

ACADEMIA DE FUTEBOL

UMA FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA?

Ricardo Rodrigues

João Neves

12ºH - março 2022

Índice Geral

<i>Índice Tabelas</i>	2
<i>Índice Figuras</i>	2
<i>Lista Abreviaturas</i>	3
<i>Resumo</i>	4
<i>Capítulo I – Introdução</i>	5
<i>Capítulo II – Revisão da Literatura</i>	8
2.1 Contexto Histórico do Futebol Europeu.....	8
2.2 Objetivos dos Clubes de Futebol.....	11
2.3 A Estratégia nos Clubes de Futebol.....	12
2.4 Academia de Futebol - Alavanca da Performance dos Clubes.....	16
<i>Capítulo III – Metodologia Investigação</i>	21
3.1 Estratégia de Investigação.....	21
3.2 Objeto de estudo: FCB e SCP	21
3.3 Dados	24
<i>Capítulo IV – Discussão/Conclusão</i>	25
<i>Bibliografia</i>	27
<i>Anexos</i>	29

Índice Tabelas

Tabela 1-	
perspetiva Estratégica Baseada nos Recursos aplicada no Desporto	15
Tabela 2-	
Importância do Capital Humano na Performance dos Clubes	17
Tabela 3-	
Objetivos Desportivos da Época 2009/10 da Academia do Sporting	20

Índice Figuras

<i>Figura 1-</i>	
<i>Evolução das Receitas dos 5 Clubes Mais Ricos da Europa.....</i>	<i>9</i>

Lista Abreviaturas

FIFA - *Federation Internationale de Football Association*

FPF - *Federacao Portuguesa Futebol*

RBV – *Resource Based-View*

UEFA - *L'Union Europeene de Football Association*

NCAA – *National College American Association*

SCP – *Sporting Clube Portugal*

FCB – *Futebol Clube Barcelona*

SAD – *Sociedade Anonima Desportiva*

EUA – *Estados Unidos América*

Resumo

O presente estudo empírico visa analisar se a estratégia baseada nos recursos perseguida pelos clubes através da criação de Academias de Futebol esta associada à sua *performance* desportiva. Para esse efeito, o estudo incidiu sobre a Academia Sporting e a Academia do Futebol Clube Barcelona “*La Masia*”. Adicionalmente, analisamos o impacto económico-financeiro da Academia do Barcelona tendo em consideração as épocas de 2001/02 a 2009/2010.

Os resultados evidenciam que a Academia do Barcelona constituiu uma mais-valia desportiva e económico-financeira para o clube. Por um lado, a proporção no plantel principal dos jogadores formados na Academia esta associada positivamente (0,797) aos resultados desportivos do clube na Liga Nacional de Futebol Profissional de Espanha. Por outro lado, a Academia permitiu gerar 283M€ ao clube, tendo em consideração o resultado residual e mais-valias obtidas na venda de jogadores ao longo das épocas em análise, bem como, o valor dos passes dos jogadores formados na academia que compõem o plantel principal, equipa B e camadas jovens na época de 2009/2010. Neste contexto, os resultados sugerem que a Academia do Barcelona constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentada para o clube, através da formação de jogadores cujos talentos são considerados recursos raros, valiosos e não são perfeitamente imitáveis.

No caso do Sporting, a correlação entre a *performance* desportiva do clube e proporção de jogadores no plantel principal formados na Academia e negativa (-0,299). Por outro lado, 49% dos jogadores formados na Academia do Sporting conseguem ter uma carreira de futebolista profissional a nível nacional ou internacional. Desta forma são realçadas outras competências desenvolvidas durante a formação pela Academia que possibilita aos jovens jogadores não desistirem e prosseguirem a sua carreira desportiva.

Palavras-Chave: Academia Futebol, Sucesso Desportivo e Financeiro, Estratégia.

Capítulo I – Introdução

O atual contexto do futebol europeu é caracterizado pela existência de inúmeros clubes de futebol que se encontram em falência técnica ou com dificuldades em cumprir as suas obrigações. Apesar dos rendimentos dos clubes terem aumentado nos últimos anos, por via do *broadcasting*, bilheteira, prémios de participação em competições nacionais e internacionais, entre outros, assistiu-se a um aumento significativo dos gastos de exploração (o valor das receitas das 5 principais ligas de futebol¹ passou de 3.9 Biliões de Libras em 2002/2003 para 7.7 Biliões de Libras em 2007/2008, enquanto que os gastos com salários passaram de 2.5 Biliões Libras em 2002/2003 para 4.8 Biliões de Libras em 2007/2008 – *Deloitte's Annual Review of Football Finance*). Em parte, as dificuldades financeiras dos clubes devem-se à incorreta gestão dos seus recursos financeiros, através do pagamento de elevados salários e no investimento na compra dos direitos de transferência de jogadores.

Segundo alguns autores (Vrooman, 2000) a conciliação da *performance económico-financeira* com o desempenho no campo constitui o principal objetivo dos gestores dos clubes de futebol profissional no longo-prazo. Esta perspetiva foi em parte acolhida pela *L'Union Europeene de Football Association* (UEFA), ao ter aprovado em 2009 a medida do *Fair Play* financeiro que consubstancia o princípio do equilíbrio financeiro a medio-prazo. Por outro lado, os regulamentos da *UEFA Champions League* ou *UEFA Europa League* requerem que o plantel de uma equipa que participe nessas provas contenha no mínimo oito jogadores formados pelo clube². No atual contexto regulamentar e económico-financeiro dos clubes, torna-se importante investigar outras soluções estratégicas adotadas por alguns clubes, tal como a formação de jovens jogadores através de Academias de Futebol, como forma de garantir um equilíbrio sustentável entre desempenho desportivo e financeiro.

1 As cinco Principais Ligas de Futebol na Europa são as seguintes: *Premier League* (Inglaterra), *Liga 1* (França), *Bundesliga* (Alemanha), *Primeira Liga* (Espanha), *Serie A* (Itália).

