

SPORTING CLUBE DE PORTUGAL

MULTIDESPORTIVO – MODALIDADES DE FORMAÇÃO E RECREAÇÃO



Cartão de cluster Saúde e Bem-estar

Identificação do Projecto/Marca: **Sporting**

Enquadramento no cSBa: **Actividade de Bem-estar**

Posicionamento Estratégico: **Fomento de práticas desportivas, estímulo do espírito competitivo nos jovens e ATL.**

Cliente-alvo: **Toda a população, em especial jovens com menos de 18 anos.**

Perspectivas de Evolução: **Positiva, face à notoriedade, à capacidade instalada e à qualidade dos formadores.**

Idéia-Chave do Negócio: **Formação com campeonos ou Formação no seu clube de pádio.**



CCP
ASSOCIAÇÃO DE COMÉRCIO E SERVIÇOS PORTUGAL

Breve Apresentação do Negócio

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Designação Comercial
Sporting Clube de Portugal

N.º Colaboradores
139

N.º de Estabelecimentos
1

Dispersão Geográfica
Local

Facturação em 2010
1.503.000 €

Facturação em 2011
1.478.000 €

Endereço Postal
**Estádio José Alvalade Rua
Professor Fernando da
Fonseca Apartado 4120, 1501-
806 Lisboa**

Endereço Electrónico
www.sporting.pt

Contacto Telefónico
217516544

Contacto Electrónico
modalidades@sporting.pt

Pessoa de Contacto
Helena Duarte

É uma tarefa relativamente difícil encontrar um Português que não goste de futebol e é ainda mais estranho ver o modo como ele se enraizou na nossa cultura quando se pensa que este desporto está presente em menos de 15% da nossa história.

As grandes paixões em Portugal dividem-se sobretudo entre o Sport Lisboa e Benfica, o Sporting Clube de Portugal (Sporting) e o Futebol Clube do Porto, mas, fanatismos à parte, qualquer adepto concordará que o Sporting foi o clube que mais apadrinhou a prática de outros desportos.

Este facto justificou inclusivamente o epíteto de clube mais eclético de Portugal, característica que ainda hoje procura manter, mesmo perante as enormes dificuldades com que muitas modalidades se debatem.

Num País dominado pelo futebol quando se fala de desporto, a contínua e sustentada aposta noutras modalidades por si só mereceria destaque.

Todavia, o Sporting tem conseguido desafiar esta hegemonia futebolística com uma estratégia consolidada nas actividades desportivas ditas amadoras e com sucessivos resultados positivos.

Modelo de Negócio

1. Segmentos de Clientes

A abordagem ao segmento de clientes do Sporting passa, no essencial, pelo fomento da prática desportiva sobretudo junto dos mais jovens.

Deste modo, e aparte de idiosincrasias do público-alvo de algumas suas modalidades, a generalidade das pessoas que praticam desporto no Sporting estão no segmento -18 anos.

O caso prático da natação é disto um exemplo. As crianças iniciam a sua actividade entre os seis meses e um ano até aos doze anos, e durante este período elas habituam-se a ter provas todos os meses para lhes introduzir a componente competitiva, para além da vertente lúdica da prática desportiva.

Há também os nichos muito específicos como é o caso das actividades para pessoas especiais, entre outros que se podem considerar únicos na sociedade portuguesa. O multidesportivo do Sporting é por isso muito utilizado por pessoas com necessidades especiais nomeadamente por pessoas com deficiências para o desenvolvimento de actividades específicas ou para a prática de desportos enquadrados no projecto “*Special Olympics*”.

O Sporting focaliza-se portanto no elemento lúdico como parte da componente desportiva, ao mesmo tempo que responde com competência à dimensão mais técnica decorrente de requisitos particulares de pessoas com algum tipo de deficiência, o que ajuda de certa maneira a ajudá-las a melhorar do seu estado e a desenvolver determinadas capacidades cognitivas, pelo que não é de estranhar que esta dimensão seja muito estimada pelo clube.

2. Propostas de Valor

A proposta do Sporting sugere um ciclo típico de a uma mensalidade corresponder o usufruto das instalações e/ou de aulas de uma determinada modalidade.

Neste contexto, as pessoas inscrevem-se, pagam a sua mensalidade, e em contrapartida gozam de um determinado número de benefícios e/ou da formação com os melhores, e este é o posicionamento do Sporting. Dito doutro modo, a proposta de valor do Sporting passa pela oportunidade de se crescer desportivamente com os melhores e os mais habilitados formadores.

