

Estratégia “futuro do Sporting”

Na nossa perspetiva, para além dos desafios de gestão corrente como a preparação da próxima época e a reestruturação financeira, 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). O curto prazo tem sido amplamente debatido, iremos focar-nos no longo prazo, onde sugerimos o caminho do futuro refletindo sobre a situação atual.

Figura 1

Estratégia “futuro do Sporting”

Desafios imediatos	Batalhas de Leão	
<p>A. Resolução no curto prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> Processo de rescisão de jogadores Processo jurídico de corrupção movido contra o Sporting Descontrolo das claques do nosso clube 	<p>B. Interno ao Sporting</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar performance da equipa principal de futebol Maximizar a experiência “Ser Sporting” Ajustar comunicação de forma a valorizar ativos do clube 	<p>C. Externo ao Sporting</p> <ul style="list-style-type: none"> Participar no desenvolvimento ético das estruturas do futebol

As 8 grandes questões sobre a gestão do Sporting CP

Potenciar a performance da equipa principal de futebol

1. A formação ainda é a aposta base da política desportiva?

Até 2015, claramente. A partir daí? O Sporting nos últimos 3 anos contratou 42 jogadores, nos quais se gastou 107 milhões de euros.

Os resultados da formação, têm-se deteriorado. Nos últimos 6 anos apenas ganhámos 1 título de juniores. A representação na seleção sub-21 tem vindo a decrescer (Figura 2). No último jogo contra a Itália não foi convocado nenhum atleta da nossa formação.

Figura 2

Problemas na formação?



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

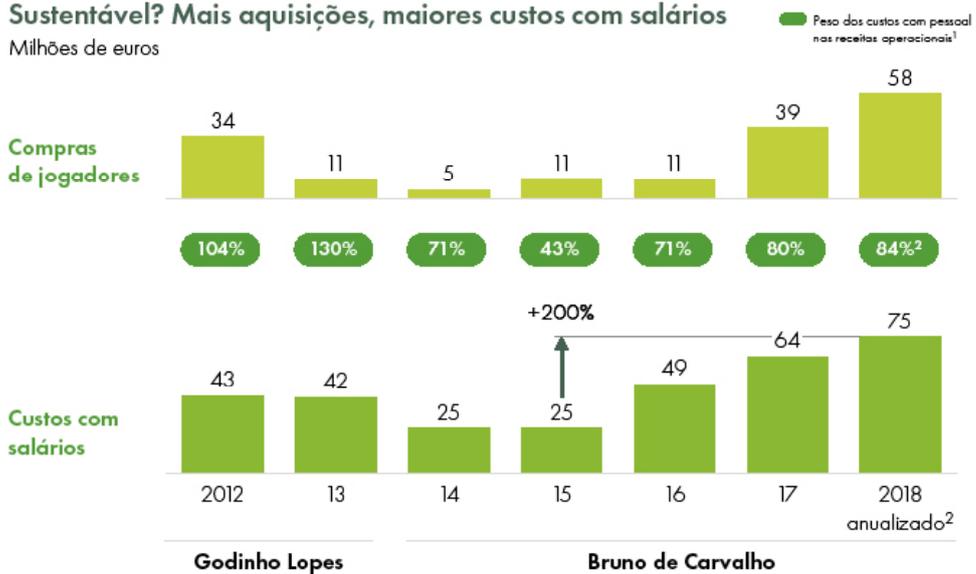
2. O reforço no investimento tem sido controlado?

Os investimentos em compra de jogadores e os custos com salários dispararam. 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 (Figura 3).

Figura 3

Sustentável? Mais aquisições, maiores custos com salários

Milhões de euros



¹ Receitas incluem prémios UEFA e excluem vendas de jogadores

² 1.º semestre anualizado. Receitas ajustadas pela sazonalidade dos prémios UEFA, a maior parte é recebida no primeiro semestre