2 Ver artigo nº17 do “*Regulations of the UEFA Champions League 2008/09*”.

Nas últimas duas décadas tem surgido diversos estudos sobre a gestão dos desportos profissionais de equipa, se tomarmos como referencia o surgimento de revistas científicas nessa área (e.g. *Journal of Sport Management*). No entanto, a formação de jogadores numa Academia como Ação estratégica dos clubes de futebol profissional não tem merecido grande atenção por parte da comunidade académica. Uma parte importante dos estudos empíricos tem como contexto os Estados Unidos da América e aí o modelo de formação de atletas de alta competição e desenvolvido essencialmente pelas Universidades Norte-Americanas. Na Europa, começaram a surgir recentemente alguns estudos sobre a formação de atletas através de Academias ou Centros de Treino (Gerrard, 2009; Moita, 2008; Silva, 2009). Embora, esses trabalhos analisem o impacto da formação dos jogadores e das características das infraestruturas na competitividade dos clubes, não é feita uma análise global sobre as implicações da Academia na *performance* dos clubes a longo-prazo, tanto desportiva como financeira.

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar o sucesso da estratégia da criação de Academias por parte dos clubes de futebol profissional numa vertente desportiva. Por isso, no presente estudo foi analisado o sucesso desportivo, tanto da Academia do Futebol Clube Barcelona (FCB) como da Academia do Sporting Clube Portugal (SCP). A análise baseia-se numa primeira instância na relação entre a percentagem de jogadores formados nas Academias que integraram o plantel principal com os pontos obtidos pelos clubes na principal liga nacional de futebol. No caso do FCB o estudo foi levado a cabo ao longo das épocas 2001/2002 a 2009/2010, enquanto no caso do SCP apenas foi analisado o período compreendido entre a época 2002/2003 a 2009/2010. Adicionalmente procedemos a análise da carreira desportiva dos jogadores formados nessas Academias, pois o sucesso da formação passa também pela capacidade dos jogadores continuarem a sua carreira de jogador profissional em outros clubes.

Complementarmente analisamos o impacto económico-financeiro da Academia do Barcelona tendo em consideração as épocas de 2001/02 a 2009/2010. Tendo como base a *Resource Based View Theory* (RBV), procuraremos verificar em que medida as Academias de Futebol são fonte de

vantagem competitiva sustentada para os clubes através da formação de jogadores cujos talentos são considerados recursos raros e valiosos e que não são perfeitamente substituíveis ou imitáveis pela concorrência.

Os resultados deste estudo indicam que o SCP e FCB tiveram no seu plantel principal, respetivamente, 8 e 10 jogadores oriundos da Academia e que mantiveram-se pelo menos em duas épocas desportivas. Apenas no caso do FCB existe uma correlação forte e positiva (0,797) entre *performance* desportiva do clube e a proporção de jogadores formados na Academia no plantel principal do clube. No caso do SCP, a correlação entre as duas variáveis é de -0,299 mas não é estatisticamente significativa. Adicionalmente, o estudo mostrou que a criação da Academia pelo FCB se revelou um sucesso financeiro por ter criado valor em 283 Milhões Euros.

Apos esta introdução, o presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos adicionais. No capítulo 2 faz-se uma revisão da literatura de forma a contextualizar o tema e a identificar a questão de investigação que orientou o presente trabalho. No capítulo 3 descreve-se os procedimentos para obter os dados e a metodologia seguida para construir as variáveis que foram objeto de estudo. Por último, no capítulo 4, segue-se a discussão dos resultados e as principais conclusões.

Capítulo II – Revisão da Literatura

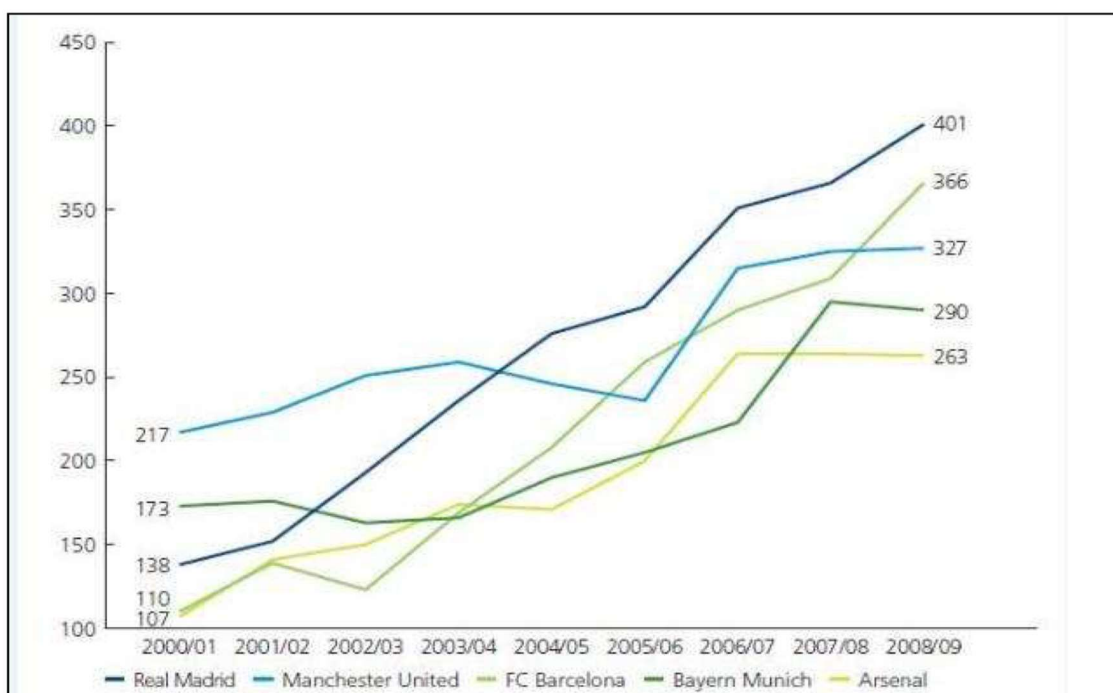
2.1 Contexto Histórico do Futebol Europeu

A rápida expansão do futebol na Europa tornou imperativo a criação de uma entidade reguladora e supervisora que não a Associação Futebol de Inglaterra, criada em 26 de outubro de 1863. E então que surge, em 1904, a *Federativo Internacional de Football Association* (FIFA) e 50 anos depois, em 15 junho de 1954 em Basileia, a UEFA. Desde então, a UEFA passou a ser o organismo dinamizador, tanto dentro como fora dos relvados, do futebol europeu. Prova disso foi a criação de inúmeras competições internacionais de enorme sucesso como: em abril de 1955, a prova de clubes na qual competem as equipas campeãs nacionais - Taca dos Clubes Campeões Europeus (*Champions League* desde a época 1992/93) - e a Taca das Cidades com Feira (atual UEFA *Europa League*).

