



GRUPO DESPORTIVO MAPUTO – VISÃO ESTRATÉGICA

FUTEBOL

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
1. Apresentação GDM	3
2. Enquadramento Legislativo	3
3. Visão Estratégica	4
4. Vectores Estratégicos para a viabilidade do GDM	9
5. Futebol - Formação	18
6. Parcerias de Investimento	19

1. GDM - Grupo Desportivo Maputo

O **GDM** foi fundado em 1921.

Actualmente, conta com mais de 2000 sócios, sendo que, apenas, 200 são pagantes, para além de milhares de simpatizantes pelo país todo.

O **GDM** possuiu ainda as seguintes modalidades: basquetebol, atletismo, futebol de cinco, natação e hóquei em patins.

2 Enquadramento legislativo, regulamentar e institucional da actividade da Grupo Desportivo Maputo (GDM)

A actividade do **GDM** encontra-se sujeita, genericamente, à Lei n.º11/2002 de 12 de Março e ao Decreto 3/2004 de 29 de Março, que estabelece o quadro legal do sistema desportivo.

O essencial da actividade a desenvolver pelo **GDM** consiste na participação em competições desportivas de carácter amador e/ou profissional (Futebol), nacionais e internacionais. Estas competições são organizadas e supervisionadas pelas entidades a seguir mencionadas e obedecem a regulamentação própria:

a) Futebol

• Federação Moçambicana de Futebol (FMF):

A esta entidade compete a regulamentação da prática da modalidade, a organização de determinadas competições (regidas pelo disposto no Regulamento das Provas Oficiais da **FMF** e pelo Comunicado Oficial para as Épocas Desportivas) e uma função disciplinar (exercida sobre todos os agentes desportivos ligados à modalidade, ao abrigo do Regulamento Disciplinar da **FMF**).

• Liga Moçambicana de Futebol (LMF): é um órgão autónomo da Federação que tem por objecto regular as competições profissionais de futebol, sendo para tanto dotada de autonomia administrativa, técnica e financeira que integra, obrigatória e exclusivamente, os Clubes que participam nas competições futebolísticas profissionais (Liga Moçambicana de Futebol). No

âmbito destas competições é à Liga que cabe exercer os poderes que lhe são delegados pela Federação e no que respeita à organização, direcção, disciplina e arbitragem, está sujeita aos respectivos Estatutos e Regulamento Geral, ao Regulamento de Competições, de Arbitragem e Disciplinar da LMF.

As relações desportivas, financeiras e patrimoniais entre a **LMF** e a **FMF**, nomeadamente o regime de acesso às diversas competições, a delimitação dos estatutos dos respectivos praticantes (profissionais e não profissionais) e a partilha do exercício das competências disciplinares, estão reguladas por Protocolo a celebrar entre ambos.

- **Confederação Africana de Futebol (CAF) e Fédération Internationale de Football Association (FIFA)**: subjacente à organização do sistema futebolístico nacional está o ordenamento jurídico internacional, instituído pela **FIFA**, a nível mundial, e pela **CAF**, a nível africano. Estes organismos estabelecem, na sua área de competência, as normas a que deve obedecer a prática da modalidade, nomeadamente a participação das equipas em competições internacionais, e supervisionam as relações entre as diversas associações/federações nacionais, que estão obrigadas a cumprir com os deveres constantes dos estatutos daquelas entidades

b) Outras modalidades

b.1) Basquetebol: a actividade nacional é regulamentada pela Associação de Basquetebol da Cidade Maputo e pela Federação Moçambicana de Basquetebol. A nível africano a modalidade é gerida pela FIBA África.

b.1) Natação: a actividade nacional é regulamentada pela Associação de Natação da Cidade Maputo e pela Federação Moçambicana de Natação.

3. VISÃO ESTRATÉGICA

O desenvolvimento estratégico do **GDM** passa pela definição e concretização de um ambicioso plano de reestruturação, orientado por objectivos de profissionalização, rentabilização e liderança, o qual deverá ser implementado num prazo de 5 anos.

Os passos mais marcantes desse processo serão:

• **Processo de reorganização interna e modernização dos estatutos conforme o Regulamento da Lei de Desportos.** A reorganização interna abarcará as áreas de: contabilidade, tesouraria, compras, recursos humanos, assessoria jurídica, orçamentação e controlo de gestão.

