



O futuro do Sporting começa por todos nós

Junho de 2018

Índice

Introdução	3
Estratégia “futuro do Sporting”	4
Desafios imediatos.....	4
Batalhas de Leão.....	6
1. Potenciar a performance da equipa principal de futebol.....	7
Constituir um grupo de jogadores de exceção, garantindo a sustentabilidade financeira	8
Estratégia do passado.....	8
Estratégia atual	10
Estratégia para o futuro	12
Garantir condições que permitam a jogadores e equipa técnica potenciar o seu talento	15
Condições físicas para potenciar talento	16
Condições psicológicas para potenciar talento	16
2. Maximizar a experiência “Ser Sporting”	20
3. Ajustar comunicação e marketing de forma a valorizar ativos do clube	21
Valorização de jogadores	22
Valorização da marca Sporting	23
4. Participar no desenvolvimento ético do futebol nacional	28
Conclusão.....	31

Introdução

O Sporting vive tempos conturbados, é inegável. O nosso Clube tem sido destaque diário nos meios de comunicação social e não pelas razões que gostaríamos. O debate e a discussão centram-se na componente política de curto prazo, faz sentido. No entanto, o futuro do Sporting é incerto e consideramos que a discussão deverá incluir mais conteúdo, a estratégia para o futuro e os pilares nos quais assentará o caminho a seguir.

Parte do que se passa agora e as respetivas soluções estão indissociavelmente ligados aos desafios de longo prazo.

Decidimos, por tudo isto, colocar a nossa vasta experiência de gestão no papel e contribuir para o debate construtivo.

Quem somos nós? Somos um grupo de Sportinguistas unidos pela nossa paixão pelo Sporting. Cruzámo-nos enquanto tirávamos o curso de gestão de empresas e apesar da vida nos ter levado por caminhos diferentes no Mundo empresarial, o Sporting foi sempre um elo comum, o meio preferido para nos juntarmos. A instituição Sporting acompanhou-nos ao longo das nossas vidas e é parte intrínseca do crescimento dos nossos filhos, merece ter o contributo do melhor que lhe podemos dar. O melhor que este grupo de Sportinguistas tem para dar é uma visão estratégica e a identificação das prioridades que consideramos importantes, assente em anos de liderança nos mais variados sectores.

Este documento mais não pretende ser do que a nossa visão para um futuro competitivo; não estão aqui subjacentes quaisquer intenções eleitoralistas. Tendo sido desenvolvido numa perspetiva *outside-in*, com dados públicos, este documento terá as suas limitações.

Alertamos para o facto de este ser um documento de gestão empresarial, como tal, para cada prioridade fazemos um diagnóstico no qual frequentemente comparamos o Sporting Clube de Portugal com outros clubes. Poderá parecer estranho ou mesmo anti-sportinguista quando identificamos em clubes adversários melhores estratégias e melhores práticas do que as nossas, mas este é, no entanto, um exercício muito comum no mundo empresarial. Este é um trabalho de análise racional extremamente útil para identificar os gaps de performance existentes e dar sentido de urgência à sua resolução.

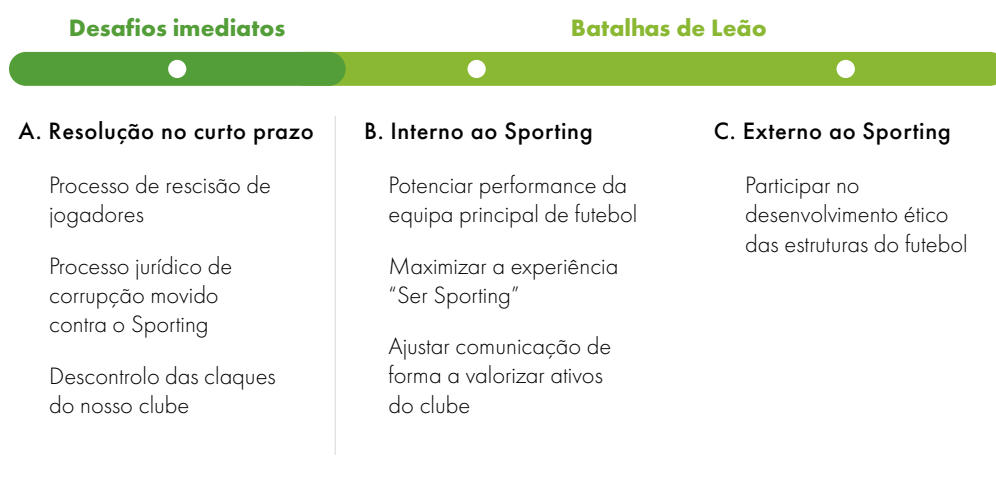
Todos os elementos que participaram neste documento são independentes e não pertencem a qualquer lista ou facção dentro do Sporting. Não somos, nem pretendemos ser, candidatos às eleições. Mas dadas as circunstâncias, queremos contribuir com muito mais do que o nosso voto (se e quando este for convocado), porque consideramos poder aportar mais-valias ao Sporting, e porque temos conhecimentos que acreditamos dever partilhar, de forma a elevarmos o debate para níveis superiores aos atuais. Esperamos poder contribuir para um debate construtivo e livre em que todos os Sportinguistas se possam envolver.

Estratégia “futuro do Sporting”

Na nossa perspetiva, o Sporting enfrenta um conjunto de desafios de curto prazo que requerem atenção imediata, assim como prioridades de longo prazo a que chamamos “Batalhas de Leão”, pois têm de ser ganhas. O resultado do combate resiliente em cada uma delas ditará a *performance* e posicionamento no futuro que orgulhe os seus sócios e adeptos (Figura 1).

Figura 1

Estratégia “futuro do Sporting”



Desafios imediatos

Para além dos desafios de gestão corrente como a preparação da próxima época e a reestruturação financeira (que não serão abordados por este documento pois são de conhecimento da maioria dos Sportinguistas), indentificamos 3 desafios prementes a curto prazo que põem em causa não só a próxima temporada, mas também a própria sustentabilidade do clube – o **processo de rescisão de jogadores**; o **processo jurídico de corrupção** movido contra o Sporting; o **descontrolo das claques** do nosso clube.

Em relação aos dois primeiros, consideramos que são críticos, mas como não temos os dados destes processos, muito pouco podemos aportar à sua gestão. Esperamos que a liderança do Sporting lhes dê a devida atenção e coloque todas as suas competências na resolução destas duas frentes. É tal a gravidade do que está a acontecer e tal a magnitude dos riscos de perda que percebemos as discussões “políticas” em curso atualmente.

É no futuro que nos devemos focar. Temos de aceitar que os jogadores que decidiram rescindir não voltarão atrás na sua decisão, mesmo que houvesse mudanças a nível da liderança nunca haveria clareza a tempo de eles voltarem atrás. Preferíamos que

os jogadores ficassem no Sporting, mas, dadas as circunstâncias, acreditamos que tal não será possível e os diferendos financeiros resolver-se-ão judicialmente.

Passemos então ao desafio que constitui o nosso foco.

Descontrolo das claques

No que respeita ao descontrolo das claques, consideramos que tem havido uma tendência preocupante de escalada de comportamentos inaceitáveis que tem de ser abordada. Abaixo enumeramos algumas situações do passado recente que culminaram no episódio mais triste da história do nosso Clube e que compromete seriamente o futuro do Sporting:

- Em outubro de 2013, uma centena de *casuals* espalharam o terror na Avenida dos Aliados e à entrada do estádio do Dragão;
- Em abril de 2017, a claque do Sporting responde a provocações da claque do Benfica e dirige-se ao estádio da Luz e geram-se confrontos de que resulta um morto;
- A claque do Sporting vai até a Alcochete a meio da temporada e exige reunir com os jogadores, o que lhes é concedido;
- Em janeiro de 2018, a claque do Sporting canta um cântico polémico com referência à bancada do Estoril aquando de um jogo de hóquei em patins no pavilhão Dragão Caixa;
- Aquando do jogo com o Benfica, a claque do Sporting atira dezenas de tochas para onde estava Rui Patrício;
- Depois da derrota da Madeira, membros da claque travam-se de razões com os jogadores no aeroporto (espaço público) e garagem do estádio (espaço privado);
- Na véspera da Taça de Portugal, membros da claque invadem Alcochete e agridem jogadores e equipa técnica.

É verdade que os problemas com claques são transversais ao futebol – as claques do Guimarães invadiram o campo de treinos da equipa e agrediram jogadores; a PSP teve de intervir a tiros de *shotgun* no jogo do Benfica-Braga para evitar confrontos; Paulo Assunção disse numa entrevista que foi ameaçado por elementos da claque com “um tiro no joelho se não renovasse com o FC Porto”.

No entanto, nós crescemos na convicção de que estas práticas não respeitam os valores e princípios do Sporting, que a maioria dos Sportinguistas não se revê nas mesmas, que o Sporting é um clube diferente. Mas a verdade é que cabe a nós, maioria dos Sportinguistas, tomar uma posição séria face a este problema. Excetuando este último episódio da lista supra, nunca antes nos manifestámos em força relativamente ao que estava a acontecer. A própria direção apenas emitiu uns comentários tímidos em algumas das situações. A ausência de posição tem como consequência o sentimento de impunidade, o que reforça os comportamentos desviantes sucessivos – pelo menos três dos elementos que invadiram a Academia de Alcochete, em maio de 2018, tinham já sido detidos nos confrontos do Estádio da Luz.

A Juve Leo existe desde 1976, fundada pelos irmãos Rocha. Era um grupo de jovens que partilhavam entre si afinidades clubísticas e de amizade. Tornou-se uma referência das claques nacionais, caracterizada por apoiar incondicionalmente a equipa, nos bons e maus momentos. No entanto, ficarão na história como o grupo a que estavam ligados os 50 encapuzados de 15 de maio de 2018, um evento que causou enormes danos ao Sporting e que pôs em causa a sustentabilidade desportiva e financeira do clube. Deveria também ficar na história que esse evento marcou o fim da Juve Leo como a conhecemos, o conjunto de acontecimentos acima descritos são demasiado graves para se ignorarem. É necessário refundar a Juve Leo e repensar toda a política das claques. Sabemos que são um grupo grande, heterogéneo e que nem todos se revêm no que aconteceu. Mas foi a claque como um todo que atirou tochas a Rui Patrício, foi a claque como um todo que exibiu constantemente tarjas que não são de apoio à equipa, a liderança da claque tinha obrigação de saber o que iria acontecer e impedi-lo. Tem de haver um antes e um depois deste evento e, como tal, apesar de sabermos que terá de haver uma discussão mais alargada, sugerimos o seguinte:

- Todos os lugares no estádio reservados às claques deveriam ser colocados no mercado. Aos membros atuais deveria ser dada a opção de comprar o seu ingresso como todos os outros sócios, mas teriam de o fazer para outras zonas do estádio e individualmente.
- Não deveria haver mais espaços no estádio reservados a adeptos específicos, todos terão acesso aos mesmos espaços e não deveria haver distinção entre sócios.
- Não deveria ser permitida a entrada de bandeiras ou tarjas no estádio.
- Não deveria haver qualquer apoio do clube a nenhum grupo de sócios. Todos os sócios que quiserem assistir aos jogos, em casa e fora, deveriam comprar os ingressos individualmente.
- Deveriam ser exibidas as letras de músicas nos ecrãs do estádio durante o jogo, tal como se faz no início do jogo com “O mundo sabe que”. Alvalade será como Anfield, com todos a cantar a uma só voz.
- Uma parte do estádio, hoje ocupada pela Juve Leo, deveria ser reservada pelo clube para escolas e jovens com menos de 18 anos, de bairros carenciados de Portugal, que serão a nova Geração Leonina.