As mais-valias para atrair o segmento de clientes com menos de 18 anos passam pelo orgulho de representar o Sporting, pela formação de excelência com os melhores e pela solução de ATL que muitas vezes o clube constitui, em resultado da confiança depositada pelos pais no momento de optar por uma instituição para ocupar o tempo livre dos seus filhos e para o fomento da prática desportiva.

O Sporting tornou-se o primeiro clube certificado em formação desportiva em Portugal, o que se traduziu num esforço feito com muito eclectismo, socorrendo-se apenas de meios próprios, em especial dos coordenadores das modalidades, facto bastante inusitado e que os seus responsáveis gostam de recordar e justamente valorizar.

Além do Estádio Universitário de Lisboa que tem as suas infra-estruturas certificadas, o Sporting é pois o único clube certificado no País, o que é uma garantia de qualidade do seu ensino e formação.

3. Canais

Dada a notoriedade de que goza, o principal canal do Sporting é mesmo o contacto pessoal e a opinião favorável entre os utilizadores e os potenciais interessados.

Em termos de comunicação, e face à sua elevada taxa de ocupação, a página oficial do clube é um dos mais importantes meios apesar de não estar muito vocacionada para este tipo de serviços, porque é sobretudo informativa.

A facilitar essa comunicação, o Sporting conta também com a vantagem de uma magnífica localização e uma acessibilidade de excelência, tendo em conta a rede de transportes públicos existente nas suas imediações, além da decisão de oferecer o estacionamento aos seus utilizadores, e com acesso directo por elevador às suas instalações.

4. Relação com o Cliente

Para o Sporting os seus clientes são muito especiais, e embora considere que haja factores que influenciam a decisão para se tornarem utilizadores, as infra-estruturas desportivas, o ambiente familiar, e o facto de serem sportinguistas ou vindo de uma família com paixão sportinguista, assumem-se como importantes estímulos, diferenciando-se de uma troca comercial pura e simples.

Há sobretudo uma tradição familiar que passa de geração em geração, e o clube tem mesmo casos de praticantes com seis meses de idade e outros com noventa e três anos de idade.

Para fortalecer e responder às necessidades dos clientes, o Sporting disponibiliza 20 modalidades oficiais certificadas, servindo-se também de um conjunto de modalidades autónomas que tem a sua prática fora deste ambiente, no entanto casos como o andebol e o futsal que face ao número elevado de equipa e atletas treinam no multidesportivo mas que também ocupam outros pavilhões na área metropolitana de Lisboa.

Para além da componente física óbvia, o objectivo da direcção do Sporting para as modalidades passa também pelo desenvolvimento mental do indivíduo, pela experiência do *stress* competitivo, daí o reforço de uma empatia pela competição saudável e da aprendizagem em como lidar com a pressão da competição e da rivalidade com outros clubes.

Na relação com estes clientes mais jovens dá-se geralmente aos 12, 13 anos uma selecção natural dos mais dotados, ou os que trabalham mais e têm uma maior apetência para a prática desportiva específica do seu desporto de eleição.

Há também outros que são quase de imediato direccionados para outras modalidades relacionadas com a natação, como por exemplo o pólo aquático ou o triatlo.

Este processo vai-se desenvolvendo e sofrendo adaptações até aos 18 anos, altura em que alguns despertam definitivamente para o nível competitivo, justificando-se transitar para o profissionalismo.

5. Fontes de Receita

Nos anos oitenta era obrigatório ser-se sócio do Sporting para se ter acesso à prática de uma modalidade no clube, mas de há algum tempo que isso mudou, e há variadíssimos casos de clientes sócios de um rival ou de visitantes que inscrevem pessoas da sua família embora assumam ser simpatizantes de um clube adversário.

A única discriminação que existe hoje em dia é um desconto de 15% no valor da mensalidade que é dado aos associados do Sporting, ao passo que os não sócios não usufruem desta oferta.

O modelo de negócio do Sporting no campo das modalidades não se limita ao imediato, na medida em que a fonte de receita de um praticante de ginástica, por exemplo, não se esgota na mensalidade ou na anuidade que paga para a prática desportiva.

A natação é a principal fonte de receita mas é também ao mesmo tempo a modalidade mais cara face ao elevado custo operacional que representa. O espaço onde é praticada exige custos com a água, com meio ambiente e com o número de professores.

No conjunto das modalidades, a natação e a ginástica são as que apresentam números de adesão mais elevados, embora o judo venha a evidenciar um bom crescimento desde há algum tempo.

A academia de atletismo de Sporting, outra modalidade com história no clube, funciona em três locais, na Alta de Lisboa na pista Moniz Pereira, no INATEL na pista do instituto, e no Jamor na pista do Estádio Nacional.