O primeiro passo para a profissionalização da estrutura organizativa do GDM será a contratação de um Director Executivo, com funções executivas e mandatado para implementar as decisões da Direcção. Esta contratação permitirá resolver o actual constrangimento que é o facto da Gestão do clube estar a ser efectuada a tempo parcial pelos membros da Direcção, o que limita a capacidade de implementar os planos estratégicos definidos para o desenvolvimento sustentado da colectividade.

Deverá ser elaborado um plano de actividades, devidamente calendarizado, no qual serão definidas as estratégias para o próximo triénio. O principal objectivo é garantir a sustentabilidade do clube, através da celebração de protocolos e parcerias com empresas idóneas e apostadas no desenvolvimento do desporto em Moçambique (como os nossos actuais parceiros). Estas parcerias deverão ser celebradas por um período de 3 a 5 anos, pois tal permitirá elaborar orçamentos a médio prazo, garantido a estabilidade de gestão, possibilitando preparar as épocas atempadamente, bem como assumir compromissos contratuais de médio prazo, com a certeza de que os mesmos serão cumpridos (contratos com jogadores, técnicos, Director Executivo,...).

No actual contexto do desporto moçambicano, consideramos que o factor distintivo para a celebração de parcerias é uma gestão transparente e credível dos fundos postos à disposição da Direcção. Assim, a partir de 2007 as contas do **GDM**, deverão ser auditadas por uma firma com credibilidade a nível mundial. Definiu-se o ano de 2007 pelo facto de toda a auditoria necessitar um termo de comparação. 2006 será o primeiro ano com uma contabilidade organizada e devidamente escriturada, devendo ser instituídos procedimentos de controlo como, por exemplo, reconciliações bancárias mensais, depósito no banco de todas as receitas (no dia seguinte), instituição de fundos de maneio,...

A reestruturação administrativa iniciou-se com a oferta de um novo computador, que permite a utilização de moderno software de contabilidade (Pastel ou Primavera) e de Gestão de Sócios (controlo de quotas, mensalidades de modalidades – natação, hóquei,...). Este último software já foi adquirido, estando a sua implementação dependente da actualização da carteira de sócios.

• **Clarificação das questões patrimoniais com o Município de Maputo**, para posterior registo nos livros contabilísticos do património do clube (conforme avaliação a solicitar a uma entidade

independente). Actualmente procedeu-se ao registo do património pelo valor simbólico de um metical;

- **Campo relvado.**

Este projecto passará por criar parcerias com empresas, com contrapartidas recíprocas, através da lei do mecenato, publicitárias (exemplo – atribuição do nome do parceiro a uma das bancadas para a qual serão emitidos bilhetes com publicidade à referida empresa).

Implicaria a construção de um novo campo relvado, para além de campos para treinos e jogos das camadas juvenis. Por outro lado, este projecto é premente, atendendo a obrigatoriedade dos jogos em campos relvados.

Assim, atendendo ao preço do aluguel de estádios relvados, caso não se consiga o apoio de um parceiro, dever-se-á avaliar a possibilidade de contrair-se um empréstimo para o arrelvamento do nosso campo.

Dever-se-á submeter à apreciação da Assembleia Geral a possibilidade de se construir um novo estádio em conjunto com outro clube da cidade de Maputo;

- **Departamento Médico.** No âmbito de melhoria das condições dos atletas, iniciar o apetrechamento do Centro Médico com o mínimo de condições para a assistência aos atletas (aparelho de ultra sons;...) de modo a que em 2010 o Clube disponha de um Departamento Médico condigno.

- **Levantamento das necessidades de manutenção das infraestruturas desportivas**

Piscina, pavilhão, campos anexos multi-usos,... e celebrar parcerias para levar a cabo.