Gostaríamos que outros clubes seguissem o Sporting, tal como o fizeram aquando do nascimento das claques. Este é um debate que deve ser alargado e onde o Governo tem responsabilidades – aqui o Sporting deve, não só participar, mas liderar.

Batalhas de Leão

Ultrapassados os desafios de curto prazo, acreditamos existir um conjunto de “batalhas” que, a serem ganhas, permitirão ao Sporting ter sucesso no futuro, ao mesmo tempo que garantem uma organização saudável, que desempenha as suas funções com excelência e concretiza os seus objetivos de forma consistente e sustentável. Para cada batalha escolhemos as principais alavancas que as suportam (Figura 2).

Figura 2

4 “Batalhas de Leão” que temos de ganhar

<p>1 Potenciar performance da equipa principal de futebol</p> <p>Otimizar o futebol de formação de forma a fornecer talentos de exceção</p> <p>Adotar política de aquisições que melhore a equipa sem comprometer a estabilidade financeira</p> <p>Criar condições técnicas, físicas e psicológicas que permitam a jogadores e equipa técnica potenciar o seu talento</p>	<p>2 Maximizar a experiência “Ser Sporting”</p> <p>Manter infraestruturas de exceção que garantam uma experiência distintiva aos adeptos</p> <p>Aproximar os sócios às modalidades com sucesso desportivo (financeiramente responsável)</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional e orgulho no ecletismo do Sporting</p>	<p>3 Ajustar comunicação de forma a valorizar ativos do clube</p> <p>Implementar política de comunicação que enalteça o valor dos ativos do Sporting</p> <p>Potenciar a experiência dos sócios a nível de merchandising e marketing digital</p> <p>Promover iniciativas locais e internacionais que galvanizem adeptos longe de Lisboa</p>	<p>4 Participar no desenvolvimento ético do futebol nacional</p> <p>Adotar uma postura construtiva e cooperante com os outros agentes do mundo do futebol</p> <p>Incentivar a transparência das estruturas do futebol</p> <p>Escolher postura comunicacional que reflita os valores elevados do Sporting CP</p>
--	---	---	--

Consideramos que nem todas as batalhas têm a mesma importância. O futebol profissional garante mais de 90% das receitas do Sporting e é responsável por grande parte da satisfação / insatisfação dos sócios e adeptos, razão pela qual este documento irá mais longe nessa batalha. Iremos também demonstrar que o nível atual do Sporting difere em cada uma das alavancas, algumas encontram-se bem executadas, outras exigem melhorias significativas ou inclusive um novo rumo.

1. Potenciar a performance da equipa principal de futebol

Tal como foi referido acima, esta é a batalha mais importante a ser ganha, é a que garante as receitas para o futuro do clube, é a responsável pela maior parte dos custos do clube e que define a felicidade / infelicidade da massa associativa (vejamos, por exemplo, este ano, uma época repleta de êxitos nas modalidades que foram totalmente ofuscadas por um terceiro lugar sem acesso à Champions da equipa de futebol).

Existem dois grandes eixos de atuação que permitem potenciar a performance da equipa principal de futebol:

1. Constituir um grupo de jogadores e equipa técnica de exceção. Tal é conseguido através de uma estratégia de longo prazo a nível da formação, que cria talentos a partir de dentro e / ou uma estratégia de aquisições que acrescenta ativos de qualidade ao plantel.

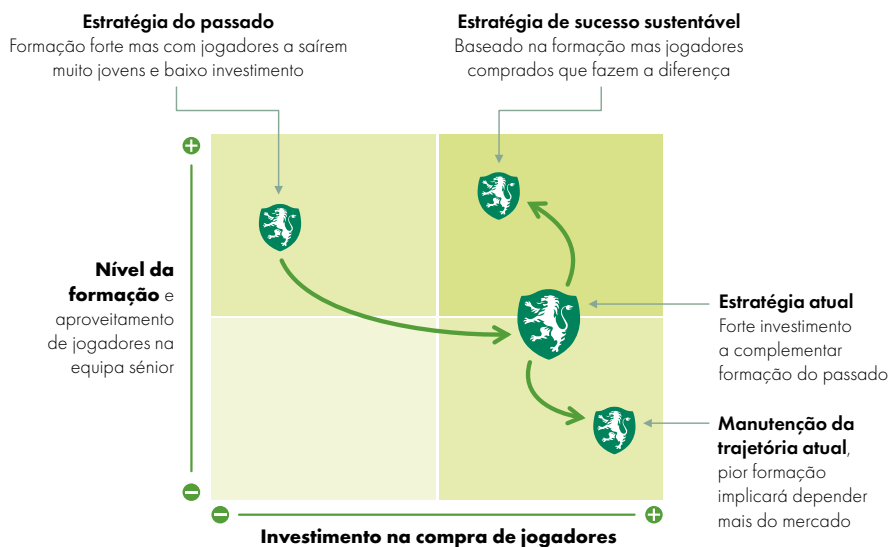
2. Garantir as melhores condições técnicas, físicas e psicológicas para que o talento do grupo de trabalho possa ser maximizado. A gestão do clube pode influenciar esta componente através da contratação e gestão da equipa técnica e providenciando as condições e cultura para assegurar um ambiente propício à excelência da *performance* desportiva.

Constituir um grupo de jogadores de exceção, garantindo a sustentabilidade financeira

Existem dois grandes elementos na construção de um plantel, a formação e a compra de jogadores no mercado. Os clubes utilizam vários modelos, que conjugam estes elementos de acordo com a sua capacidade financeira, urgência na vitória ou qualidade da formação (já que esta tem de ser desenvolvida no longo prazo). No nosso Clube, a estratégia tem evoluído de uma base assente na formação para uma de mercado (Figura 3).

Figura 3

Constituir um grupo de jogadores de exceção: Que modelo?



Estratégia do passado

No Sporting, nos últimos 20 anos, todos os presidentes tentaram apostar num “modelo de formação complementado com compras cirúrgicas”. No entanto, foi um modelo que nunca funcionou, a nosso ver pelas seguintes razões:

- Apesar da formação ser de excelência os jogadores raramente ficaram anos suficientes de forma a poderem contribuir para o sucesso desportivo do clube. Veja-se as idades com que Cristiano Ronaldo (18 anos), Quaresma (20), Simão (20), Figo (23), Hugo Viana (19), Nani (21) saíram do clube. Por outro lado, parece que o Sporting tem falhado numa componente fundamental da formação, o

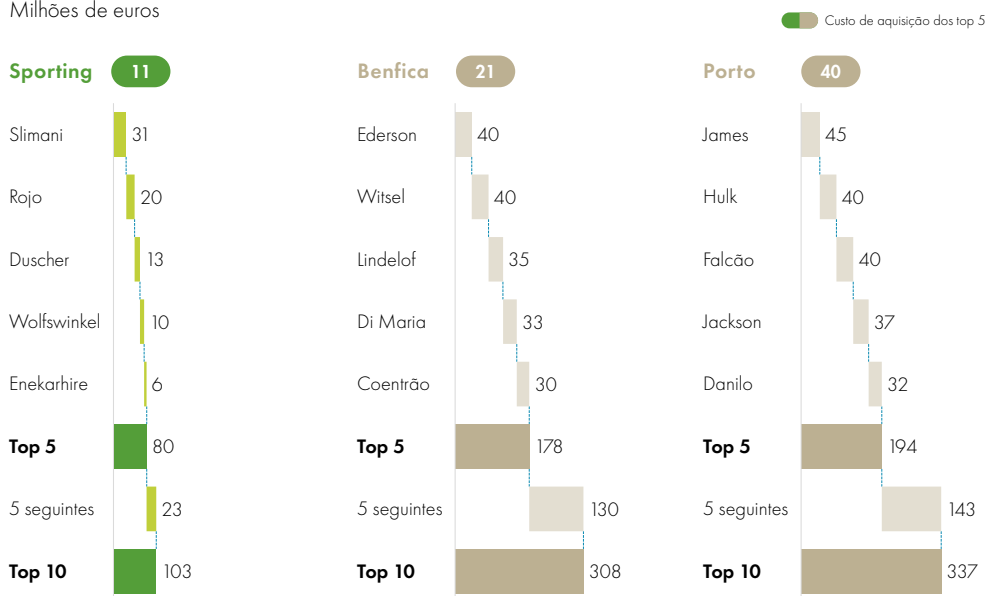
fazer os jogadores sentirem o Clube. É estranho as declarações de Quaresma e João Moutinho que dizem que serão “Porto para sempre” ou de Simão a festejar pelo Benfica. Essa falha na formação pode explicar o porquê de jogadores de excelência quererem sair o quanto antes do clube, em vez de contribuírem para títulos enquanto seniores.

- As “contratações cirúrgicas” têm sido historicamente negócios mal geridos no nosso clube. Para além do pouco sucesso desportivo podemos também analisar o mercado para inferir a qualidade dos nossos negócios. Desde 2010, comprámos 28 jogadores por mais de 1 milhão de euros que depois vendemos – perdemos dinheiro em 22 casos destes. Das 15 maiores vendas que fizemos apenas 4 foram jogadores comprados no mercado, o que compara com 13 do FC Porto e 12 do Benfica. As 10 maiores vendas de jogadores comprados pelo Sporting resultaram num encaixe 200 milhões de euros abaixo de Benfica e Porto (Figura 4).

Figura 4

Receitas geradas com top 10 de vendas de jogadores comprados

Milhões de euros



FONTE: Transfermarkt

Assim, ainda que tenhamos formado jogadores excepcionais, raramente os juntámos com boas aquisições que lhes permitissem ser campeões. Dez dos 14 jogadores de Portugal que disputaram a final do EURO 2016 passaram pela academia do Sporting, e apenas Ricardo Quaresma foi campeão nacional connosco (ganhou três vezes com o FC Porto), foi no ano em que comprámos João Pinto e Jardel.

