abr	-
CPCCRD	cpccrd@confederacaodascolectividades.com	218 882 619	2013+2014 (apenas tem Rel. Atividades)	Não entregue	Eliminar
Boxe*	fbboxe1914@gmail.com	213 150 777	Todos	Não entregue	Eliminar
Capoeira	info@fpcapoeira.org	968 948 642	Todos	Não entregue	Eliminar
Cicloturismo	fpclub@fpclub.pt	213 159 648	Todos	Não mostrou interesse - não entregue	Eliminar
Filatelia		218 125 508	Todos	Não entregue	Eliminar
Kempo	araujo_presidente.fpsk@outlook.pt		Todos	Não entregue	Eliminar
Nippon Budo	info@budo.pt		Todos	Não entregue	Eliminar
Sumo			Todos	Não entregue	Eliminar
Todo-o-Terreno	sandra.amorim@fott.pt	256 099 573	Todos	Não entregue	Eliminar
Yoga	federacaoportuquesayoga@gmail.com	243 321 715	Todos	Não entregue	Eliminar
Petanca*	f.p.petanca@sapo.pt	289 843 777	Todos	falta 2015,	ir ao ano 2016
Padel	geral@fppadel.pt	210 113 570	Todos + praticantes	Não respondeu - Não entregue	Eliminar
Atividades Subaquáticas*	secretaria@fpas.pt	211 910 868	2013 (sem qualidade)	Não entregue	relatório Ano seguinte
Respondeu					
*UPD					

Anexo 6 – Relatos das Reuniões

Data 25 / 01	Local: Confederação do Desporto de Portugal		Reunião n.º 1
Presenças	1. Carlos Lopes Dr. Luís Guerra (CDP)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Explicação de alguns procedimentos a ter em conta na tarefa de estágio	
Início 10:15 h		Fim: 10:25h	
Assuntos abordados:			
1. O Dr. Luís Guerra explicou o modo de armazenamento dos documento bem como o modo de preenchimento da base de dados.			

Data 09 / 02	Local: Faculdade de Motricidade Humana		Reunião n.º 2
Presenças	1. Carlos Lopes 2. Prof. Margarida Mascarenhas (FMH)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Abordagem das tarefas a realizar no estágio; 2. Discussão de possíveis técnicas de análise financeira – ideias.	
Início 14:00 h		Fim: 14:45h	
Assuntos abordados:			
1. Expliquei a tarefa que me tinha proposto fazer no estágio.			
Outras considerações ou considerações finais Conclusões - decisões	A professora pediu que, antes de se prosseguir nas decisões acerca de técnicas de análise, se marcasse uma reunião com o Dr. Luís Guerra por forma a se preencher o contrato de estágio – marcar reunião entre os três.		
Decisões que transitam para a próxima reunião	Definição do contrato de estágio. Discussão das técnicas de análise económico-financeira.		
Data ___/___	Local: _____	Hora: Data e hora a designar, conforme disponibilidade dos três intervenientes.	

Anexo 6 – Relatos das Reuniões

Data 22 / 02	Local: Confederação do Desporto de Portugal		Reunião n.º 3
Presenças	3. Carlos Lopes 4. Prof. Margarida Mascarenhas (FMH) 5. Dr. Luís Guerra (CDP)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Elaboração do contrato de estágio. 2. Discussão das técnicas de análise económico-financeiras.	
Início 14:20 h		Fim: 15:10h	
Assuntos abordados:			
<p>1. O Dr. Luís Guerra esclareceu a ideia inicial de se fazer um levantamento dos dados provenientes dos documentos financeiros das organizações para que pudesse ficar disponível numa base de dados única de consulta mais acessível. Disse também que para efeitos de relatório de estágio, se poderia fazer a comparação entre algumas federações, mas que esse não era um interesse da confederação.</p> <p>2. A professora Margarida Mascarenhas sugeriu que se fizesse uma agregação das federações por um critério a definir à posteriori e que se comparassem alguns dados mais gerais entre as federações, pois conjugava interesses da FMH e da CDP (permitia investigações futuras e permitia caracterizar o movimento associativo em Portugal. Sugeriu que se utilizasse os últimos três anos disponíveis (2013, 2014 e 2015) e que a comparação poderia ser por número de praticantes ou outros.</p>			
Outras considerações ou considerações finais	Ficou decidido que o objetivo de estágio passará por um levantamento de dados económico-financeiros das instituições referentes aos três últimos anos disponíveis até à data (2013, 2014 e 2015) para futuros estudos.		
Conclusões decisões	Fiquei encarregue do preenchimento e envio do contrato de estágio para a professora até ao fim do próprio dia, para que pudesse ser alterado em caso de necessidade. Fiquei também encarregue de construir um documento Excel com todas as alíneas do Balanço e da Demonstração de Resultados por Naturezas.		
Decisões que transitam para a próxima reunião	Decisão dos critérios de agrupamento e comparação das organizações.		
Data ___/___	Local: _____	Hora: Data e hora a designar.	