A UEFA também desempenhou, no início da década de 80, um papel fulcral no desenvolvimento do futebol para as camadas jovens através da criação dos Campeonatos da Europa de Sub-18 e de Sub-16. Tendo, no início de 2001/02, sido alterados para competições de Sub-17 e Sub-19, por normas impostas pela FIFA.

A década de 90 do século passado foi caracterizada por um conjunto de factos que contribuíram para o desenvolvimento do futebol profissional na Europa. Na esfera financeira, o futebol europeu começou a ser considerado como uma indústria com projeção mundial, beneficiando do crescimento significativo das receitas oriundas da publicidade, direitos televisivos, bilheteira, prémios de competições, *merchandising*, entre outros. Na Figura 1 é apresentada a evolução das receitas de cinco dos principais clubes europeus.

Figura 1 – Evolução das receitas dos 5 clubes mais ricos da Europa



Fonte: Relatório da Deloitte Football Money League (2010)

(milhões euros)

A Lei de *Bosman*³ de 1995 implicou que os clubes europeus perdessem o direito a receber compensações pela transferência de jogadores aquando do termino de seus contratos e deixassem de ter restrições em relação ao número de jogadores da União Europeia em campo. Por último, a transformação de clubes de futebol em sociedades desportivas, permitiu que certos investidores institucionais passassem a deter e a controlar a gestão de vários clubes de futebol profissional.

Para fazerem face a estas mudanças repentinas no mercado do futebol e de forma a fomentar a sua competitividade, os clubes de futebol viram-se obrigados a desenvolver estratégias que lhes conferissem vantagens competitivas sustentadas em relação aos seus competidores. Algumas das estratégias adotadas pelos grandes clubes passaram pelo recrutamento de jogadores fora e dentro da União Europeia e/ou desenvolvimento de novos talentos através de Academias ou Centros de Treino.

3 Ver Tribunal Europeu da Justiça, caso 415/93.

Em 2005, a UEFA para promover a formação de jogadores, como estratégia a medio/longo prazo dos clubes de futebol, aprovou uma proposta “que obriga os clubes a criar metas de formação” (Moita, 2008). As metas impostas aos clubes, para a época 2009/2010⁴, foram de 8 jogadores formados localmente inseridos no plantel da equipa principal sénior. Entende-se por jogador formado localmente, todo e qualquer jogador que tenha sido inscrito na Federação de Futebol do respetivo país pelo menos durante 3 épocas desportivas, entre os 15 e 21 anos de idade. A regulamentação criada tem o objetivo de tornar os clubes de futebol viáveis economicamente para assegurar o futuro dos mesmos.

Alguns clubes foram além do recrutamento e formação de jogadores enquanto complemento de uma estratégia mais abrangente do clube, tendo optado pelo investimento na criação de estruturas próprias, Academias ou Centros de Treino, preparadas para maximizar ao limite a deteção, a formação ao nível pessoal e profissional e a integração harmoniosa de jovens “talentos” na equipa principal capazes de competir ao mais alto nível.

Na atualidade existem dois clubes que se destacam dos restantes pelo forte investimento feito na formação e pelo sucesso que tem vindo a obter nesta área, o FCB e o SCP. O sucesso de ambos os clubes na formação deve-se a reconhecida regularidade com que formam jogadores que atingem a equipa principal e que mantem uma carreira no futebol profissional:

– **Sporting Clube de Portugal:** Luís Figo, Simão Sabrosa, Hugo Viana, Ricardo Quaresma, Cristiano Ronaldo, Nani, João Moutinho, Miguel Veloso, entre outros;

– **FC Barcelona:** Guardiola, DeLa Pena, Puyol, Xavi, Iniesta, Valdes, Messi, Pique, Pedro Rodrigues, entre outros.

Tendo em conta a estratégia de investimento de ambos os clubes, é pertinente a sua utilização como objetos de investigação neste estudo.

⁴ Ver Regulamento Champion League e Euro CUP da UEFA-2009, capítulo X, nº18

2.2 Objetivos dos Clubes de Futebol

As equipas profissionais de futebol podem ser encaradas como organizações de desporto que funcionam em função dos resultados produzidos pelo “talento” da equipa e *performances* individuais de seus jogadores. Historicamente, as competições desportivas eram disputadas por clubes que assumiam a figura jurídica de coletividade ou associação de adeptos, ligado ao conceito do clube como promotor da atividade física. No entanto, na década 90 assistiu-se a transformação de vários clubes em sociedades anónimas desportivas tendo algumas delas as suas ações cotadas em mercados regulamentados. Assim, começou a surgir a ideia do desporto como um negócio financeiro onde o espetáculo proporcionado pelo futebol é considerado um produto de grande valor (Lechner e Schmidt, 2005).

No mercado do futebol atual, a promoção da competitividade é fundamental para o aumento das receitas, ao contrário de grande parte de outros mercados (Szymansky, 2001). A participação na principal Liga Profissional de Futebol e nas provas da UEFA associado a uma melhoria na qualidade e competitividade das competições em que os clubes participam, contribui para um aumento das receitas (bilheteira, *broadcasting*, *merchandising*, etc.). Por outro lado, estes recursos financeiros poderão ser usados na melhoria das condições de trabalho, na aquisição e retenção dos jogadores mais talentosos. Por conseguinte, a gestão da relação entre objetivos desportivos e financeiros assumem um interesse acrescido no atual contexto do futebol europeu.

Noll (1982) sugere que os gestores dos clubes de futebol podem assumir uma de três perspetivas estratégicas: maximização das vitórias sem constrangimentos financeiros, maximização das vitórias sujeitas a um orçamento pré-determinado e maximização do lucro.