É um *handicap* que não faz qualquer sentido empírico. Se já temos os melhores jogadores da formação supostamente deveria ser mais fácil juntar jogadores que rapidamente se tornariam mais-valias e nos garantissem o melhor plantel de Portugal. Mais fácil ainda porque supostamente só precisaríamos de comprar jogadores para algumas posições, e mais fácil também porque, quando as aquisições chegam, já têm colegas de excelência com anos de clube a seu lado.

Esta desvantagem competitiva tem custado títulos e supostamente milhões de euros ao clube que tem a melhor escola de futebol do País. Os nossos concorrentes diretos têm ganhado mais títulos e feito mais-valias consideráveis com a sua estratégia de mercado. No entanto, quando analisamos os seus resultados financeiros concluímos que a aposta forte no mercado implicou também elevados custos com pessoal e amortizações que depois resultaram numa posição financeira frágil e alavancada, mas mesmo eles estão a afastar-se da dependência total do mercado.

Estratégia atual

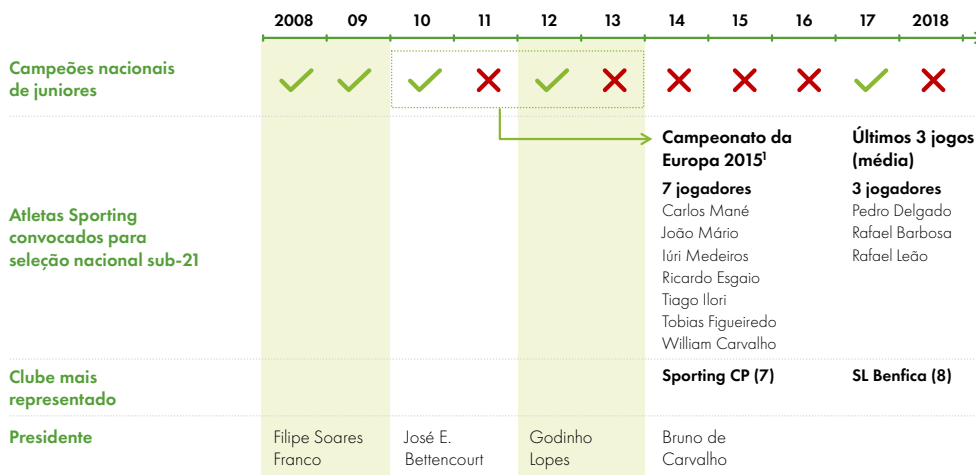
Nos últimos anos temos assistido a uma alteração da estratégia na construção do plantel. Ainda que o Presidente Bruno de Carvalho tenha no seu programa que a “a formação será a aposta base da política desportiva”, a verdade é que nos últimos 3 anos contratou 42 jogadores, nos quais gastou 107 milhões de euros.

No lado da formação, temos visto os resultados a deteriorarem-se. Nos últimos 6 anos apenas ganhámos 1 título de juniores. A representação na seleção sub-21 tem vindo a decrescer (Figura 5). No último jogo contra a Itália não foi convocado nenhum atleta da nossa formação. A continuar esta tendência será natural que num futuro próximo tenhamos um plantel quase exclusivamente composto por jogadores adquiridos no mercado.

Não concordamos com este modelo. Apesar de a ida ao mercado ser imprescindível para se obter os resultados desportivos desejados, é também uma estratégia cara e arriscada do ponto de vista financeiro. Não sendo bem executada (veja-se os anos de Godinho Lopes), provocará um aumento dos custos sem qualquer retorno desportivo ou financeiro. Sucintamente, alertamos para as dificuldades em basear o plantel de acordo com uma base de mercado.

Figura 5

Problemas na formação?



¹ Exclui Ricardo Pereira que também foi da formação do Sporting até aos juvenis

- **Não acreditamos que algum clube consiga ultrapassar consistentemente a concorrência no mercado.** Todos os clubes de futebol vão ao mercado, é difícil ultrapassar a maioria quando existem tantos scouts, tantos jogos na TV, tanta informação partilhada por agentes e empresários. Na indústria de fundos de investimento mais de 90% dos gestores ativos ficaram aquém do S&P 500 nos últimos 15 anos. Adicionalmente, o nosso passado não abona a nosso favor e mesmo atualmente encontramos dificuldades. É verdade que alguns dos jogadores comprados nos últimos 3 anos tiveram um papel muito importante na substituição de outros que tinham sido vendidos – por exemplo, Bas Dost – e que outros acrescentaram qualidade ao plantel, como Acuña e Bruno Fernandes. No entanto, muitas das aquisições tiveram poucos minutos de jogo e alguns foram emprestados quase imediatamente (Figura 6). Ou seja, o Sporting falhou em cerca de 60% das contratações mais caras que fez.

Figura 6

Nos últimos 3 anos, muitas compras (caras) sem minutos



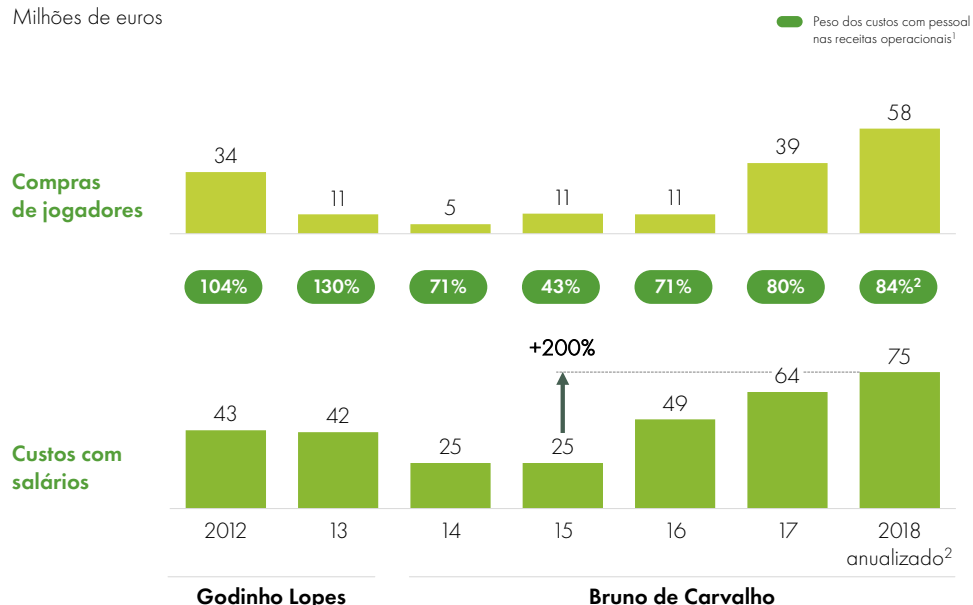
FONTE: Relatórios e Contas; Transfermarkt; Zerozero

- **O plantel baseado no mercado é demasiado caro.** Analisando em detalhe as contas do Sporting no passado recente podemos ver que o investimento via mercado resultou no aumento exponencial de custos, o que é normal já que estamos a comprar jogadores com créditos firmados que procuram melhores condições salariais (Figura 7). Nos últimos 3 anos, o Sporting comprou jogadores no valor de 107 milhões de euros e gastaram-se mais 113 milhões de euros de salários, comparando com a base de 2015. Os gastos com pessoal “consumiram” 84% das receitas no primeiro semestre deste ano. A situação não é insustentável, mas é muito arriscada, pois dependemos da venda de jogadores para podermos ter resultados financeiros positivos. De notar que apesar de tudo o Sporting está muito melhor do que em 2013, fruto de um significativo aumento de receitas – 180% entre 2013 e 2018. Foi um ótimo crescimento, mas pode ser relativizado, uma vez que só os direitos televisivos e a UEFA contribuíram para 57% do aumento. Por fim, devemos salientar que comparada com 2015, a situação atual é muito mais alavancada e tem havido um descontrolo visível nos custos.

Figura 7

Sustentável? Mais aquisições, maiores custos com salários

Milhões de euros

¹ Receitas incluem prémios UEFA e excluem vendas de jogadores² 1.º semestre anualizado. Receitas ajustadas pela sazonalidade dos prémios UEFA, a maior parte é recebido no primeiro semestre

FONTE: Relatórios e Contas; Transfermarkt

Estratégia para o futuro

Uma boa formação é sinónimo de bons jogadores, o que tem um impacto positivo nos resultados desportivos e financeiros. Vejamos por exemplo o caso da geração que foi ao Europeu de sub-21 em 2015, não só uma parte desses jogadores contribuiu para a época com mais pontos do Sporting (86 pontos) mas também resultaram em encaixes financeiros de 50 milhões de euros. Podendo esse valor subir ainda mais com transferências de William Carvalho (incerta por via da rescisão unilateral), Carlos Mané e Iuri Medeiros.

A formação assenta em dois eixos fundamentais e em ambos o Sporting tem sido progressivamente ultrapassado: (1) o **recrutamento** de jogadores jovens, que passa por ter uma boa rede de observadores que consigam identificar talento antes dos nossos concorrentes e depois ter a capacidade de convencer atletas e pais a assinar pelo clube; e (2) o **desenvolvimento técnico** do jogador.

Apesar de termos falado com diversos intervenientes do **recrutamento** de futebol que nos deram as suas avaliações qualitativas sobre a evolução da rede de scouts do Sporting, a verdade é que não temos factos que os suportem e queremos cingir-nos ao que é demonstrável. Assim sendo, iremos assumir que identificamos talento no *timing* adequado. O próximo passo é convencer os pais dos jogadores a assinar pelo Sporting. Eles irão valorizar diversas dimensões – a capacidade de o Sporting desenvolver os talentos dos seus filhos; o apoio do Sporting ao desenvolvimento pessoal (escolar e humano); o modo como o modelo da formação irá afetar a vida familiar.

O Benfica é o grande concorrente do nosso clube, desde 2009 que luta para se tornar a referência nacional da formação. A sua estratégia assentou num novo modelo de formação através de um investimento forte em infraestruturas e numa comunicação contínua que transmite os méritos do seu modelo.

Eles “colocam” constantemente notícias sobre a sua formação, veja-se como a 9 de maio de 2018 era notícia no site Record que “Tiago Duarte, jovem avançado de 14 anos, assina contrato de formação pelo Benfica”; veja-se como o seu presidente vem a público inúmeras vezes realçar “a formação como futuro da política desportiva”. Também implementou um modelo de formação que visa conquistar os pais de jogadores que vivem longe de Lisboa. São assim os dois modelos no que se refere aos jogadores sub-13/14 que vivem longe do Clube:

- Modelo Sporting – Os atletas sub-14 continuam a treinar no clube em que foram formados e todos os fins de semana fazem a viagem a Lisboa para jogar pelo Sporting (o Porto tem um modelo semelhante, mas os jogadores não viajam no fim de semana à cidade do Porto);
- Modelo Benfica – Criou quatro centros de formação espalhados por Portugal – Braga, Aveiro, Viseu e Algarve – e os atletas sub-13 são alocados a esses centros, de forma a minimizar deslocações. Só vêm a Lisboa quando existem torneios importantes.