Anexo 6 – Relatos das Reuniões

Data 28 / 03	Local: Faculdade de Motricidade Humana		Reunião n.º 4
Presenças	6. Carlos Lopes 7. Prof. Margarida Mascarenhas (FMH)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Dúvidas sobre Excel 2. Definição dos critérios de comparação e agrupamento das organizações.	
Início 16:30 h		Fim: 17:00h	
Assuntos abordados:			
1. Apresentei algumas dúvidas relativas às alíneas do documento Excel e sobre os rácios utilizados em trabalhos de comparação de Federações.			
Outras considerações ou considerações finais Conclusões decisões	Ficou então decidido que os rácios a aplicar serão os rácios propostos por Mascarenhas e outros no artigo: <i>Sobre o Equilíbrio Financeiro Face à Evolução do Financiamento do Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD (2016)</i> . Serão calculados também o Peso dos subsídios nos proveitos e o peso dos gastos com pessoal nas despesas		
Decisões que transitam para a próxima reunião	Definição dos critérios de comparação e agrupamento das organizações.		
Data __/__/__	Local: _____	Hora: Data e hora a designar	

Data 29 / 03	Local: Confederação do Desporto de Portugal		Reunião n.º 5
Presenças	8. Carlos Lopes 9. Dr. Luís Guerra (CDP)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Federações com documentos em falta	
Início: 16:20h		Fim: 16:30h	
Assuntos abordados:			
1. Reportei o levantamento que fiz acerca das federações com documentos em falta.			
Outras considerações ou considerações finais Conclusões decisões	Ficou decidido que farei uma primeira abordagem às federações via telefone.		

Anexo 6 – Relatos das Reuniões

Data 30 / 03	Local: Faculdade de Motricidade Humana		Reunião n.º 6
Presenças	10. Carlos Lopes Prof. Margarida Mascarenhas (FMH)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Assinatura proposta de estágio 2. Conferir alíneas dos rácios	
Início: 15:20 h		Fim: 15:45h	

Data 03 / 04	Local: Confederação do Desporto de Portugal		Reunião n.º 7
Presenças	11. Carlos Lopes 12. Dr. Luís Guerra (CDP)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Ponto da situação das federações com documentos em falta	
Início: 16:20 h		Fim: 16:30h	
Assuntos abordados:			
1. Reportei o resultado das chamadas.			
Outras considerações ou considerações finais	Ficou decidido que se enviará um email a cada federação a explicar a atividade e a solicitar os documentos em falta.		
Conclusões decisões	Ligar às federações se não se obtiver resposta.		

Data 19 / 04	Local: Confederação do Desporto de Portugal		Reunião n.º 8
Presenças	13. Carlos Lopes 14. Dr. Luís Guerra (CDP)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Ponto da situação do segundo telefonema para as federações com documentos em falta	
Início: 16:35 h		Fim: 16:45h	
Assuntos abordados:			
1. Reportei o resultado do segundo telefonema para as federações			
Outras considerações ou considerações finais	Aguardar até ao final do mês de abril.		
Conclusões decisões	Se não houver respostas, não incluir essas federações no estudo.		