No primeiro caso, os gestores devem focalizar-se na maximização da utilidade na vertente não-financeira ou *performance* desportiva, visto que os adeptos constituem o principal *stakeholder* do clube. Embora o sucesso desportivo possa levar ao aumento da receita, esta situação pode levar ao endividamento sistemático dos clubes de forma a poderem investir na compra

de jogadores e seus respectivos salários. No segundo caso, os clubes procuram maximizar as vitórias no campo tendo em consideração os recursos possíveis de dispor a partir de um orçamento fixado inicialmente para a época desportiva. Segundo Garcia-del-Barrio e Szymanski (2009), este modelo constitui a referência da maioria dos clubes europeus, principalmente os cotados em bolsa. Na opinião dos referidos autores e de Heij, Patrick e Teunter (2006), as sociedades desportivas com ações cotadas em bolsa tendem a ter uma maior eficiência financeira que se deve, muito provavelmente, a elevada pressão colocada pelos investidores. Por último, os clubes podem ter a maximização dos lucros como objetivo estratégico último. Os clubes norte americanos representantes das principais modalidades (e.g. Hóquei no Gelo, NBA, Football Americano) encaram a competição com o objetivo de maximizarem os lucros. Por isso, as regras das competições apresentam algumas características diferentes daquelas que são observadas na Europa, nomeadamente, a criação de “tetos” salariais, a partilha de receitas e o recrutamento através do sistema *draft*. A formação de jogadores de “talento” (5-18 anos) é feita ao nível do sistema geral de educação, o que permite também reduzir drasticamente os custos dos clubes na formação de jogadores de elite (Gerrard, 2009).

2.3 A Estratégia nos Clubes de Futebol

A Estratégia é definida como o uso que uma organização dá aos seus recursos em função das suas competências e as oportunidades e ameaças criadas por elementos externos. Enquanto as competências organizacionais são o conjunto de rotinas e padrões regulares de comportamento resultantes da coordenação de ações individuais, os recursos são a origem das competências de uma organização (Grant, 1991).

Para a estratégia de uma organização ser considerada eficaz tem de gerar receitas capazes de remunerar os fatores de produção, incluindo o capital investido, e para tal, depende de dois fatores: atratividade da indústria em que esta inserida e a existência de vantagem competitiva sobre os concorrentes (Grant, 1991).

O modelo estratégico baseado nos recursos e cada vez mais utilizado em organizações com fins lucrativos por ser uma fonte de vantagem competitiva, o que explica as diferenças no desempenho entre empresas que competem no mesmo mercado. A vantagem da RBV em relação a outras correntes teóricas da gestão estratégica, que se concentram fundamentalmente no ambiente exterior das organizações, reside na análise feita a nível interno preocupando-se principalmente com o papel dos recursos tangíveis e intangíveis e seus respetivos atributos (Barney, 1991).

Segundo Barney e Arkan (2001), o desenvolvimento da *RBV* resultou dos trabalhos de vários autores. Wernerfelt (1984) reconheceu que a competição por recursos entre empresas baseada no perfil dos recursos pode ter implicações na capacidade das empresas em obter vantagens na implementação de estratégias de mercado. Rumelt (1984) definiu o conceito empresa como um conjunto de recursos produtivos com valor variável em relação ao contexto em que são aplicados. Também sugere que a capacidade de uma empresa em manter uma *performance* superior ao longo do tempo depende da proteção fornecida por “mecanismos isolados” aos seus recursos valiosos e raros. Barney (1986) introduziu a noção de que os recursos que uma organização já controla tem maior probabilidade de gerar receitas que recursos adquiridos em fontes externas.

Em suma, a base da teoria *RBV* sugere ser possível a uma organização obter vantagem competitiva sustentada através do uso efetivo do “talento” de recursos raros e valiosos que não sejam perfeitamente imitáveis ou substituíveis pela competição, i.e., considera a organização uma unidade básica de análise (Gerrard, 2003). Por outro lado, a estratégia de aposta nos recursos não se pode apenas preocupar com a correta gestão dos recursos existentes, mas também com o desenvolvimento dos recursos base da organização. Isto inclui o investimento na renovação e aumento das competências dos mesmos e na manutenção ou aumento do *stock* de recursos para fortalecer e estender a posição da vantagem competitiva e aumentar o conjunto de oportunidades estratégicas de uma organização – preencher as lacunas ao nível dos recursos (Grant, 1991).

Em relação aos recursos de uma organização, podemos englobar todos os ativos tangíveis e intangíveis que permitem conceber e implementar estratégias. Por recursos tangíveis podemos pensar em sistemas de distribuição, invenções patenteadas ou economias de escala e por intangíveis poderemos considerar a reputação, a imagem da marca ou o potencial dos recursos humanos. Segundo Barney (1991), os recursos podem ser divididos em 3 grupos distintos passíveis de ser adaptados as organizações desportivas: físicos (infraestruturas, equipamentos, entre outros), recursos humanos (jogadores, staff técnico e medico) e organizacionais (estatutos, valores, processos). Adicionalmente, Grant (1991) acrescentou outros dois tipos de recursos: recursos tecnológicos e a reputação da organização perante o seu público-alvo.

Para Itami (1987), os recursos físicos são uteis para a realização do negócio, mas os recursos invisíveis são fundamentais por fornecerem sucesso competitivo. Os recursos invisíveis são os reais responsáveis pela capacidade das organizações de se adaptar e competir por serem de difícil e demorada acumulação, por poderem ser usados de várias formas e em simultâneo e por serem tanto *input* como *output* numa atividade empresarial. As pessoas são ambas acumuladoras e produtoras de proveitos invisíveis, como por exemplo a reputação e cultura organizacional. Sintetizando, todos os recursos de uma organização são essenciais para a obtenção de sucesso por parte da mesma no mercado em que esta inserida, mas apenas fornecem vantagem competitiva sustentada em relação a competição, caso sejam escassos no mercado, de difícil imitação, insubstituíveis e possuam potencial para gerar valor (Grant, 1991).

A *RBV* aplicada ao desporto já foi introduzida por diversos autores como estratégia para obter vantagem competitiva. Na Tabela 1 são apresentadas as principais conclusões de alguns estudos desenvolvidos nesse domínio.

Concluindo, existe uma relação positiva entre a tomada de decisões estratégicas baseadas nos recursos nas organizações desportivas e respetivas *performances* financeiras. As decisões estratégicas devem estar relacionadas com a atividade principal dos clubes e servir como forma de entusiasmar os *stakeholders*.