As chamadas modalidades autónomas resultam de parcerias com associações ou empresas que ficam responsáveis pela sua gestão e a quem, em contrapartida, o Sporting cede os direitos de utilização da marca e da imagem, mediante protocolos previamente definidos e acordados.

O caso do hóquei em patins resulta precisamente de um contrato com uma associação que conta com escolas de formação, e embora já tenha uma actividade regular, ela está deslocada do multidesportivo, em local próprio, no antigo espaço da Casa do Gaiato, em alguns pavilhões na zona de Odivelas e agora também na linha de Cascais.

Nestes casos a actividade desportiva e a respectiva gestão são perfeitamente autónomos, contando com um orçamento independente, e neste contexto o Sporting apenas oferece apoio na divulgação da modalidade em termos de comunicação no clube, no site, no jornal e ao nível de alguns equipamentos de jogo.

6. Recursos Chave

O principal recurso do ponto de vista de infra-estrutura é o Edifício Multidesportivo anexo ao novo estádio José Alvalade, inserido no complexo desportivo Alvalade XXI, mas a direcção das modalidades do Sporting prefere destacar a importância dos recursos humanos, ao atribuir o sucesso do negócio à qualidade das pessoas que trabalham neste sector do clube, em especial os formadores.

A título de exemplo, as reclamações nunca dizem respeito aos técnicos ou aos formadores, e quando existem referem-se a problemas sentidos em relação às instalações, como por exemplo à temperatura da água ou à manutenção dos balneários.

Consciente da necessidade de manter os padrões de qualidade elevados, o Sporting atribui semelhante protagonismo aos auxiliares que dão apoio às crianças, uma vez que são estes funcionários que fazem a ponte entre os pais e os instrutores ou formadores, pelo que são eles que recebem e entregam as crianças diariamente.

São pessoas muito atentas e com larga formação desportiva, pelos valores que transmitem e pelo sentimento de segurança que transmitem aos pais quando deixam os seus filhos.

7. Actividades Core (Chave)

O facto do negócio das modalidades representar uma receita significativa na vida do clube é facilmente observado nos Relatórios & Contas do Sporting, em especial últimos anos, não os da Sociedade Anónima Desportiva (SAD), pois são duas dimensões distintas.

Efectivamente, quando se trata de SAD o assunto é exclusivamente futebol, mas o clube publica também um Relatório & Contas específico do segmento do clube no qual as modalidades do Sporting se encontram e que nada tem nada a ver com a dimensão futebolística.

Na sua dimensão profissional e formadora, todo o futebol do clube está concentrado numa única entidade, a Sporting SAD, ao passo que todas as outras modalidades estão concentradas no Sporting Clube de Portugal enquanto clube, pelo que são organicamente duas entidades distintas.

No que toca às modalidades-chave para o sucesso deste negócio, mais de metade dos seus clientes estão concentrados na natação e na ginástica, onde o Sporting conta com cerca de 2500 e 1400 praticantes respetivamente.

Entre todas as outras, destacam-se o atletismo com 170 inscritos, o andebol com 160 praticantes, o futsal com 150 jovens e o judo com 110 atletas.

Existem ainda modalidades mais residuais como é o caso do xadrez com cerca de 20 jovens, do tiro com arco em que estão inscritos 27 arqueiros. Curiosamente, o Sporting é o único espaço que oferece uma carreira de tiro coberta, para além de ter uma escola de tiro perfeitamente consolidada com cerca de 40 praticantes do tiro   bala.

8. Parcerias Chave

O Sporting gere as suas parcerias, de forma mais ou menos pública, em pelo menos duas áreas estratégicas muito claras. Uma diz respeito ao *networking* que tem feito junto de institui es privadas ou entidades públicas e na qual deposita imenso do seu prestígio e do seu futuro. São rela es que estão na base de muito do trabalho que é desenvolvido no segmento das modalidades.

Há ainda as parcerias que têm vindo a ser consolidadas sob a capa de uma gestão cada vez mais eficiente e profissional dos seus recursos. Neste domínio incluem-se as parcerias de negócio em sectores como o da segurança, da limpeza e manuten o de espaços, de actividades específicas não cobertas pelos seus próprios meios, entre outras.

Feita esta distin o, quando se abordam as redes de negócio, o Sporting tem consolidado parcerias, por exemplo, com escolas que procuram o clube para estágios para massagistas ou fisioterapeutas, e por isso embora não exista um posto médico no multidesportivo, muitas modalidades são apoiadas por fisioterapeutas e um médico.