Anexo 6 – Relatos das Reuniões

Data 05 / 05	Local: Faculdade de Motricidade Humana		Reunião n.º 9
Presenças	15. Carlos Lopes 16. Prof. Margarida Mascarenhas (FMH)	<u>Ordem de Trabalhos</u> 1. Definição dos critérios de comparação e agrupamento das organizações 2. Ponto da situação relatório de estágio	
Início: 12:35 h		Fim: 13:45h	
Assuntos abordados:			
1. Abordei os intervalos sugeridos pelo prof. Carlos Colaço. Tirei algumas dúvidas relativas aos cálculos e forma de apresentação.			
Outras considerações ou considerações finais Conclusões decisões	-	Ficaram definidos quatro intervalos de agrupamento das federações: <1000; [1000:2000[; [2000:5000[; >/=5000. Calcular média geral das federações para todos os rácios bem como a média de cada federação.	

Anexo 7 – Rácios das Federações

Federação	Rácio Liquidez Geral		Rácio Endividamento Global		Rácio Estrutura Endividamento CP		Rácio Cobertura Encargos Financeiros	
	\bar{x}	\bar{x} Geral	\bar{x}	\bar{x} Geral	\bar{x}	\bar{x} Geral	\bar{x}	\bar{x} Geral
Desportos de Inverno	0,68	1,44	0,94	3,04	0,50	0,91	1,74	134,70
Pesca de Alto Mar	8,04	1,44	0,15	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Tiro c/ Arco	2,27	1,44	0,50	3,04	0,54	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Motonáutica	0,35	1,44	2,24	3,04	1,00	0,91	-3,86	134,70
Paraquedismo	0,76	1,44	1,33	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Aeronáutica	2,28	1,44	2,29	3,04	0,92	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Voo Livre	0,82	1,44	1,22	3,04	1,00	0,91	12,25	134,70
Corfebol	1,05	1,44	0,74	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Artes Marciais Chinesas	0,91	1,44	0,61	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Damas	0,88	1,44	0,86	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Minigolfe	0,10	1,44	121,88	3,04	1,00	0,91	38,44	134,70
Pentatlo Moderno	0,79	1,44	1,01	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Motociclismo	2,07	1,44	0,47	3,04	1,00	0,91	-56,59	134,70
Bridge	1,94	1,44	0,99	3,04	0,46	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Lutas Amadoras	0,19	1,44	0,34	3,04	0,75	0,91	-14,31	134,70
Petanca	1,40	1,44	0,91	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Aeromodelismo	1,73	1,44	0,16	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Esgrima	1,31	1,44	0,61	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Dança Desportiva	4,31	1,44	0,23	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Aikido	1,81	1,44	0,26	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Atividades Subaquáticas	0,99	1,44	0,82	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Desporto Pessoas c/ Deficiência	2,31	1,44	0,49	3,04	0,88	0,91	19,12	134,70
Remo	0,64	1,44	2,78	3,04	0,38	0,91	854,55	134,70
Kickboxing	1,53	1,44	0,65	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Surf	2,09	1,44	0,44	3,04	1,00	0,91	25,07	134,70
Bilhar	0,74	1,44	1,34	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Hóquei	0,87	1,44	0,16	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Badminton	0,25	1,44	0,86	3,04	0,97	0,91	-11,34	134,70
Vela	0,27	1,44	2,39	3,04	0,99	0,91	-0,19	134,70
Triatlo	0,43	1,44	1,19	3,04	0,92	0,91	19,90	134,70
Canoagem	0,86	1,44	0,79	3,04	1,00	0,91	3406,50	134,70
Orientação	3,06	1,44	0,36	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Xadrez	1,01	1,44	0,51	3,04	0,88	0,91	2,31	134,70
Pesca Desportiva	1,59	1,44	0,24	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Automobilismo	0,62	1,44	0,71	3,04	0,82	0,91	7,61	134,70
Tiro c/ Armas de Caça	6,39	1,44	0,10	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Ténis de Mesa	0,81	1,44	0,93	3,04	0,78	0,91	2,44	134,70
Tiro	2,81	1,44	0,25	3,04	1,00	0,91	-2,79	134,70
Taekwondo	0,36	1,44	2,99	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Equestre	0,97	1,44	0,77	3,04	0,69	0,91	133,86	134,70
Rugby	0,48	1,44	1,40	3,04	0,83	0,91	2,79	134,70
FADU	0,96	1,44	0,94	3,04	1,00	0,91	-35,39	134,70
Columbofilia	1,98	1,44	0,42	3,04	0,97	0,91	-8,82	134,70
Patinagem	0,54	1,44	0,64	3,04	0,92	0,91	-1,89	134,70
Judo	0,48	1,44	1,73	3,04	0,95	0,91	180,36	134,70
Ciclismo	0,70	1,44	0,64	3,04	0,95	0,91	22,28	134,70
Ginástica	0,52	1,44	0,60	3,04	0,94	0,91	-14,83	134,70
Karaté	0,39	1,44	3,73	3,04	1,00	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!
Golfe	1,12	1,44	0,39	3,04	0,97	0,91	71,51	134,70
Atletismo	1,17	1,44	0,50	3,04	0,96	0,91	41,61	134,70
Ténis	0,44	1,44	1,55	3,04	0,98	0,91	-0,23	134,70
Natação	2,32	1,44	0,34	3,04	1,00	0,91	-258,98	134,70
Campismo e Montanhismo	2,65	1,44	0,10	3,04	0,87	0,91	7,70	134,70
Basquetebol	0,50	1,44	2,08	3,04	0,97	0,91	-8,91	134,70
Voleibol	1,74	1,44	0,29	3,04	0,82	0,91	14,04	134,70
Andebol	0,88	1,44	0,94	3,04	0,78	0,91	-0,87	134,70
Futebol	2,73	1,44	0,46	3,04	0,65	0,91	#DIV/0!	#DIV/0!