Tabela 1 – Perspetiva Estratégica de Recursos aplicada no Desporto

Autores	Amostra do estudo	Conclusões
Amis, Pant e Slack (1997)	2 estudos caso: Owens-Corning e Canadian Freestyle Skiing Team	Os proveitos intangíveis de uma empresa, como o valor da marca e sua reputação, desempenham um papel fundamental, enquanto
Amis (2003)	Marca “Guinness”	recursos estratégicos, por serem de difícil imitação.
Mauws, Mason e Foster (2003)	<i>Franchisings</i> no Desporto Profissional	Apesar do decréscimo da atratividade da indústria do desporto profissional a estratégia <i>franchising</i> , utilizada em função dos recursos únicos de uma organização desportiva, continua a fornecer vantagem competitiva e resultados financeiros superiores.
Lechner e Schmid (2005)	2 Estudos caso: Relação entre o Bayern Munique Adidas e entre o Borussia Dortmund Gool.de	Embora não se tenha revelado conclusivo, em relação a obtenção de vantagem competitiva sustentada, permitiu analisar as vantagens e desvantagens da adoção das seguintes estratégias: estabelecimento de parcerias, como a existente entre o Bayer Munique e a Adidas e a criação da própria marca de roupa desportiva pelo Borussia Dortmund.

2.4 Academia de Futebol - Alavanca da Performance dos Clubes

O conceito de Academia de Futebol é sinónimo de espaço de instrução, conhecimento e saberes desenvolvidos ao longo de vários anos por um conjunto de colaboradores e praticantes. Para Pedro Mil-Homens as Academias de Futebol são escolas dentro de Clubes (Moita, 2008)⁵. Para além da vertente da educação escolar e cívica, o objetivo de uma Academia passa por formar os futuros atletas profissionais do clube. O Diretor Técnico da Academia do Sporting (Jean Paul Castro - 2010)⁶ considera a Academia uma estrutura de excelência dividida em duas componentes, a física e a humana, com o intuito de formar jogadores e treinadores capazes de exercer a sua atividade enquanto profissionais de futebol. Neste contexto, a instituição da Academia no universo de um clube é o reconhecimento da necessidade em investir no Capital Humano, apostando no desenvolvimento do talento individual e no conhecimento dos princípios do jogo coletivo.

O investimento em Capital Humano é feito através de atividades que permitem influenciar realmente o desempenho futuro da organização através do apetrechamento de recursos nas pessoas (Becker, 1964). Esses recursos traduzem-se em competências e capacidades que permitem agir de formas diferentes. No caso das Academias de Futebol, o investimento em Capital Humano passa pela contratação dos talentos com maior potencial de desenvolvimento por forma de melhorar a *performance* do clube e ultrapassar a concorrência. Os clubes deverão investir na educação, treino e promoção da experiência prática, para fomentar o aumento das competências e da perceção de oportunidades na carreira (Cunningham e Sagas, 2004).

Na Tabela 2 é apresentada uma sumula de alguns estudos empíricos que evidenciam uma associação positiva entre capital humano e a *performance* das organizações desportivas.

5 Definição de Academia fornecida no Congresso de Desporto em Janeiro de 2005.

6 Definição elaborada na Academia do SCP em 2010.

Tabela 2 – Importância do Capital Humano na Performance dos Clubes

Autores	Amostra do estudo	Conclusões
Smart e Wolf (2000)	Jogadores de Futebol Americano da Universidade do Estado da Pensilvânia	Os recursos sociais complexos de uma organização como a cultura, confiança e relacionamento entre colaboradores assumem uma maior preponderância na obtenção de vantagem competitiva do que os Recursos Humanos, como treinadores e jogadores.
Smart e Wolf (2003)	Jogadores de Basebol	Os jogadores de basebol, enquanto recursos de um clube, explicam em 67% a variância da percentagem de vitórias, enquanto a liderança explica apenas 1% da variância.
Gerrard (2005)	Clubes ingleses de Futebol	Performance desportiva esta positivamente associada ao de jogadores com talento. A eficiência financeira dos clubes esta positivamente a tipologia de propriedade do clube.
Carey (2008)	Liga Nacional de Futebol	A diferença dos resultados desportivos deve-se à diferente habilidade em implementar planos estratégicos em consonância com seus objetivos e recursos humanos.

O sistema Europeu de formação de jovens “talentos” é feito basicamente pelos clubes de futebol, o que lhes permite reduzir de forma substancial o custo em transferências através do recrutamento de jogadores em idade de escola. A formação feita desde os 14 anos facilita a assimilação da cultura e do modelo de jogo da equipa. No entanto, o investimento em Capital Humano vai para além da formação relacionada com as funções a executar (*on-the-job training*) (Becker, 1964). Na ótica da Teoria do Capital Humano (Becker, 1964), a formação desportiva dos jogadores deve contemplar outras vertentes relacionadas com a educação, cuidados médicos, aquisição de informação, entre outros.

Caso contrário, a elevada pressão criada pela competição constante cria ansiedade nos jovens atletas e taxas elevadas de abandono precoce do futebol. Sem o devido acompanhamento, a pressão pode impedir que os jovens jogadores adquiram e desenvolvam as competências necessárias para o exercício de funções em outras organizações fora do mundo do futebol. Adicionalmente, cria-se um conflito entre o sistema educacional público e a atividade tanto das equipas de elite como das seleções (Gerrard, 2009).

O estudo de Brady et al (2008), sobre a criação de um modelo de negócio para o futebol, revela três princípios fundamentais para a criação e gestão do “talento” de uma equipa bem-sucedida e que facilmente poderá ser adotada no modelo das Academias:

1. Apostar no fortalecimento da “marca” como orientação para a criação de “talento” através da capacidade de fidelizar recursos. A “Força da Marca” está relacionada com a dimensão da massa associativa que, por sua vez, é responsável pela determinação do tamanho potencial do mercado. O potencial do mercado está dependente igualmente da história e geografia do clube e aumenta com o sucesso desportivo (Gerrard, 2005);
2. Apostar fortemente na formação recorrendo apenas ao mercado externo como última alternativa para o preenchimento de um lugar na equipa;
3. Avaliar e apostar na *performance* individual apenas em relação ao “talento” da equipa.

A Ação estratégica da criação da Academia, enquanto fonte de vantagem competitiva através da formação de recursos valiosos e raros, so faz sentido caso se traduza num aumento da *performance*, tanto desportiva como financeira, de uma equipa. Na literatura existem vários estudos que analisam a *performance* económico-financeira e desportiva dos clubes numa perspetiva de eficiência das operações, através da metodologia do *Data Envelopment Analysis* (Barros e Leach, 2006; Haas, 2003; Haas et. al., 2004). Trata-se de uma técnica de programação linear que tem uma perspetiva económica do processo de transformação dos *inputs* em *outputs* utilizando para esse efeito a função produção ou a fronteira de produção. Embora esses estudos utilizem como *inputs* os salários dos jogadores como *proxy* dos recursos humanos utilizados pelos clubes (e.g. Garcia-del- Barrio e Szymanski, 2009), não consideram se os talentos da equipa foram desenvolvidos internamente ou comprados no exterior.