Em ambos os casos, a partir dos 13/14 anos (no Benfica acontece um ano antes) os jogadores mudam-se para a Academia ou Campus e aqui reside a segunda diferença entre ambas as propostas – o Benfica tem o triplo dos campos com relva, tem 50% mais campos totais, tem a “360s” (a caixa inovadora para treinar a técnica individual).

Ou seja, para qualquer pai que esteja a falar com scouts de ambos os clubes, o Benfica apresenta claramente uma melhor proposta de valor, existe uma estagnação numa das instituições e um claro investimento na outra. Até no apoio aos atletas fora do treino se obtém essa imagem – a nova direção do Sporting despediu as quatro psicólogas que davam apoio aos jovens e substituiu-as por uma estagiária (note-se que desde então tem vindo a aumentar a equipa com pessoas jovens, os anos de experiência perderam-se); tem um protocolo com a escola secundária de Alcochete e um professor na Academia para apoiar os jovens. O Benfica, enquanto o Sporting despedia as suas psicólogas, tinha uma equipa de cinco psicólogos, liderados por Pedro Almeida, uma das maiores referências nacionais da Psicologia do Desporto; e está a construir uma escola interna no Campus para que o apoio ao atleta seja total.

O Sporting começou recentemente a adotar o modelo do Benfica. Primeiro no Norte, com a EAS Alfena e a partir do próximo ano estão previstos arrancar diversos centros de treino. No entanto, podemos constatar que demorámos muito a reagir a um novo modelo que inovou nesta dimensão.

Uma nota também para o recrutamento internacional. Pode ser uma forma de complementar o trabalho desenvolvido a nível nacional. O Sporting desenvolveu recentemente esforços nesse sentido, neste momento temos vários estrangeiros a jogar nas camadas jovens, mais ou menos o mesmo número do que no Benfica. De salientar que o Benfica já faturou mais de 90 milhões de euros em vendas de jogadores jovens que recrutou no estrangeiro.

Em relação ao **desenvolvimento técnico** já mencionámos o problema da infraestrutura. Os jovens talentos do Benfica conseguem treinar sempre a campo inteiro, em relva natural. O mesmo não acontece com os do Sporting. Excetuando os juniores, todos os escalões treinam maioritariamente em relva artificial, e apenas uma a duas vezes por semana têm o campo inteiro para si.

Em termos de estratégia para desenvolver *skills* técnicos, consideramos que todos os clubes estão nivelados, não parece haver diferenças na qualidade dos treinos ou das equipas técnicas. No entanto, existem diferenças em termos do teste em jogo. O Benfica coloca mais jogadores no escalão acima da sua idade comparado com o Sporting, houve 14 juniores que fizeram mais de 10 jogos pela equipa B do Benfica (nove com 15 ou mais jogos), no Sporting apenas quatro jogaram mais de 10 jogos e apenas um fez 15. Os nossos jogadores têm de ser desafiados para se desenvolverem mais depressa, jogarem contra jogadores da mesma idade de equipas de segunda linha não contribui para acelerar o seu crescimento.

É imperativo darmos a volta à situação sob o risco de vermos hipotecado o futuro a médio prazo, é importante refletir e adotar medidas que possam voltar a colocar a formação do Sporting no lugar que lhe pertence, o primeiro. Neste diagnóstico sombrio, verificamos ainda um retrocesso na aposta nos jogadores jovens, por exemplo, acabar com a equipa B. Abaixo são propostas algumas sugestões imediatas para melhorar a formação:

- Repensar modelo de recrutamento
 - Os centros de formação do Benfica foram uma mais-valia que ajuda na decisão dos pais. O Sporting demorou muito tempo a reagir a esta inovação, mas felizmente já está a fazê-lo. Temos de o fazer de forma rápida e eficiente para fecharmos o gap que nos separa;
 - Melhorar a solução extra-futebol. Enquanto o Benfica desenvolve uma escola privada dentro das suas instalações, nós temos um modelo genérico, com apoio limitado aos jovens. Temos de também fazer um melhor trabalho no desenvolvimento de homens que vivam os valores e princípios do Sporting, que se identifiquem e queiram contribuir para a instituição;
 - Implementar soluções de *scouting* no estrangeiro de forma a convencer atletas jovens a virem para Portugal. Fortalecer o investimento na compra de jogadores com 16 anos com elevado potencial;
- Repensar modelo de desenvolvimento técnico
 - Mudar o foco para o desenvolvimento individual do jogador e não da equipa. Parece uma contradição em relação ao nosso diagnóstico, pois analisámos a situação da formação através dos títulos de juniores. Mas a política atual é para ganhar esses títulos, portanto não ganhar é um fracasso. Consideramos que os títulos são menos importantes do que o desenvolvimento dos jogadores, devem ser eles o foco;

- Mudar o escalonamento dos nossos jogadores. Na sequência do ponto anterior, consideramos que os nossos jogadores devem passar de escalão mais cedo, irão desenvolver-se mais rapidamente se jogarem contra jogadores mais velhos. Se quisermos depois lutar pelos títulos podemos optar por trazer de volta os jogadores ao seu escalão na fase final, são muito menos jogos e contra as melhores equipas, é possível juntar ambas as políticas;
- Não acabar com a equipa B. Seguindo a mesma lógica, consideramos um erro estratégico acabar com a equipa B. O campeonato sub-23 não será competitivo, os jogadores talentosos das equipas pequenas jogarão nas equipas A, os nossos jogadores não serão testados convenientemente;
- Revisitar as infraestruturas. Consideramos que o mix de campos na Academia é o adequado, no Inverno os campos de relva natural têm um grande desgaste e a relva sintética contorna o problema. Sabemos que temos limitações de espaço para acrescentar novos campos, deveríamos “vender” o nosso mix como o ideal para o desenvolvimento dos jogadores.
- Colaboração com FPF no sentido de encontro de medida que visem melhorar o processo de formação e desenvolvimento dos jogadores, como por exemplo os quadros competitivos ajustados. Desta forma garantimos um alinhamento adequado com as seleções jovens e a adequada exposição do nosso talento.

Comprar (de forma sustentável) jogadores que façam a diferença

Basear o sucesso desportivo apenas na formação não é suficiente. É necessário reforçar o plantel com jogadores que melhorem o rendimento do plantel e constituam uma base competitiva para enfrentar as provas profissionais. Poderíamos enumerar um conjunto de sugestões para investir de uma forma efetiva no mercado, no entanto estaríamos a propor generalidades com que todos concordam. Como dissemos atrás, as “contratações cirúrgicas” ou de “jogadores que realmente façam a diferença” deveriam ser fáceis de realizar tendo em conta as necessidades da equipa, as características desejadas do jogador pela equipa técnica, a profundidade e *mix* do plantel. No entanto, há 20 anos que não acertamos.

Garantir condições que permitam a jogadores e equipa técnica potenciar o seu talento

Um pequeno grupo de profissionais, cerca de 30 elementos, constitui o principal ativo do Sporting. Como tal, é responsabilidade da gestão alinhar com a equipa técnica e propiciar condições ótimas para o desempenho profissional destes elementos.

Condições físicas para potenciar talento

O Sporting foi o pioneiro em Portugal em criar uma Academia de futebol, um espaço para onde os atletas se poderiam afastar e focar totalmente na sua profissão. Temos vindo a atualizar a infraestrutura core de forma a potenciar o treino dos atletas – por exemplo, dois relvados da Academia substituídos por relvado natural. No entanto, outros clubes fecharam o *gap* e investiram fortemente na sua infraestrutura – o Borussia de Dortmund criou o “Footbonaut” (que serviu de inspiração à “360s” do Benfica). Apesar dos investimentos em infraestruturas de outros clubes (que ultrapassaram o Sporting no suporte às camadas jovens), a equipa sénior tem condições excelentes para o treino.

Para além das infraestruturas de treino também é importante garantir aos atletas o acesso aos melhores profissionais que os ajudem na vertente da saúde física. Ainda que não conheçamos esta dimensão em detalhe preocupa-nos que haja atletas que treinem com *personal trainers* fora da Academia. Porque será que sentem a necessidade de trabalhar com *staff* que não pertence aos quadros do Sporting? Será que estes *personal trainers* estão alinhados com a equipa técnica e preparadores físicos do Sporting? Algumas questões para as quais não sabemos as respostas, mas que merecem reflexão.

Condições psicológicas para potenciar talento

Este tem sido um tema amplamente debatido no Sporting, se o estilo de liderança tem ou não condicionado as condições de trabalho da equipa principal de futebol e iremos abordá-lo numa perspetiva de gestão de talento.

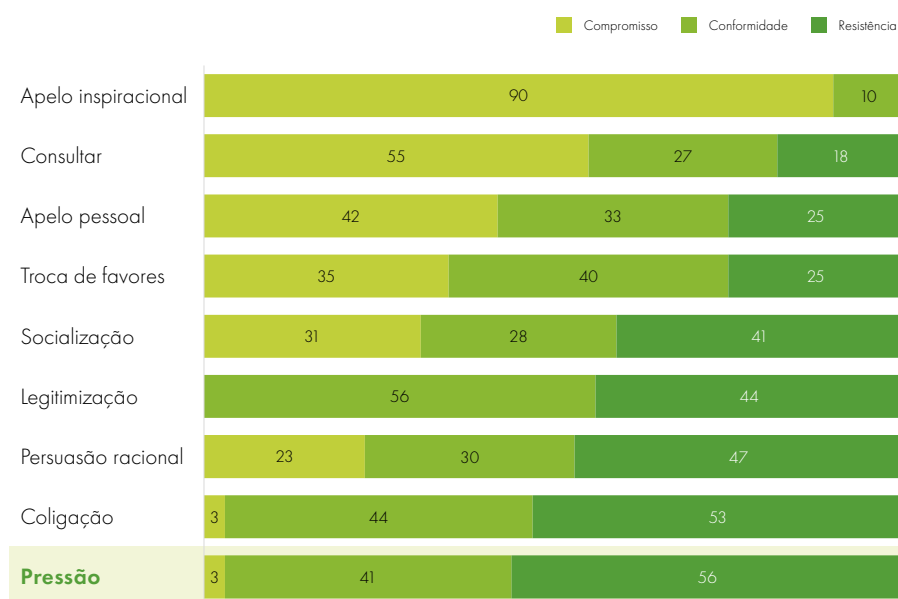
Do nosso ponto vista o Presidente Bruno de Carvalho tentou inculcar uma cultura de excelência quando chegou à liderança do clube. Desde cedo comunicou as suas ideias e manifestou publicamente o seu descontentamento quando a *performance* não era a desejada, por exemplo, após jogo de Guimarães, em novembro de 2014; após a derrota em Madrid, em 2018. Tendo em conta estes eventos públicos e os relatos de situações privadas – por exemplo, a discussão no balneário em Chaves, envios de mensagens a jogadores –, somos levados a concluir que **a pressão tem sido um elemento de persuasão** consistentemente usado pela liderança do clube.