Anexo 7 – Rácios das Federações

Federação	Rácio Estrutura Capitais Estáveis		Rácio Estabilidade do Financiamento		Rácio Período de Reembolso do Endividamento CP		Margem de Autofinanciamento	
	\bar{x}	\bar{x} Geral	\bar{x}	\bar{x} Geral	\bar{x}	\bar{x} Geral	\bar{x}	\bar{x} Geral
Desportos de Inverno	0,89	0,06	1,89	-1,21	-38,40	-37,09	-0,02	-0,01
Pesca de Alto Mar	0,00	0,06	0,89	-1,21	-0,54	-37,09	-0,02	-0,01
Tiro c/ Arco	0,34	0,06	1,52	-1,21	-2,21	-37,09	0,03	-0,01
Motonáutica	0,00	0,06	-1,59	-1,21	-3,70	-37,09	-0,07	-0,01
Paraquedismo	0,00	0,06	-0,33	-1,21	-8,36	-37,09	-0,06	-0,01
Aeronáutica	-0,13	0,06	-1,03	-1,21	6,24	-37,09	0,13	-0,01
Voo Livre	0,00	0,06	-0,22	-1,21	0,65	-37,09	-0,05	-0,01
Corfebol	0,00	0,06	0,44	-1,21	0,48	-37,09	0,01	-0,01
Artes Marciais Chinesas	0,00	0,06	0,74	-1,21	-2,35	-37,09	0,00	-0,01
Damas	0,00	0,06	0,20	-1,21	4,61	-37,09	0,01	-0,01
Minigolfe	0,00	0,06	-120,94	-1,21	3,04	-37,09	0,09	-0,01
Pentatlo Moderno	0,00	0,06	0,26	-1,21	-10,34	-37,09	0,01	-0,01
Motociclismo	0,00	0,06	0,55	-1,21	86,49	-37,09	-0,01	-0,01
Bridge	0,98	0,06	0,63	-1,21	4,62	-37,09	-0,02	-0,01
Lutas Amadoras	0,11	0,06	19,23	-1,21	-2,81	-37,09	-0,09	-0,01
Petanca	0,00	0,06	0,13	-1,21	-0,52	-37,09	-0,03	-0,01
Aeromodelismo	0,00	0,06	3,17	-1,21	-2,85	-37,09	-0,22	-0,01
Esgima	0,00	0,06	0,49	-1,21	-4,79	-37,09	0,03	-0,01
Dança Desportiva	0,00	0,06	0,80	-1,21	2,14	-37,09	0,09	-0,01
Aikido	0,00	0,06	1,58	-1,21	12,06	-37,09	0,09	-0,01
Atividades Subaquáticas	0,00	0,06	0,22	-1,21	-5,92	-37,09	-0,00	-0,01
Desporto Pessoas c/ Deficiência	0,10	0,06	0,58	-1,21	-2,14	-37,09	-0,01	-0,01
Remo	-3,39	0,06	-0,73	-1,21	-2,56	-37,09	0,04	-0,01
Kickboxing	0,00	0,06	0,35	-1,21	-4,84	-37,09	0,01	-0,01
Surf	0,00	0,06	0,64	-1,21	2,39	-37,09	0,04	-0,01