A utilização de rácios também e bastante comum na análise da *performance* das organizações do desporto. Gerrard (2005) utilizou os seguintes rácios:

- **Eficiência das Receitas** = Total Receitas / Media Assistências.
- **Eficiência dos Salários** = Total Custos com salários / Pontos Liga.

A *performance* desportiva de um clube entende-se pelo alcance do maior número de vitórias face as derrotas de uma equipa por um longo período de tempo (Berman et al, 2002; Smart e Wolfe, 2003). Nos estudos e possível verificar a utilização de diferentes variáveis para mensurar o conceito de *Performance* Desportiva.

No que concerne a avaliação da Ação estratégica de criação de Academias de Futebol, a literatura revela-nos uma ausência quase completa de estudos. Recentemente, Gerrard (2009) desenvolveu uma primeira abordagem a esta temática. O seu estudo incidiu sobre a avaliação do sucesso da Academia do Manchester United (MU), e revelou não existir um aumento do numero de jogadores formados pela Academia face ao acréscimo do investimento realizado na mesma nos últimos 20 anos mas, por outro lado,

demonstrou haver alguma correlação entre o desenvolvimento de jovens talentos e a obtenção de vantagem competitiva.

O SCP para o processo de certificação da Academia Sporting/Puma na época 2009/10, segunda as normas ISO9001, considerou para medição da *performance* desportiva os critérios enunciados na Tabela 3.

Tabela 3 – Objetivos Desportivos da época 2009/10 Academia do Sporting

	Critério	Objetivo
Processo de Formação Desportiva	% Jogadores na Equipa A	25%
	Jogadores nas seleccoes Sub16 a Sub19	4
	% Jogadores Sub18 e Sub19 com contrato de trabalho que tenham realizado a sua formação desportiva na Academia por um período igual ou superior a 4 anos	35%
	No Jogadores nas 10 ligas mais importantes em 5 épocas	15

Em suma, constatamos a existência de poucos estudos sobre as consequências da formação de jogadores para os clubes de futebol, sobretudo, se a opção Academia enquanto estratégia para maximizar a formação de “talentos” tem um efeito positivo na *performance* dos clubes, tanto a nível desportivo como financeiro. Em face da literatura, o presente estudo visa analisar a seguinte questão de investigação:

RQ1: A Academia de Futebol contribui para o sucesso desportivo e financeiro de um clube de futebol?

Capítulo III – Metodologia Investigação

3.1 Estratégia de Investigação

A presente investigação, sobre a estratégia de aposta na formação de jogadores e futebol através de “Academias”, possui um cariz exploratório pela ausência ou inadequação de estudos realizados até a data.

O método de investigação utilizado foi o Estudo Caso por ter como principais vantagens: a inovação, a testabilidade e a validade empírica (Eisenhart, 1989; Yin, 1994). Também permite a combinação de diferentes métodos de recolha de dados como: arquivos, entrevistas, questionários e observações. Em última análise, o Estudo Caso tem sido frequentemente usado por diversos autores na área do desporto, tais como: Lechner e Schimdt (2005), Mauws et al. (2003), Amis et al. (1997) e Grundy (2004), por ser entendido como uma estratégia de investigação que se foca na compreensão da dinâmica presente dentro de contextos únicos (Eisenhart, 1989) e que permite que os resultados das diferentes análises sejam comparados entre si.

3.2 Objeto de estudo: FCB e SCP

As entidades analisadas são duas das maiores referências ao nível da formação de atletas de alto nível, a Academia Sporting/Puma e a Academia do FCB - “*La Masia*”, no período compreendido entre a época 2002/2003 a 2009/2010 e 2001/2002 a 2009/2010 respetivamente. A medição da *performance* desportiva das Academias, tanto do FCB como do SCP, foi feita através da mensuração da influência que os jogadores formados nas mesmas que integram a equipa principal de futebol tem na prestação do clube na principal Liga Nacional de Futebol, através de uma amostra de 43 (Anexo 1) e 28 (Anexo 2) atletas respetivamente, ao longo das várias épocas em estudo. Adicionalmente, foi também analisado o percurso dos jogadores oriundos da formação do clube que transitaram do escalão de Juniores para Seniores,

utilizando como amostra 89 (Anexo 3). No caso da Academia Sporting/PUMA a época 2001/2002 não foi incluída na análise visto a abertura oficial da mesma ter sido em junho de 2002. atletas do FCB e 63 (Anexo 4) do SCP.

A avaliação da *performance* económico-financeira incidiu unicamente na Academia do FC Barcelona e foi efetuada através da análise dos relatórios de contas relativos ao período temporal em estudo. No caso da Academia Sporting/PUMA, o clube não divulga nos seus documentos oficiais de prestação de contas, informação que pudesse ser utilizada para fins da avaliação da *performance* económico-financeira.

Estudo Caso 1: Sporting Clube Portugal

A fundação da Academia Sporting/Puma constituiu uma estratégia inovadora para os clubes de futebol em Portugal, traduzida numa política que visa a formação com qualidade (jogadores com competências para a prática do futebol profissional) e regular de jovens jogadores a partir dos 13 anos. As instalações da Academia foram inauguradas em 21 de junho de 2002 e estão localizadas perto de Alcochete. Essas instalações fazem parte de um complexo desportivo que engloba outras infraestruturas destinadas ao plantel profissional de futebol e que implicaram um investimento total que ronda os 25 milhões de euros.

Como forma de orientar os Recursos Humanos da Academia Sporting/Puma foi definida a sua missão e visão. A missão baseia-se na produção de jogadores para o mais alto nível competitivo, capazes de integrar a equipa profissional do Sporting, promovendo uma sólida formação, baseada em valores desportivos, pessoais e sociais. O objetivo principal (Visão) da Academia é ser reconhecida como líder mundial no futebol de formação. O “dia-a-dia” da Academia Sporting/Puma rege-se por valores estabelecidos em função da cultura e objetivos do SCP e são eles os seguintes: Ética, Responsabilidade, Espírito de Equipa, Profissionalismo, Rigor e Competência.