Os jogadores profissionais lidam com a pressão há muito tempo. Desde os 12 anos que lutam por um lugar no plantel, por um lugar no jogo, pela vitória contra os adversários, por um contrato, por patrocínios. Mas será a pressão uma forma eficiente de influenciar os jogadores para o comportamento desejado? Assumindo que terá a sua utilidade, quando será que é demasiada?

A nível das organizações a utilização de pressão como forma de influenciar comportamentos é pouco eficiente. Aliás, é a forma que piores resultados alcança quando se pretende influenciar os colaboradores e frequentemente resulta na resistência dos mesmos (Figura 8).

Figura 8

Efetividade de táticas de persuasão



FONTE: Cecile Falb e Gary Yukl, "Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts"

No entanto, existem vários exemplos de pressão como modelo de sucesso desportivo, os New England Patriots são provavelmente a maior referência de excelência desportiva e utilizam a pressão como elemento fundamental na sua estratégia. Contudo, verificamos que é uma pressão controlada, realizada pela equipa técnica, orientada para a execução da tarefa, suportada por comunicação aberta e confiança entre atletas e *management*. Os atletas têm de se focar apenas no seu papel dentro da equipa, o famoso "do your job". E mesmo neste caso são necessárias condições muito específicas para que o modelo seja bem-sucedido a longo prazo, condições essas que não acreditamos existirem no Sporting nem em Portugal (ver Caixa 1).

Caixa 1: New England Patriots – Modelo de pressão para obter sucesso desportivo

Atravessando o Atlântico, nos Estados Unidos, todos os que gostam de desporto conhecem a expressão “the patriot way”. Não é uma expressão oficial, foi inventada pela imprensa desportiva americana e simboliza a admiração pelo processo da organização com maior sucesso desportivo do país. O futebol americano está formatado para ser nivelado, para os vencedores de hoje serem os derrotados de amanhã – todos os clubes têm o mesmo montante para salários; as piores equipas têm prioridade no acesso ao melhor talento da formação universitária. Das 12 equipas que chegaram à fase final de 2018, oito não tinham estado em 2017. No entanto New England chegou à fase final em 15 dos últimos 17 anos, chegou à Super Bowl em oito ocasiões e ganhou cinco.

É um modelo de excelência desportiva baseado numa preparação exaustiva antes de cada jogo, não há nada que não seja importante; a equipa está acima do indivíduo; todos têm de estar disponíveis para se sacrificar pela equipa e jogar em diferentes posições; aqui uma falha na preparação é muitas vezes associada ao despedimento.

O treinador, Bill Belichick, exerce uma pressão enorme sobre todos os profissionais da organização, que se sentem constantemente em cheque. Os assistentes têm de elaborar relatórios de preparação escritos ao detalhe. Transpondo para o futebol europeu, teriam de saber todos os movimentos dos adversários, quais as fintas, quantos metros correm depois de determinado movimento, quais as jogadas mais usadas – são pelo menos 60 horas por semana a analisar vídeos. Os jogadores têm um dia para decorar os relatórios. No dia seguinte a receberem os relatórios, juntam-se todos num auditório e o treinador pergunta-lhes os detalhes, um por um, humilhando publicamente quem não sabe responder; controla as horas de treino de cada atleta. As faltas de comparência, de não respeito pelo gameplan ou de compromisso resultam frequentemente na dispensa (basta pesquisar no Google e ver o que aconteceu a Jonas Gray, Jamie Collins, Chris Harper).

Os jogadores dos Patriots não se divertem como os outros, têm medo do treinador, entram em pânico quando estão atrasados para os treinos, no entanto, muitos aceitam receber menos salário para jogar ali. E porque será assim? Seria este modelo aplicável no Sporting?

Condições para modelo de pressão

Vitórias, muitas vitórias. Um ambiente vencedor torna o processo aceitável pois valoriza os jogadores que mais tarde irão receber melhores contratos noutras equipas

Buy-in do jogador mais importante. Tom Brady é o principal defensor da cultura estabelecida e sendo o quarterback é de longe o jogador com maior peso nos resultados

Flexibilidade laboral. A maioria dos contratos dos jogadores não são garantidos. Se um jogador não se adapta pode ser mandado embora com custos residuais

Pool de talento abundante. Existem apenas 32 equipas, os salários totais por equipa são limitados o que significa que a concorrência por talento está limitada e os jogadores têm poucas alternativas

Pressão como parte do processo transparente. Feita no treino e orientada para a tarefa, os jogadores têm de cumprir escrupulosamente o seu papel e nada mais lhes é exigido

Aplicabilidade na realidade Sporting CP

O Sporting tem sido dos 3 grandes o **que menos ganhou nas últimas décadas**. Nos últimos anos já tem conseguido valorizar os jogadores mas ainda assim não está ao nível dos seus concorrentes diretos

Ainda que por definição seja quase impossível existir um Tom Brady no futebol, **os capitães poderiam ser os advogados** do modelo de liderança. Não são

Os **contratos de futebol são completamente garantidos** limitando a flexibilidade do Sporting em trocar talento ou desfazer-se de apostas falhadas

O Sporting tem **concorrência de centenas de clubes internacionais**. Muitos deles oferecendo o dobro ou o triplo dos salários ao seu talento, os jogadores têm muitas opções profissionais

O futebol europeu é menos laboratorial do que o americano, é mais difícil ser tão orientado para a tarefa

Muitos adeptos admiram ainda o antigo estilo de liderança do FC Porto e pensam que é o adequado para gerir o futebol. Em 2013, após uma derrota com a Académica e quando o Porto ainda era líder do campeonato, as claques do clube atiraram pedras e petardos aos carros dos jogadores e treinador Paulo Fonseca, gritando “joguem à bola!”. Mais tarde na época, o treinador teve de reunir com as claques na tentativa de melhorar o ambiente. Tinham um excelente plantel e um excelente treinador, não ganharam. Este ano o Porto entrou na época em claras dificuldades financeiras, proibidos de fazer compras de jogadores, com um treinador novo, trazendo jogadores emprestados que estavam de costas voltadas para o clube. Imaginamos a pressão que pairava sobre a liderança do clube, ganhar era uma questão de sobrevivência. Note-se como os tempos mudaram, o grupo de trabalho foi protegido, não houve quaisquer episódios públicos estranhos, mesmo quando tiveram uma série de maus resultados. No fundo, a liderança permitiu a jogadores e equipa técnica terem o ambiente certo para maximizarem o seu talento, e eles, num ano em que foram claramente prejudicados por arbitragens, fizeram mais com menos.

Finalmente, uma última nota que é importante referir. A pressão descontrolada, com manifestações públicas de desagrado do Presidente do Sporting contribuiu, na nossa opinião, para uma amplificação do descontentamento dos adeptos radicais do clube. Depois da publicação do *post* no Facebook, após o jogo de Madrid, enquanto a maioria dos adeptos apoiou e suportou a equipa no jogo seguinte contra o Paços de Ferreira, as claques exibiram uma tarja com a mensagem “Jogadores: amar e sentir o clube. Tudo o que vocês não sentem!!!”. Esta situação não é somente indesejada, é mesmo inaceitável, ainda que ninguém pudesse adivinhar o desfecho catastrófico que mais tarde aconteceu.

Assim sendo, mesmo que a pressão dentro do grupo de trabalho, exercida pela equipa técnica, seja algo aceitável na gestão desportiva, consideramos que o Presidente deva antes ter um papel conciliatório e diluidor de pressão. Obviamente, há momentos em que a liderança pode exercer pressão adicional, todos nós somos confrontados com essa vertente na nossa vida profissional – um trabalho crucial, um projeto importante, uma venda que tem de ser feita – quantas vezes não tivemos pressão dos nossos chefes? Mas se esse for o ambiente normal, se não houver momentos de descompressão, acabamos por procurar outras oportunidades e começamos a enviar currículos.

O modelo “presidente-adepto” só poderia resultar se este fosse um adepto otimista, que inspirasse e mobilizasse os adeptos, que apoiasse a equipa, e não um ultra que tanto aplaude e chora como assobia e insulta. O “presidente-adepto-otimista-mobilizador” contribuiu para a aproximação dos sócios ao clube. Desde a sua chegada as receitas de bilheteira subiram 13%/ano, o merchandising 25%/ano e os patrocínios 9%/ano. Temos de lhe reconhecer o mérito. No entanto, o “presidente-adepto-ultra” condicionou o valor dos seus recursos humanos, a principal fonte de custos e ativos necessários à performance desportiva foi um entrave à dinâmica de grupo e amplificou os sentimentos negativos de alguns adeptos.

Precisamos que ambos os lados da equação funcionem para sermos líderes no futuro. Entusiasmo pela vitória e vivência do clube, cultura de excelência e proteção do ambiente de trabalho não são mutuamente exclusivos e, quando andam de mãos dadas, os resultados aparecem e a organização fortalece-se.

2. Maximizar a experiência “Ser Sporting”

A experiência “Ser Sporting”, para nós, está relacionada com a união dos sócios e adeptos com o clube. Viverem o clube durante mais tempo da sua vida, participarem além do futebol, terem orgulho de serem do Sporting. Na nossa opinião existem três dimensões fundamentais para proporcionar uma experiência “Ser Sporting”:

- **Assegurar a infraestrutura** que permita aos sócios viver o seu clube mais de perto e de uma forma mais acessível. O pavilhão foi um passo gigante nesta direção e a liderança de Bruno de Carvalho fez um trabalho fantástico a criar o melhor pavilhão de Portugal. Para além da infraestrutura física também consideramos o ambiente vivido nos espaços Sporting. E aqui, mais uma vez, a direção atual fez um excelente trabalho, com diversas iniciativas tais como a aproximação do Juba aos adeptos ou entrevistas no estádio.
- **Aproximar os sócios das modalidades** através do sucesso desportivo para que os sócios se orgulhem do Sporting e tenham mais interesses para além do futebol. Mais uma vez, verificou-se um salto qualitativo enorme nos últimos anos, ganhámos títulos em todas as modalidades e inclusive competimos fortemente na Europa.
- **Contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional e ter orgulho no ecletismo do Sporting.** Também nesta dimensão, o Sporting tem tido destaque, tendo levado 30 atletas aos jogos do Rio de Janeiro e sendo considerado uma força do desporto nacional.