Bilhar	0,00	0,06	-0,34	-1,21	-2,25	-37,09	-0,14	-0,01
Hóquei	0,00	0,06	6,79	-1,21	-2,59	-37,09	-0,07	-0,01
Badminton	0,12	0,06	0,94	-1,21	-2,86	-37,09	-0,15	-0,01
Vela	-0,03	0,06	-2,39	-1,21	-49,89	-37,09	-0,04	-0,01
Triatlo	-0,44	0,06	-0,21	-1,21	24,64	-37,09	0,11	-0,01
Canoagem	0,00	0,06	0,31	-1,21	-1,75	-37,09	-0,02	-0,01
Orientação	0,00	0,06	0,72	-1,21	22,75	-37,09	0,04	-0,01
Xadrez	0,11	0,06	1,24	-1,21	-12,46	-37,09	-0,01	-0,01
Pesca Desportiva	0,00	0,06	2,06	-1,21	0,48	-37,09	0,02	-0,01
Automobilismo	0,33	0,06	1,22	-1,21	5,12	-37,09	0,05	-0,01
Tiro c/ Armas de Caça	0,00	0,06	1,81	-1,21	-2,21	-37,09	-0,03	-0,01
Ténis de Mesa	0,75	0,06	0,49	-1,21	-28,10	-37,09	0,01	-0,01
Tiro	0,00	0,06	1,10	-1,21	8,56	-37,09	-0,02	-0,01
Taekwondo	-0,00	0,06	-2,14	-1,21	326,05	-37,09	0,01	-0,01
Equestre	0,47	0,06	0,96	-1,21	15,07	-37,09	0,02	-0,01
Rugby	1,84	0,06	-0,47	-1,21	-1,42	-37,09	0,01	-0,01
FADU	0,00	0,06	0,07	-1,21	-50,70	-37,09	-0,02	-0,01
Columbofilia	0,02	0,06	0,74	-1,21	-6,57	-37,09	-0,03	-0,01
Patinagem	0,13	0,06	1,31	-1,21	-26,45	-37,09	-0,03	-0,01
Judo	-0,13	0,06	-0,83	-1,21	13,45	-37,09	-0,06	-0,01
Ciclismo	0,08	0,06	0,96	-1,21	-3,17	-37,09	-0,01	-0,01
Ginástica	0,09	0,06	1,54	-1,21	-3,90	-37,09	-0,02	-0,01
Karaté	0,00	0,06	-4,21	-1,21	-1,62	-37,09	-0,04	-0,01
Golfe	0,02	0,06	1,63	-1,21	-7,52	-37,09	-0,03	-0,01
Atletismo	0,04	0,06	0,96	-1,21	-7,78	-37,09	-0,02	-0,01
Ténis	-0,07	0,06	-0,77	-1,21	-2299,33	-37,09	-0,02	-0,01
Natação	0,00	0,06	0,94	-1,21	-169,33	-37,09	-0,02	-0,01
Campismo e Montanhismo	0,01	0,06	4,98	-1,21	-3,16	-37,09	-0,07	-0,01
Basquetebol	-0,06	0,06	-1,03	-1,21	139,04	-37,09	-0,04	-0,01
Voleibol	0,09	0,06	2,01	-1,21	-2,88	-37,09	0,02	-0,01
Andebol	0,78	0,06	0,41	-1,21	-39,58	-37,09	0,01	-0,01
Futebol	0,23	0,06	0,86	-1,21	25,59	-37,09	0,03	-0,01