A Academia é um amplo espaço com cerca de 250 mil m², com cinco campos de futebol de relvado natural, um campo com piso artificial (ambos homologados para competição de futebol adequadas as suas características) e

um recinto coberto, também equipado com piso artificial. Contem ainda ginásios, centro medico e centro de apoio aos visitantes. O edifício Central da Academia, com 11.000 m² de área coberta, conta ainda com as seguintes infraestruturas: 1 auditório com 70 lugares, sala para conferencias de imprensa, salas de reuniões e apresentações, 2 refeitórios (um dos quais em regime de *self-service*), 91 quartos totalmente equipados e com varanda, 18 dos quais duplos e disponíveis para alugar. Integra ainda áreas de estacionamento para atletas e visitantes e garagem com as condições adequadas ao estacionamento de autocarros. Todas estas infraestruturas fazem da Academia uma das mais modernas e melhor equipadas da Europa, e a única no mundo certificada pelas normas ISO 9001, o que garante um modelo de gestão de qualidade reconhecida mundialmente.

Na época 2010/2011 a Academia era frequentada por cerca de 150 atletas, distribuídos pelos vários escalões, sendo que 33% dos jovens residem na mesma. Desde a sua fundação, a Academia foi frequentada por cerca de 1500 jovens atletas, alguns dos quais chegaram ao plantel profissional do Sporting. Os principais ativos que se podem imputar ao trabalho desenvolvido na Academia são: Nani, João Moutinho, Miguel Veloso, Rui Patrício, Daniel Carriço, Adrián e Silvestre Varela.

Estudo Caso 2: Academia do Futebol Clube Barcelona

A Academia do Futebol Clube Barcelona era inicialmente composta unicamente pelo edifício designado por “La Masia”, construído em 1702 como residência de campo e localizado nos arredores do estádio. Foi inaugurado oficialmente a 20 de outubro de 1979 como edifício de alojamento dos jovens atletas da formação de todas as modalidades do FCB que residissem fora da cidade de Barcelona. Por não terem instalações próprias para o treino das camadas jovens, eram utilizadas as instalações do Camp Nou, principalmente o Miniestádio e o Palau Blaugrana. Muitos jovens residentes na “La Masia” integraram ou integram a equipa principal do FCB, como é o caso de Amor, Guardiola, Sergi, De la Pena, Puyol, Xavi, Reina, Vítor Valdes, Gabri e Messi.

A infraestrutura é composta por 2 andares com uma área total de 610m². Alberga 60 jovens (12 dormem na “*La Masia*” e 48 em quartos nos arredores do estádio). É também composta por 1 cozinha, 1 sala-de-estar, 1 sala de jantar, 1 biblioteca, 4 dormitórios.

Em 2006, a Academia do Barcelona viu as suas infraestruturas substancialmente melhoradas, com a entrada em funcionamento da Cidade Desportiva do FCB que veio complementar a “*La Masia*” no projeto de criação de uma Academia de topo a nível mundial. Estas infraestruturas estão localizadas em Sant Joan Despi e tem uma área de 136.839m², cujo investimento rondou os 68 Milhões de Euros. Essas instalações contemplam 5 campos de Futebol de relva natural, 4 campos de futebol de relva artificial, 1 pavilhão multidesportivo, 1 bancada no campo no1, 1 edifício utilizado como vestiário e diversas áreas de treino específico de Guarda-Redes e de outros aspetos técnicos. Para além da componente do treino, nessas instalações são realizados os jogos das diversas equipas da formação que compõem as várias modalidades do clube.

3.3 Dados

Os dados utilizados na investigação foram recolhidos através de fontes de informação diversas, tanto primárias como secundárias. As principais fontes exploradas foram bases de dados *on-line* e relatórios financeiros. As bases de dados *on-line* utilizadas para a obtenção dos dados desportivos foram as seguintes: *zerozero*, *transfermarkt*, *footballlineups*, site da Liga Nacional Espanhola, site da Liga Portuguesa de Futebol Profissional e o site oficial do FCB, por serem consideradas as fontes de dados desportivos mais fidedignas segundo o departamento de *scouting* profissional do SCP. Para a obtenção dos dados financeiros, foram usados os relatórios anuais auditados do FCB, desde a época 2001/2002 até a época 2009/2010, os relatórios anuais da Delloite e a base de dados *online* da Bloomberg e *transfermarkt* (valores das transferências e ativos da formação do FCB).

Capítulo IV – Discussão/Conclusão

Os clubes de futebol são instituições de elevada importância nas comunidades em que estão inseridos por fazerem parte da sua cultura. Os membros das comunidades são também os principais *stakeholders* dos clubes por não se limitarem apenas a ser leais clientes do espetáculo proporcionado pelos mesmos, mas por participarem ativamente no apoio da equipa em dias de jogo e por contribuírem financeiramente com a compra de ações, bilhetes, donativos realizados, entre outras formas.

Com as diversas e rápidas alterações que a envolvência do futebol tem sofrido na última década, muitos clubes necessitaram adotar novas estratégias que permitissem aceder aos bons jogadores e manter o equilíbrio financeiro sustentável do clube. Entre as diversas estratégias possíveis a serem implementadas pelos clubes de futebol, o estudo em causa focou-se numa estratégia em particular, utilizada pelo FCB e SCP, a aposta na criação de Academias de futebol.

Os clubes de futebol na sua maioria apostam no rendimento a curto-prazo através da aquisição do passe de novos jogadores com créditos confirmados no futebol. No entanto, a aposta no medio/longo-prazo, através das Academias de futebol, por parte dos clubes poderá resultar na diminuição dos custos com a aquisição de novos jogadores e num aumento dos lucros, pelo investimento que realiza ao nível do desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências humanas, técnicas e tacitas dos Recursos a sua disposição (Jovens Jogadores).

Posto isto, surge a necessidade de responder a seguinte questão: “A Academia de Futebol contribui efetivamente para o sucesso desportivo e financeiro de um clube de futebol?”

O estudo realizado mostra que a adoção da estratégia Academia pelo FCB revelou ter sido um sucesso financeiro por ter criado valor em aproximadamente de 283 milhões de euros e, simultaneamente, melhorou os resultados desportivos ao produzir jogadores com grande talento, a baixo

custo, capazes de integrar a equipa sénior e de a ajudar a alcançar pontos na principal Liga de Futebol em Espanha.