Esta é claramente a dimensão que vimos ter maior sucesso na gestão atual, todas as dimensões foram trabalhadas e apresentam resultados visíveis.

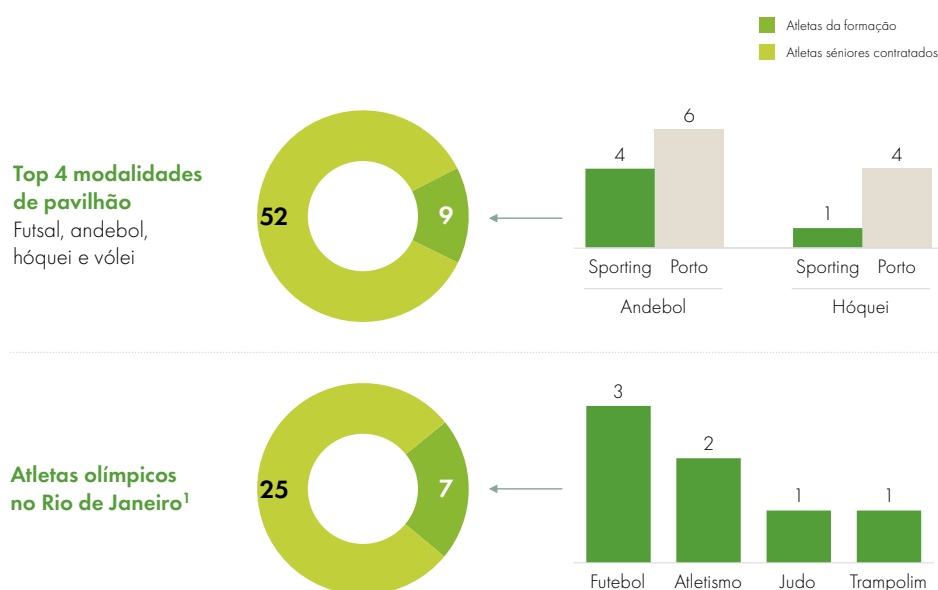
No entanto, na dimensão das modalidades, quando olhamos além das manchetes de notícias e analisamos o sucesso, concluímos que ainda há um caminho a percorrer. A *performance* atual foi “comprada”, isto é, foi baseada numa estratégia agressiva de mercado – 52 dos 61 atletas das principais modalidades foram adquiridos. O mesmo se verifica com os Jogos Olímpicos onde apenas sete dos 32 atletas (contamos com Tobias Figueiredo e Irina Rodrigues, ambos da formação) foram formados no Sporting (Figura 9).

Compreendemos a estratégia já que, para obter sucesso a curto prazo, uma estratégia de mercado seria a única opção. Este modelo é possível porque os concorrentes dão menos importância às modalidades, veja-se por exemplo que o FC Porto usa o dobro dos jogadores da formação, comparativamente com o Sporting, e mesmo a nível internacional temos uma menor concorrência pelo talento, o que nos permite até ambicionar a ter o melhor do mundo.

No entanto, esta estratégia não responde ao ecletismo histórico do nosso clube, que para além dos títulos pretende igualmente contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional. Também é provável que existam elevados défices por secção (não temos dados que no-los confirmem, mas acreditamos que assim seja) e temos de ponderar qual o ponto de equilíbrio entre vitórias a todo o custo e a contribuição para o desporto nacional com a formação de mulheres e homens através do desporto.

Figura 9

Sucesso nas modalidades através de compras de atletas séniores



¹ Inclui atletas que estavam emprestados ao serviço de outros clubes (p.ex., Tobias Figueiredo) ou que se tenham lesionado mesmo antes dos jogos (p.ex., Irina Rodrigues)

3. Ajustar comunicação e marketing de forma a valorizar ativos do clube

A marca Sporting é poderosa, tem milhões de adeptos e mais de 160 mil sócios. É algo intangível que representa os princípios e valores conjuntos de uma massa significativa do País. Representa a formação de talento que outros querem adquirir, é a casa de dois “bolas de ouro”, a espinha dorsal da equipa campeã da europa.

Apesar de supostamente ter tudo para ter um elevado valor intrínseco, o que verificamos é que o real valor da marca Sporting não parece corresponder ao seu potencial. Consideramos existir uma grande oportunidade de criação de valor através da otimização da nossa estratégia de comunicação e marketing.

Existem dois grandes ativos que o marketing pode valorizar:

- **Valorização de jogadores** – Os nossos jogadores são o ativo de maior valor do clube. O seu valor depende não só da sua *performance* desportiva, mas também da imagem e do marketing que promovem o Sporting.
- **Valorização da marca Sporting** – A marca Sporting é importante para várias dimensões que podem resultar em maiores receitas. Os adeptos que sentem o clube e querem que o mesmo pertença ao seu quotidiano, indo aos jogos, reunindo em núcleos e comprando *merchandising*; as empresas que querem estar ligadas ao clube através de patrocínios, assistir aos jogos em camarotes e lugares *corporate*.

Valorização de jogadores




A venda de jogadores é um dos elementos mais relevantes nas contas dos clubes. Por vezes uma boa venda poderá ser a diferença entre um ano de lucros ou de prejuízos. O valor de mercado dos jogadores depende do seu rendimento desportivo, a que se soma um elemento intangível de imagem. Este elemento intangível, ainda que seja impossível prová-lo, por vezes revela-se de uma enorme preponderância no valor de venda do jogador.

O Sporting parece ter um problema nesta dimensão. Veja-se, por exemplo, a venda de Cédric Soares comparado com outros laterais direitos com características similares (Figura 10). Poder-se-ia dizer que os títulos fazem a diferença, mas o Cédric ganhou duas taças de Portugal. O Southampton luta para não descer e este ano recusou 20 milhões de libras que o Chelsea oferecia pelo seu passe. Foi o único destes laterais que depois da transferência valorizou no mercado, aliás para mais do dobro.

Figura 10

Ativos semelhantes, valores de venda (muito) diferentes

Milhões de euros

Jogador	Características	Valor de venda	Valor atual
 Danilo da Silva	Lateral direito 23 anos 14 internacionalizações	31,5	20
 Nélson Semedo	Lateral direito 23 anos 6 internacionalizações	30,6	30
 Cédric Soares	Lateral direito 23 anos 4 internacionalizações	7,0	15

FONTE: Transfermarkt

A fechar o top 10 de vendas históricas do Sporting está Hugo Viana, vendido por 12 milhões de euros. Por valores superiores, o Porto vendeu 31 jogadores e o Benfica 28. É verdade que ganham mais títulos que o Sporting mas isso não pode explicar tamanha diferença. Caso idêntico aconteceu quando o Sporting vendeu Quaresma, no ano em que foi campeão, por apenas 6 milhões de euros e subsequentemente o Porto vende-o por 25 milhões de euros. O Benfica vendeu por 15 milhões de euros diversos jogadores que praticamente não jogaram na equipa principal.

Na nossa opinião, existem dois veículos para uma comunicação que valoriza jogadores:

- **Posicionamento na comunicação social** – Adotar uma política de comunicação que valorize jogadores, comunicando de forma consistente os pontos fortes do Sporting – a melhor formação do Mundo, o clube mais transparente, o clube eclético, a solidez financeira (assim que a garantirmos) – e do jogador. Isto implica duas componentes muito importantes que temos de melhorar em relação ao que fazemos hoje: 1) temos de ser próximos da comunicação social de forma a amplificarmos as nossas mensagens quando for necessário; 2) as mensagens têm de ser claras, constantes e consistentes, devendo evitar-se o ruído ensurdecedor de conflitos constantes.
- **Posicionamento junto de agentes** – Quer se goste ou não, os agentes são um elemento crítico na liquidez e valorização dos jogadores. Devemos ser justos e éticos nas nossas parcerias, mas temos de construir pontes para que sejam verdadeiramente parcerias. Não faz sentido o Sporting estar de relações cortadas com agentes importantes como Jorge Mendes. É verdade que faz muitos negócios com o Benfica, mas também o faz com o Porto (por exemplo, colocação de André Silva no Milan por 40 milhões de euros), é possível alinhar os interesses da organização Sporting com os agentes de futebol.

Valorização da marca Sporting

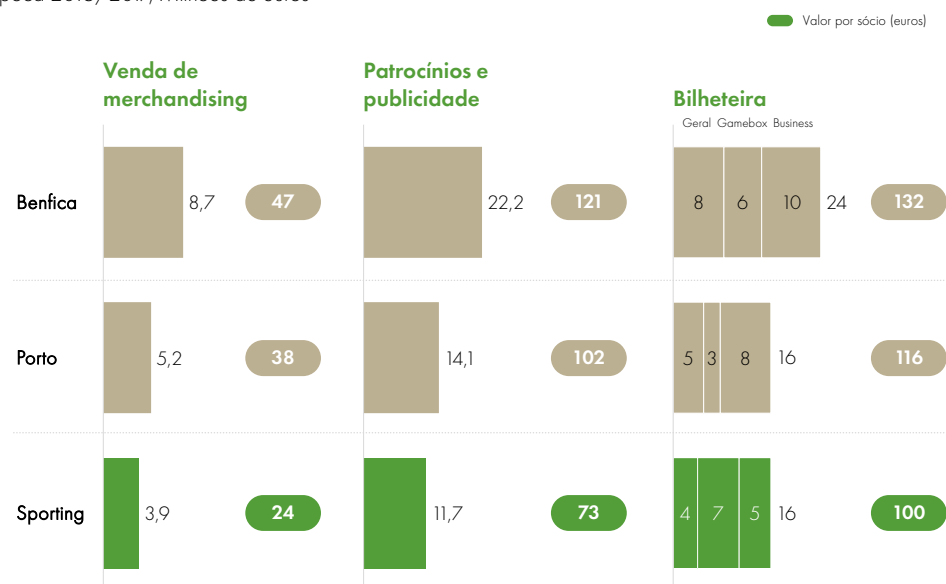
Apesar das melhorias recentes, o Sporting continua muito atrás dos seus concorrentes no que respeita a capitalizar a marca Sporting. Se compararmos com os nossos concorrentes as receitas com *merchandising*, patrocínios, publicidade e bilheteira por sócio, verificamos que o Sporting está em último lugar em todas estas dimensões (Figura 11). Se o Sporting conseguisse o mesmo rendimento por sócio do que o Benfica, teria um acréscimo de receitas superior a 16 milhões de euros. Se conseguisse o mesmo que o Porto teria um acréscimo superior a 9 milhões de euros.