FONTE: Relatórios e Contas; Transfermarkt

3. O Sporting está melhor na sua estratégia de mercado?

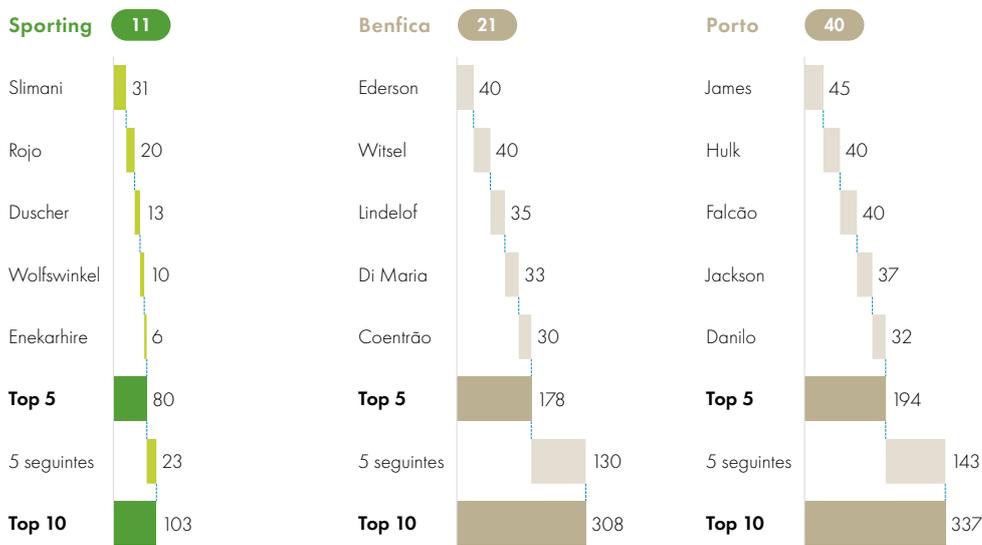
O Sporting, historicamente nunca foi bom a comprar jogadores - desde 2010, comprámos 28 jogadores por mais de 1 milhão de euros que depois vendemos – perdemos dinheiro em 22 casos destes. As 10 maiores vendas de jogadores comprados pelo Sporting resultaram num encaixe 200 milhões de euros abaixo de Benfica e Porto (Figura 4).

Figura 4

Receitas geradas com top 10 de vendas de jogadores comprados

Milhões de euros

 Custo de aquisição dos top 5



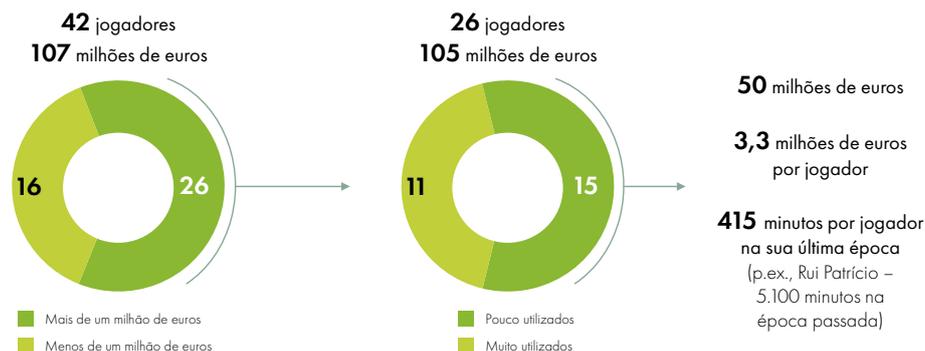
FONTE: Transfermarkt

Mas se hoje já compra bons jogadores também é verdade que continua a investir muito dinheiro em jogadores que simplesmente não contribuem para o sucesso desportivo. O Sporting falhou em cerca de 60% das contratações mais caras que fez (Figura 5).

Figura 5

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

Jogadores contratados nos últimos 3 anos



FONTE: Relatórios e Contas; Transfermarkt; Zerozero

Maximizar a experiência “Ser Sporting”

4. O Sporting aproximou-se dos seus sócios?

O Sporting desenvolveu infraestruturas para que os sócios passem mais tempo dentro da experiência “Ser Sporting”. O pavilhão João Rocha, é o melhor recinto desportivo para modalidades.

O Sporting desenvolveu inúmeras iniciativas que contribuíram para uma participação ativa dos sócios – campanhas de sócios, eventos no estádio, eventos de cultura desportiva.

5. O Sporting teve sucesso nas modalidades?

O Sporting alcançou o pleno sucesso desportivo para que os Sócios se orgulhem do Clube 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.

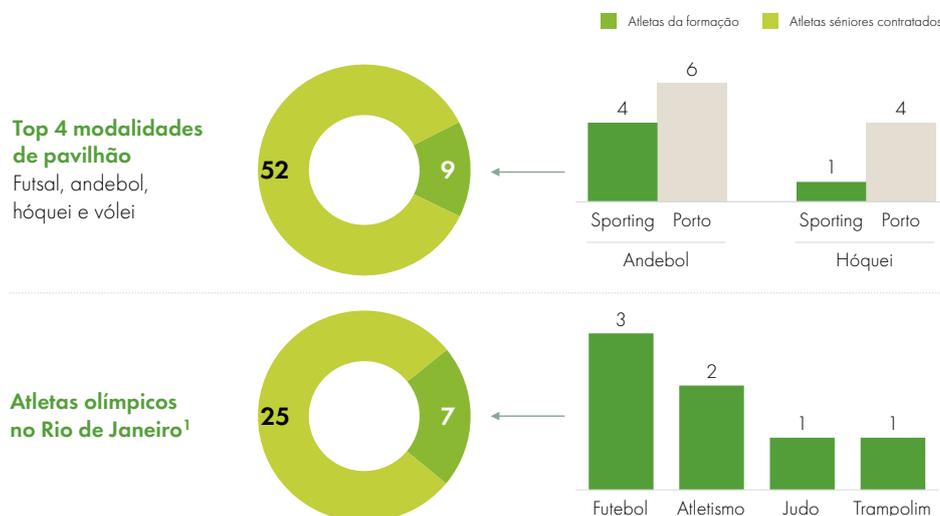
O Sporting levou 30 atletas aos jogos do Rio de Janeiro e sendo considerado uma força do desporto nacional.