Por outro lado, a medição do sucesso da Academia Sporting não foi conclusiva. Para além de não ter sido possível avaliar o desempenho económico-financeiro da mesma, por falta de dados contabilísticos, também não foram encontrados indícios de aumento da *performance* desportiva que permitam concluir haver uma correlação forte entre os jogadores formados que foram integrados na equipa principal e os resultados desportivos da mesma.

No caso do Sporting, a associação entre a *performance* desportiva e proporção de jogadores no plantel principal formados na Academia é de -0,299, mas não é estatisticamente significativa. No entanto, 49% dos jogadores formados na Academia do Sporting conseguem ter uma carreira de futebolista profissional a nível nacional ou no estrangeiro, dos quais 13% chegaram a representar por um período igual ou superior a dois anos a equipa principal do SCP. Desta forma, e de salientar a capacidade de desenvolver determinadas competências, durante a formação pela Academia, que possibilitam aos jovens jogadores não desistirem e prosseguirem a sua carreira desportiva.

Resumindo, tendo a Academia Sporting/Puma produzido inúmeros jogadores capazes de integrar a equipa principal do Sporting mas sem que a contribuição dos mesmos na Liga Sagres se tenha traduzido em sucesso desportivo e sem a avaliação do desempenho financeiro, por falta de dados contabilísticos, a análise em causa revelou-se inconclusiva.

A adoção da estratégia Academia revelou-se um sucesso desportivo por parte do FCB e inconclusivo no caso do SCP. A diferença nos resultados pode residir na inexistência de uma Equipa B sénior por parte do SCP que não permite a utilização da fase de transição do escalão Junior para Senior.

Por fim, sugiro que em futuros estudos se analisem

- Medição da *Performance* económico-financeira da Academia do SCP;
- Analise aos programas de formação de jovens utilizados pelas melhores Academias do Mundo (AJAX, SCP e FCB) para se perceber quais as maiores diferenças, de forma a explicar os diferentes resultados desportivos a nível europeu.

Bibliografia

Amis, J., Pant, N. e Slack, T. (1997). Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resourced-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11: 80- 96.

Barros, C. e Leach, S. (2006). Performance Evaluation of the English Premier Football League with Data Envelopment Analysis. *Applied Economics*, 38: 1449-1458.

Brady, C., Bolchover, D. e Sturgess, B. (2008). Managing in the talent Economy: The Football Model for Business. *California Management Review*, 50(4): 54-73.

Garcia-Del-Barrio, P. e Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Springer Science+Business Media*, 34: 45-68.

Gerrard, B. (2005). A Resource-Utilization Model of Organizational Efficiency in Professional Sports Teams. *Journal of Sport Management*, 19: 143-169.

Gerrard, B. (2009). Human Capital Formation in Elite Team Sport: Evidence from the Manchester United Soccer Academy. *North American Society for Sport Management Conference*.

Grundy, T. (2004). Strategy and Financial Management in the Football Industry. *Strategic Change*, 13: 405-422.

Guzman, I. e Morrow, S. (2007). Measuring Efficiency and Productivity in Professional Football Teams: Evidence From The English Premier League. *Springer*, 15: 309-328.

Heij, R., Patrick, V. e Teunter, L. (2006). Strategic Actions in European Soccer: Do They Matter? *Taylor & Francis*, 26(6): 615-632.

Mauws, M. K., Mason, D. S. e Foster, W. M. (2003). Thinking strategically about Professional sports. *European Sport Management Quarterly*, 3(3): 145-164.

Moita, M. (2008). Um Percurso de Sucesso na Formação de Jogadores em Futebol: Estudo Realizado no Sporting Clube de Portugal – Academia Sporting/Puma. Monografia apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Noll, R. G., (1982). Major League Sports. In Adams, W. (Ed.), *The Structure of American Industry*, New York: Macmillan, 6: 348-387.

Rumelt, R. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Silva, A. (2009). A Gestão dos Centros de Treino dos Clubes de Futebol. Monografia apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Smart, D. L. e Wolfe, R. A. (2000). Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View. *Journal of Sport Management*, 14: 133- 153.

Anexos

Anexo 1 – Lista Jogadores do FCB A

ID	Nome
1	Fernando Navarro
2	Gabriel Torre (Gabri)
3	Gerard Lopez
4	José Manuel Reina
5	Jofre Gonzalez
6	Thiago Motta
7	Carles Puyol
8	Sergi Barjuan
9	Xavier Creus (Xavi)
10	Andrés Iniesta
11	Victor Valdes
12	Luis Garcia
13	Sérgio Santamaria
14	Bojan Krikić
15	Giovani dos Santos
16	Gerard Pique
17	Thiago Alcântara

Anexo 2 – Lista Jogadores do SCP A

ID	Nome
1	Diogo Rosado
2	Wilson Eduardo
3	Adrien Silva
4	Daniel Carriço
5	Rui Patricio
6	José Semedo
7	Carlos Saleiro
8	João Moutinho
9	Zeinando Correia
10	Miguel Veloso
11	Silvestre Varela
12	Mário Felgueiras
13	Yannick Djaló
14	David Caiado
15	Edgar Marcelino
16	André Marques
17	Paulo Renato

Anexo 3– Lista Jogadores do FCB B

ID	Nome
1	Miguel Gonzalez (Migue)
2	Andrés Iniesta
3	Toni Moral
4	Rubén Andrade
5	Daniel Frago
6	Damià Pérez
7	David Garcia
8	Fran González
9	Joan Verdú
10	Víctor Bravo
11	Cesc Fàbregas
12	Alberto Carroza
13	Javier Milara (Javi)
14	Felipe Sanchón
15	Manel Expósito
16	Lionel Messi
17	Carlos Peña

Anexo 4 – Lista Jogadores do SCP B

ID	Nome
1	Bruno Pereirinha
2	Daniel Carriço
3	Fabio Paim
4	João Gonçalves
5	João Martins
6	Marco Lança
7	Ricardo Nogueira
8	Rui Patricio
9	Sebastião Nogueira
10	Simão Coutinho
11	Tiago Jorge
12	Tiago Pinto
13	Vasco Campos
14	Adrien Silva
15	André Cacito
16	André Martins
17	Bruno Pereirinha