O Sporting tem crescido mais do que os seus concorrentes, nós últimos 2 anos estas receitas subiram 15%/ano enquanto no Benfica cresceram 9%/ano e Porto 6%/ano. No entanto, o facto de ainda estar em último não faz muito sentido, inclusivamente porque, olhando para os mesmos números, vemos que o mais difícil está feito. O Sporting é o clube que tem maior receita de bilhetes de época, o que significa que os sócios do Sporting são fiéis, têm rendimentos elevados e querem viver a experiência Sporting. Ou seja, são os clientes target com mais potencial para se capitalizar a marca, o sonho de qualquer empresa.

Figura 11

Receitas relacionadas com atividades de marketing

Época 2016/2017, Milhões de euros



FONTE: Relatórios e Contas; comunicados dos clubes

Existem duas grandes lacunas na exploração da marca Sporting – o posicionamento junto de **clientes corporate**, patente quer no valor dos patrocínios quer na venda de lugares *business* e camarotes, e a **venda de merchandising** a sócios e adeptos.

Clientes corporate

O Sporting tem uma oferta específica para clientes *corporate*, assim como desenvolve diversas iniciativas para atrair patrocinadores. Existem três elementos-chave para maximizar o valor deste segmento:

- Influenciar o valor desta área de negócio através do posicionamento do clube na sociedade. As empresas querem estar ligadas a organizações que tenham valores e princípios nos quais se revêm e que sejam valorizados pela sociedade em geral.
- Ajudar os clientes a atingir o seu *target*. Tal como foi mencionado anteriormente, o Sporting tem uma base de adeptos e consumidores de entretenimento muito vasta e valiosa para as empresas parceiras. Este ativo tem estado a evoluir em crescendo. Temos mais pessoas no Estádio, somos o clube que mais bilhetes de época vende, temos mais pessoas a assistir às modalidades, o último contrato de TV demonstra a dimensão do consumo do entretenimento fornecido pelo nosso clube.
- Oferecer uma experiência diferente a clientes *corporate*. Estes clientes têm acesso a zonas diferentes do estádio, a salas privadas e serviços de *catering*. Procuram não só uma experiência física distintiva, mas também oportunidades de *networking* e de exclusividade. No entanto, num mundo cada vez mais digital é necessário complementar a experiência física com uma componente digital forte.

Já abordámos por diversas vezes a importância da comunicação de forma a promover um posicionamento positivo e construtivo do Sporting. Como se pode ver, esta dimensão, muitas vezes pouco valorizada por não haver clara ligação causa-efeito, é transversal a quase todas as áreas de negócio. O ruído que existe por todo o lado, promovido inúmeras vezes pela liderança do clube, prejudica a marca e afeta o valor que poderemos obter dela.

O Sporting tem vindo a aumentar a sua base de consumidores de entretenimento. Para extrair mais valor para a nossa organização e parceiros, poderíamos utilizar alguns elementos da estratégia usada pelos Golden State Warriors, provavelmente a maior referência mundial de como potenciar o valor da marca. Para além da política desportiva, potenciar o valor da marca foi considerada a componente mais crítica pelos investidores que compraram o clube em 2010 por 450 milhões de dólares. Hoje vale 1,9 mil milhões. Os Golden State trabalham em conjunto com os patrocinadores de forma a encontrar as melhores opções para suportar os objetivos de marketing respetivos. Desta forma, desenvolvem o que se chama *branded content*, ou seja, possibilitam que o patrocinador seja parte do conteúdo. Foi com este trabalho que criaram um segmento chamado “sons do jogo” patrocinado pela JBL; que fizeram um anúncio exclusivo para o estádio com a BMW, promovendo os seus carros elétricos com um jogador chamado “Green”. O Sporting tem o tempo de desconto patrocinado pela Tag Heuer, é um começo.

Os Golden State também ajudam os seus parceiros a medir o sucesso através de ferramentas de social media. Convém, mais uma vez, sublinhar que o conteúdo social media, com 14 milhões de *followers*, desenvolvido por esta organização, se foca exclusivamente em envolver os fãs no mundo Golden State, e tenta alinhar parte do conteúdo com os patrocinadores. Não há queixas de arbitragem no seu Facebook ou Instagram.

No que se refere à experiência dos clientes *corporate*, o Sporting parece pouco dinâmico, sustenta a sua oferta quase exclusivamente na componente física – camarotes 6* e 5* e lugares *business* complementados com acessos a lounges, *catering*, lugares de estacionamento e alguns elementos de comunicação físicos (logos e placas com o nome da empresa). Estes elementos são alavancados por todos os clubes. Para além do que se passa no relvado, a oferta não é diferenciada em relação aos demais. Olhando para o que o Benfica faz, facilmente percebemos que estamos muito atrás da experiência que eles proporcionam. Entre outras ofertas para os clientes *corporate*, o Benfica reserva lugares no avião com a equipa, bilhetes e hotel para jogos europeus no estrangeiro, em dias sem jogo dá acesso a salas de reuniões, faz uma reportagem sobre o parceiro na BTV. Isto permite que o clube tenha o dobro dos segmentos *corporate* comparativamente com o Sporting, apesar de os espaços físicos serem em tudo equivalentes. Por fim, para este segmento é extremamente importante a componente de *networking*, temos de garantir que as empresas e as pessoas certas estão presentes no nosso estádio – os Golden State Warriors têm sempre um evento *corporate* antes dos jogos, em que junta empreendedores e investidores para que possam discutir projetos.

Venda de *merchandising*

A venda de *merchandising* assenta em dois pilares fundamentais: (1) oferta disponível para ser comprada por adeptos; e (2) a distribuição dos produtos através de pontos de venda físicas e oferta digital.

A oferta de produtos é vasta e está dividida entre equipamentos desportivos e *lifestyle*. Consideramos que apesar de ser uma oferta apelativa, o clube poderia fazer algo mais nas edições especiais, as que levam os sócios a quererem celebrar a história (rica) do clube. Por exemplo, os dois artigos mais vendidos no Sporting são a camisola retro do ciclismo e a camisola retro de Yazalde. Como é possível então, que em ano especial de Peyroteo não esteja facilmente disponível uma edição especial do maior avançado de todos os tempos de Portugal? O artigo mais vendido no Benfica neste momento é a réplica da bota de ouro do Eusébio, comercializada por 900 euros.

Em relação à distribuição, devemos separar entre distribuição física e digital. No que respeita à distribuição física, temos uma série de espaços próprios. A loja-âncora foi recentemente inaugurada, com a construção do pavilhão. Também existem pontos de venda mais pequenos espalhados pelo país, como a loja da Rua Augusta ou quiosques em centros comerciais. Apesar de termos uma presença interessante, consideramos que nos temos esquecido de um espaço muito próximo, que está frequentemente cheio de Sportinguistas – o estádio. Quantos, dos 40 mil sportinguistas que vão ao estádio, nunca foram à loja verde? Se sabemos que aqueles adeptos têm condições económicas acima da média (80% deles tem bilhete de época) por que não promover o impulso? Quantos deles não terão falhado na sua indumentária para o jogo porque está mais frio do que esperavam ou está a chover e estariam felizes por aumentarem o seu conforto com as cores do clube? Quantos não gostariam de ter mais alternativas para comer que lhes gerassem impulsos (as pipocas representam 46% do lucro dos cinemas dos Estados Unidos)? Temos um ativo enorme, com um tráfego de clientes potenciais invejável, cheio de compradores afluentes, fiéis ao produto, e que não estamos a alavancar.

Por outro lado, também vendemos em lojas de terceiros, como a Sportzone. Uma outra desvantagem é a marca de equipamento a que estamos associados, a Macron não tem lojas físicas em Portugal, se trabalhássemos com uma marca grande como a Nike, poderíamos ter um espaço dedicado nas suas lojas e uma maior presença no mercado.

No que respeita à distribuição online, o Sporting renovou a sua oferta no *website*, que está substancialmente melhor do que a versão anterior. Ainda assim pode-se fazer bastante mais. Este foi um dos principais elementos que o Atlético de Madrid desenvolveu com o seu projeto Atlético 2020. Melhoraram os canais digitais – *website* e móvel – de modo a poderem tirar um maior partido de vendas remotas. As vendas de *merchandising* subiram 55%, para mais de 8 milhões de euros nos últimos 2 anos. Mais impressionante ainda foram os resultados dos Golden State Warriors, as suas vendas subiram mais de 400%!

Alguns elementos relevantes que aprendemos com estes dois casos e que o Sporting deveria incorporar:

- **Utilizar a plataforma que os clientes querem.** O Sporting renovou o seu portal online. Tem também uma app móvel, no entanto, a experiência entre ambas as opções é muito diferente, muito melhor no *website* do que na *app* móvel
- **Manter tudo simples.** Para cada objetivo devemos ver pelos olhos dos nossos clientes e simplificar a experiência. Ao mesmo tempo devemos promover impulsos. O merchandising do Sporting está escondido, muito abaixo na página principal, com poucos elementos que promovam o impulso e induza a compra. Os clientes têm de ter um comportamento completamente racional e estarem decididos a ir à loja online, onde devem carregar num botão que não lhes causa qualquer emoção. Na loja online, se quiserem comprar a linha retro têm de clicar três vezes (tudo menus de palavras, sem qualquer impulso).
- **Abandonar tecnologias que estejam ultrapassadas, mesmo que se tenha investido fortemente nelas.** A *app* móvel está desatualizada, tem o *look & feel* do iOS 6, lançado em 2012, quase sem funcionalidades. O canal móvel é já dominante em muitos mercados e o que mais cresce, sendo responsável por 44% das interações dos clientes bancários na Europa, por exemplo. Temos de abandonar urgentemente a *app* atual e substituir por algo diferente.
- **Conectar com os clientes através de tecnologia.** Expandir a experiência do Clube através dos canais digitais. Esta vertente é mais facilmente explorada na *app* móvel. Aproximar os adeptos dos atletas, por exemplo, com vídeos de atividades, comemoração do aniversário dos atletas. Podemos ainda publicar a vida do Clube diariamente com pequenas nuances que os adeptos valorizem. Tal como foi mencionado acima, a *app* do Sporting está muito longe de cumprir quaisquer objetivos digitais. Ao contrário da *app* do Atlético de Madrid proporciona uma experiência digital completa, com *updates* diários sobre o clube e atletas.
- **Melhorar a experiência dos seus adeptos.** Ainda que a inclusão da agenda mensal e o pagamento de quotas no *website* seja bastante útil ainda há muito mais a fazer para melhorar a experiência, principalmente através do canal móvel. A *app* do Benfica promove o acesso a conveniências importantes – como enviar o cartão de época a um amigo, acesso fácil e bem estruturado à loja online (Figura 12). Os Chicago Bulls permitem aos seus adeptos venderem ou doar para caridade bilhetes dos jogos que não podem ir, fazer facilmente o upgrade do lugar no estádio. As equipas da NFL juntaram-se à plataforma Ticketmaster de forma a terem todas estas conveniências partilhadas entre equipas e assim, poupar no investimento.
- **Introduzir tecnologia em tudo o que um negócio faz.** A inovação deveria ser uma constante do negócio e a tecnologia permite fazer o que era impensável há uns anos atrás. Os Golden State Warriors medem as preferências de consumo das pessoas que vão ao pavilhão, por classe de bilhete, por zona. Tudo é medido, qual a comida preferida dos bilhetes mais caros, qual o merchandising que costumam comprar os diferentes sectores. De acordo com esses dados fazem promoções e publicidade nos 800 monitores espalhadas pelo pavilhão. O Sporting não atualiza os monitores desde que o estádio foi feito, ainda são de tubo (para os que nasceram no século XXI, é a tecnologia anterior ao LCD) e nem sequer funcionam.