Ao nível do ensino, o Sporting tem parcerias com alguns municípios, com agrupamentos de escolas e colégios na região de Lisboa, e com a própria Movijovem que gere as pousadas da juventude.

No que diz respeito ao segundo tipo de parcerias, o clube desenvolveu protocolos, por exemplo na área da segurança das instala es e também do acompanhamento dos utentes com a Prosegur, com a Cimai para a manuten o das piscinas em particular ao nível da qualidade da água, e a Servilimpe no domínio das limpezas, entre outros.

9. Estrutura de Custos

Face ao que tem sido descrito atrás, como seria de esperar os principais centros de custos são os consumos energéticos e da água, e os honorários dos técnicos que, embora em muitos casos recebam em fun o do número de inscritos, o total despendido é bastante avultado.

Encontram-se a desempenhar funções no Sporting aproximadamente 300 colaboradores, dos quais cerca de 120 são profissionais, ainda que neste somatório não estejam incluídos os funcionários do departamento jurídico e do financeiro.

Sumário Executivo

O Sporting tem encarado as modalidades como parte do seu ADN, sendo acompanhado por uma significativa base de apoio. O eclectismo do Sporting, embora não seja o *core business* do clube, enquanto SAD, é uma parte muito importante nomeadamente pela prática desportiva e pela correspondente fonte de receitas extraordinária.

O Sporting concentra no edifício multidesportivo mais de vinte actividades, ao passo que as modalidades técnicas decorrem num pólo fora do estádio José Alvalade e o clube tem-se socorrido de outros centros, como o INATEL onde é praticado o atletismo, em todas as variantes de pista: velocidade, saltos, lançamentos e outras.

A componente formativa do Sporting é o vector chave em especial pela quantidade de jovens que se associam ao clube para praticar essas modalidades, independentemente de algumas destas actividades estarem profissionalizadas nomeadamente no escalão sénior, como é o caso do andebol, futsal e atletismo.

Foi feita uma aposta muito grande na excelência dos formadores, instrutores e professores que na sua grande maioria foram campeões nacionais e europeus, que depois de terminar as suas carreiras profissionais, mantiveram uma forte ligação ao clube e tornaram-se profissionais de educação desportiva capazes de formar as novas gerações.

Tendo em conta a importância da dimensão económica deste negócio para o clube, hoje em dia já não é necessário ser-se sócio para se poder inscrever nas modalidades do Sporting, embora estes usufruam de condições especiais na prática desportiva ao abrigo da “formação Sporting”.

Internacionalização

O carácter internacional deste modelo de negócio está alicerçado em dois pilares fundamentais.

Por um lado, existe uma permanente disponibilidade do clube em participar em iniciativas internacionais que decorrem ao longo do ano, envolvendo os vários escalões de formação nas diversas modalidades.

Por outro, o Sporting encara também de forma muito positiva pedidos de inscrições de praticantes estrangeiros, abrindo desse modo as portas à multiculturalidade das suas modalidades.

Tendência do Negócio

Nos dias de hoje seria impossível viver na ideia romântica de uma existência exclusiva para a componente formativa, descurando a dinâmica de negócio que está, e tem que estar também na base de qualquer modelo de negócio.

Ainda assim, não deixa de ser assinalável o trabalho feito pelo Sporting por exemplo ao nível da inserção social dos mais jovens, do fomento da prática desportiva, mas isto obviamente baseado já numa componente económica que permite ao clube subsistir e poder prestar essa formação desportiva de acordo com a história do clube.

A natação e a ginástica são as âncoras deste negócio e são as que contam com mais tradição ao nível do clube em termos de formação desportiva.

Do ponto de vista do negócio além da ginástica e da natação, tem havido um forte contributo das modalidades de combate, onde estão inseridos o judo, o *karaté*, o boxe, o *kickboxing*, o aikido e a capoeira, sendo estas o terceiro grande nicho do Sporting.

A ideia complementar à direcção do clube é a de que um praticante continuará a ser um consumidor da marca Sporting para o resto da sua vida e essa valência tem um impacto a longo prazo, tratando-se quase de uma conta-corrente que é aberta em nome de cada novo associado que vai sendo alimentada ao longo da sua vida.

Suportando-se sobretudo pela história e notoriedade do clube no arranque deste segmento, o negócio das modalidades ultrapassou as expectativas, ganhou vida própria e neste momento é um importante meio gerador de receitas para o Sporting, sendo de prever o alargamento a cada vez mais actividades, estando a direcção sempre disponível a testar novas modalidades, ao mesmo tempo que se consolidam as de maior penetração comercial: natação, ginástica e de combate.