6. O sucesso das modalidades foi baseado em políticas de desenvolvimento do desporto nacional (formação)?

O sucesso foi “comprado”. isto é, foi baseado 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 6).

Figura 6

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)

Ajustar comunicação e marketing de forma a valorizar ativos do clube

7. O Sporting conseguiu valorizar a sua marca e extrair mais valor?

O Sporting teve um significativo aumento de receitas – 180% entre 2013 e 2018. Ainda que os direitos televisivos e a UEFA tenham contribuído para 57% do aumento, foi um crescimento assinalável

O Sporting tem crescido mais do que os seus concorrentes, nos últimos 2 anos estas receitas subiram 15%/ano enquanto no Benfica cresceram 9%/ano e Porto 6%/ano.

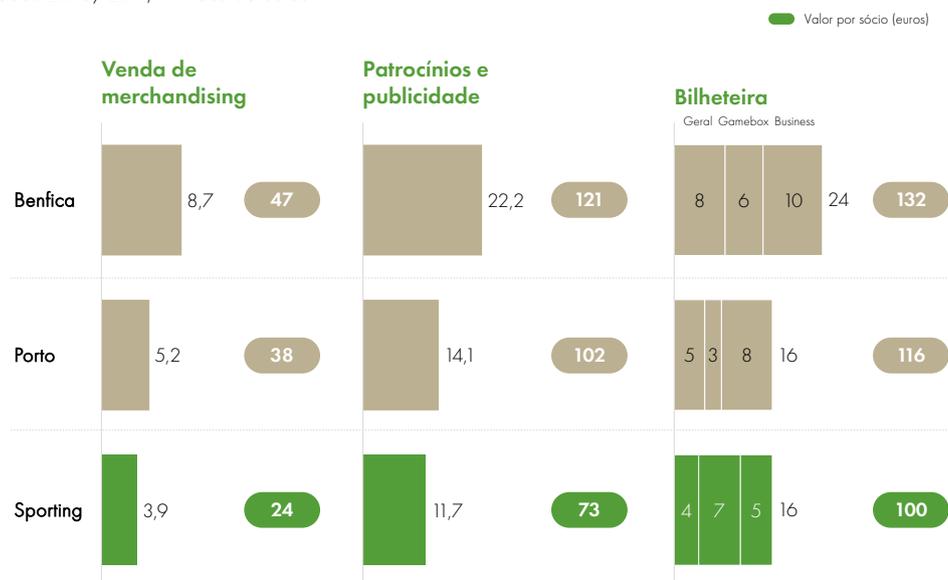
8. O Sporting é hoje uma melhor prática a explorar a sua marca?

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 7). 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.

Figura 7

Receitas relacionadas com atividades de marketing

Época 2016/2017, Milhões de euros



FONTE: Relatórios e Contas; comunicados dos clubes

Sugestões para o futuro

No documento completo encontrarão uma série de sugestões para o futuro do Sporting Clube de Portugal assim como o detalhe do porquê de cada sugestão. Em baixo elencamos algumas das ideias para ajudar o Sporting a obter a liderança no desporto português.

Potenciar a performance da equipa principal de futebol

- Melhorar rapidamente a formação de forma a voltar a ser a melhor escola de futebol de Portugal
 - 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;
 - Mudar o escalonamento dos nossos jogadores. Os nossos jogadores devem passar de escalão mais cedo, irão desenvolver-se mais rapidamente se jogarem contra jogadores mais velhos;
 - Não acabar com a equipa B. Seguindo a mesma lógica, consideramos um erro estratégico acabar com a equipa B.
- Garantir condições que permitam a jogadores e equipa técnica potenciar o seu talento.

Ajustar comunicação e marketing de forma a valorizar ativos do clube

- Melhorar proposta de valor para clientes *corporate*
 - 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 da forma mais eficiente. Melhorar a colaboração com os nossos parceiros de forma a permitir que eles participem em parte do conteúdo de entretenimento. Alavancar melhor a base de adeptos e sócios Sporting, a melhor e mais afluente de Portugal
 - Oferecer uma experiência diferente a clientes *corporate*. Ir além da infraestrutura física, complementar com experiências diferentes e explorar eventos de *networking*

- Aumentar a venda de merchandising
 - 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?
 - Apesar de termos uma presença física 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? Temos um ativo enorme, com um tráfego de clientes potenciais invejável, cheio de compradores afluentes, fiéis ao produto, e que não estamos a alavancar.
 - Melhorar consideravelmente a distribuição online e móvel. Garantir que os clientes têm uma experiência simples cheia de impulsos e aproveitar na plenitude as capacidades tecnológicas para uma melhor experiência – por exemplo loja no telemóvel, bilhete de época na App móvel, enviar bilhetes a amigos, possibilidade de sócios com bilhete de época poderem vender os jogos quando não podem ir ao estádio.