Figura 12

Comparação de app móvel com principal concorrente



4. Participar no desenvolvimento ético do futebol nacional

O futebol é uma das principais indústrias do País e uma bandeira da nação. Não existe mais nenhuma atividade que mova tantas pessoas e emoções. Deste modo, e como acontece com qualquer negócio, esta modalidade deverá ser cuidada e protegida para que se possa desenvolver, inovar e agregar.

Quanto vale o futebol português?

- O futebol profissional contribuiu diretamente com 456,1 milhões de euros para o PIB português na época 2016/2017 (correspondente a 0,25% do PIB), de acordo com um estudo da Ernst & Young, realizado com base em informação fornecida pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional.
- Nessa época, só os três grandes entregaram mais de 120 milhões de euros ao Estado e a modalidade foi responsável pela criação direta de 2.055 postos de trabalho (1.523 dos quais na divisão principal).
- As sociedades desportivas geraram mais de 680 milhões de euros em volume de negócios em 2016/2017.

Este último ano tem sido um *case study* de como destruir um negócio. As pessoas que gostam de futebol estão cansadas de estar todos os dias a ver notícias a degradar e a destruir esta indústria. Este é sem dúvida, um caso curioso se considerarmos o feito inédito e extraordinário de termos sido campeões europeus, o que nos poderia ter projetado para outros patamares do futebol português e nós, pelo contrário, conseguimos entrar num dos períodos mais negros da nossa história.

Apesar dos desafios, o futebol português tem sabido ser inovador e o facto de ser dos primeiros campeonatos a introduzir o VAR é disso exemplo.

Quando analisamos as propostas dos vários clubes, e o Sporting tem feito um excelente trabalho neste campo, verifica-se que existe um alinhamento entre os vários agentes. Vejamos algumas das propostas realizadas nos últimos tempos e para os quais existe um alargado consenso.

- **Antecipação do fecho da janela de transferências de verão.** Fecho da janela de transferência coincidente com a semana prévia ao arranque oficial dos campeonatos profissionais, em conformidade com a decisão já anunciada pela Premier League inglesa. A imposição desta medida deve implicar a Liga e a Federação, para que negociem com a UEFA e FIFA, e se decida a aplicação da mesma a todos os principais campeonatos europeus.
- **Entidade autónoma para gerir a arbitragem.** Proposta de criação de uma entidade autónoma, externa aos organizadores das competições, que concentre e comande todo o sector da arbitragem, a exemplo do que já sucede noutras ligas profissionais.
- **Divulgação dos áudios entre árbitro e VAR.** Uniformização do critério de divulgação da informação respeitante à arbitragem e à organização dos jogos, respeitando o princípio da igualdade. Assim, a divulgação não pode ser avulsa, devendo ser assegurada para todos os jogos da mesma competição ou para nenhum. Nesse âmbito cabe a divulgação dos áudios entre árbitro e VAR.
- **Salvaguarda dos contratos de formação.** Reforço urgente dos contratos de formação, permitindo às entidades formadoras salvaguardar o trabalho desenvolvido a nível dos escalões jovens e reforçando a abrangência dos contratos de formação, atualmente um fator de diferenciação negativa.
- **Intervenção sobre a qualidade da discussão do futebol.** Criação de uma *task force* envolvendo todos os principais agentes da atividade (Clubes, Liga, Federação e Secretaria de Estado do Desporto), com o objetivo de restringir as intervenções públicas que lesam a honra dos vários agentes e contribuem para o descrédito do futebol nacional, estudando até a erradicação de dirigentes ou a proibição do exercício de funções de âmbito desportivo.

Se todos estão alinhados com as propostas, qual a razão de não serem implementadas? Quando o conteúdo das propostas é credível e abrangente a única razão para não andar para a frente é uma comunicação ineficiente e a falta de cooperação entre os diversos agentes.

Temos consciência de que todos os intervenientes são adeptos de algum clube e esperar que os mesmos não tenham enviesamentos é demasiado ingénuo. O modelo atual das estruturas incentiva a que se tente “encaixar os nossos” nos lugares certos, mas esta é uma estratégia que beneficia os clubes com mais simpatizantes e prejudica os pequenos clubes e o futebol em geral, porque torna o futebol injusto e opaco.

Estas medidas não são implementadas porque se vive um clima de guerrilha no futebol português em que cada um pensa em si. Mark McCormack disse “A ira pode ser uma ferramenta de negociação eficaz, mas apenas como um ato calculado, nunca como

uma reação". A realidade mostra que estamos agora neste ponto e cabe a todos pensar se queremos andar para a frente com este desafio.

Adicionalmente às propostas que estão em cima da mesa, queremos realçar outros pontos que consideramos fundamentais para a credibilidade e ética do futebol português.

- **Assegurar um modelo transparente** que possa ser auditado pelos *stakeholders* do futebol: jornalistas, adeptos, comissões de trabalho, etc. Ou seja, para decisões relevantes tomadas no escritório, tais como avaliações de árbitros, análise de castigos, nomeações, ou decisões tomadas no estádio, tais como repetições de lances nos monitores do estádio em tempo real, explicações dos árbitros para a decisão (como acontece no rugby e futebol americano), consideramos que o melhor modelo para garantir o melhor desempenho dos intervenientes passa por garantir a transparência. Qualquer um de nós fará sempre um trabalho mais cuidado se o mesmo for avaliado por um elevado número de pessoas e se for público.
- **Reverter o novo sistema de atribuições de prémios da UEFA** na Champions League. A UEFA comunicou esta alteração como a "evolução do futebol". Será evolução existir um maior desequilíbrio entre os clubes mais ricos e pobres, mais fortes e fracos? Quando se quer um maior equilíbrio para que exista mais competição é instituída uma medida totalmente infiel aos princípios da solidariedade, da competição justa, da justa distribuição e da boa gestão. Este é mais um mecanismo para a procura de medidas não éticas, para não perder o poder dentro da indústria.
- **Terminar com a transmissão de jogos em direto no canal do clube.** Esta situação só acontece em Portugal, é contrária à verdade desportiva e implica discussões sobre a eventual manipulação de imagens. A indústria do futebol está a ser mais uma vez prejudicada pelas guerras de operadores de televisão que são um *stakeholder* importante nesta indústria e que deveria "acarinhar" um dos seus produtos mais rentáveis.
- **Alavancar a festa do futebol.** Maior incremento de ações no sentido de erradicar potenciais focos de violência. Para tal, deveremos aplicar a lei existente de restrição à entrada nos estádios de adeptos com passado violento e devemos, do mesmo modo, sancionar fortemente os clubes pelos comportamentos das claques. Também consideramos que este é o momento certo para debatermos se deveremos adotar o exemplo britânico e repensar totalmente o modelo das claques.
- **Implementar um mecanismo de solidariedade entre clubes.** Qualquer atividade só evolui se estiver em constante competição e para tal é necessário que se procure ao máximo o equilíbrio. Algumas das propostas dispensam investimento financeiro, mas para outras o investimento será necessário. O caso do VAR é um exemplo disso, propomos que os lances sejam revistos no estádio em tempo real e que os árbitros possam comunicar aos adeptos as suas decisões. Esta evolução só é possível se criarmos condições em todos os recintos desportivos. Os clubes com mais receitas deverão suportar um fundo de solidariedade. A indústria do futebol só se desenvolve com o apoio de todos, os maiores clubes ingleses poderiam ter

receitas estrondosas em termos televisivos, mas preferem uma distribuição equitativa para que todos os clubes tenham condições para se reforçarem e se tornarem mais competitivos. Quem ganha é a competição, os clubes e a seleção nacional. Realçamos que a Federação Portuguesa de Futebol tem um papel fundamental neste campo, inclusivamente pelo facto de nos últimos anos ter angariado elevadas receitas com o trabalho realizado pelos clubes, associado às boas prestações da Seleção Nacional. A FPF desenvolveu um excelente trabalho na construção da casa das seleções, mas agora surgem outros desafios e a criação deste fundo de solidariedade poderia ser um contributo importante para uma melhor experiência dos adeptos do futebol.

Em suma, e como Saramago dizia, “Se a ética não governar a razão, a razão desprezará a ética”.

Conclusão

O Sporting em 2012 estava numa verdadeira crise – de identidade, de resultados desportivos e financeiros. Temos de concordar que houve um rompimento com esse passado. Hoje, as equipas do Sporting são competitivas e lutam por títulos, o clube aproximou-se dos sócios e voltou a ser motivo de orgulho – foi construído um pavilhão distintivo; temos mais modalidades e são vencedoras. Existe o sentimento de estarmos num ciclo virtuoso que ultrapassou as dificuldades financeiras do passado e de que estamos capacitados para investir na construção dos melhores plantéis e para conseguir cada vez mais sucessos desportivos e financeiros.

Devemos alertar que não é bem assim. Mesmo que não estivéssemos a ter os atuais problemas de curto prazo com as rescisões de jogadores, o futuro teria muita incerteza. Estamos perante uma aposta de curto prazo que tem estado a aumentar a parada (e o risco de perda), ano após ano. Os custos e os montantes gastos no plantel principal de futebol aumentaram exponencialmente e estão em níveis perigosamente altos. Tudo isto conjugado com um estilo de liderança que desvaloriza os ativos e aumenta ainda mais o risco de insucesso.

Mesmo a gestão das prioridades básicas e controláveis que são chave para o futuro do Sporting, tais como as estratégias de marketing para valorizar ativos ou o desenvolvimento da formação (de futebol e modalidades), estão aquém do esperado.

Desejamos que este estudo ajude os Sportinguistas e respetivos líderes a refletir, que lhes permita alterar o que tem de ser alterado e fazer os ajustamentos necessários para todos juntos sermos o clube mais bem-sucedido de Portugal e do Mundo.

Temos muito trabalho pela frente e esperamos ter contribuído para dar o primeiro passo porque o futuro do Sporting começa por todos nós.

Saudações leoninas

Miguel Cal, sócio 25.591

Ricardo Farinha, sócio 7.151