A estratégia deverá passar pela atribuição às mesmas do nome de empresas idóneas da praça, as quais se comprometerão em contrapartida a reabilitar as instalações e assegurar a sua manutenção. O GDM beneficiaria pelo facto de dispor de infraestruturas em bom estado de conservação, sendo o retorno para as empresas a publicidade resultante de ter o nome associado a uma infraestrutura desportiva, assim como os benefícios fiscais previstos na lei do mecenato;

- **Apresentação aos sócios do plano de reestruturação organizacional e projecto de reestruturação empresarial**

Constituição de uma sociedade desportiva para o futebol, visando a exploração comercial da marca **GDM** (“merchandising”,...). O Futebol deverá ser tratado como um negócio profissional assentando, essencialmente, na organização de espectáculos públicos – os jogos de futebol

integrados nas competições de carácter profissional – e na sua comercialização, quer directa, quer através de diversos *media*. Associado a este núcleo essencial, encontram-se identificadas mais duas áreas de negócio acessórias, que vivem em função da existência e dos resultados obtidos na actividade principal: a oferta de produtos que veiculam a marca e a imagem da equipa e dos seus jogadores; e a rentabilização comercial do estádio onde decorrem os espectáculos, através de publicidade, oferta de serviços de hotelaria, lazer e de outro comércio,...

Para tal, o ideal será a criação de uma empresa autónoma, em sociedade com alguns simpatizantes do **GDM**, os quais possuem o *Know How* e os contactos necessários ao sucesso comercial da exploração da marca **Desportivo de Maputo**.

• **Criação do Grupo de Ouro GDM.**

Criar um centro de cobranças/promoção de fundos para o clube, que actue em estreita ligação com a Direcção do Clube mas que possa ter autonomização e independência de actuação. A ideia passa pela gestão autónoma de um grupo de associados denominado Grupo de Ouro do GDM, que passam a ter não só benefícios especiais, tanto a nível do clube, mas igualmente de empresas que passarão a oferecer serviços aos mesmos, com a oferta de alguns descontos. Este projecto está dependente da existência de um Director Executivo, com disponibilidade de dinamizar a implementação do mesmo, pois já existem contactos com potenciais membros do mesmo;

• **2006/2007 – Criação de Núcleos de Simpatizantes nas diversas Regiões do País.**

Os membros destes núcleos pagarão uma quota mensal de apoio ao clube, sendo realizados sorteios anuais para os membros dos mesmos (ex.: Telemóveis, Televisores, bolas e camisolas do GDM autografadas pelos jogadores, bandeiras,...);

• **2007 - Apresentação de um projecto de Complexo Desportivo**

Com novo estádio, dois campos de treino e centro de estágio, a ser erguido à curto prazo.

É necessário um novo Estádio mais adequado à filosofia do futebol como um negócio, com maior comodidade (mesmo que numa fase inicial seja para os VIP e a imprensa).

Centro de estágio permitirá dotar as equipas do GDM com melhores condições para a preparação dos jogos, garantindo que os jogadores se concentram nos mesmos, não praticando actos impróprios para um atleta. Por outro lado, poderá ser uma fonte de receita através do aluguer a outras colectividades desportivas.

Não deverá ser posta de lado a ideia de se construir o Estádio em conjunto com outra(s) colectividade(s) desportiva(s) de modo a garantir a rentabilidade do projecto.

Durante 2006/2007 deverá ser elaborado o “project finance”, o qual assentará nos seguintes pressupostos: solicitação de apoio aos sócios e simpatizantes; venda de camarotes e lugares cativos por um prazo de 20 anos (a efectuar junto de empresas e simpatizantes); celebração de acordos com parceiros que poderão passar pela atribuição do nome ao Estádio e/ou a Bancadas do mesmo; financiamento de longo prazo, garantido pelos terrenos em que está implantado o actual Estádio.

• **Masificação da prática desportiva:**

É também objectivo do Desportivo contribuir para a massificação da prática do desporto e para a formação do Homem. Para tal tem vindo a celebrar acordos com diversos estabelecimentos escolares da cidade de Maputo visando a prática do desporto, nomeadamente Basquetebol e Natação. No âmbito destes acordos diversos jovens têm aprendido a nadar, gratuitamente, nas Instalações do GDM. Deverã ser encetados esforços para a expansão destes acordos a mais Instituições de Ensino. Tal passará pelo estabelecimento de parcerias sob lemas como “Aprenda a nadar com a/o **Nome do parceiro**”que permitam suportar as despesas do projecto (mais monitores, tratamento da água da piscina, reabilitação dos campos multi-usos, bolas e outros equipamentos,...). No âmbito da formação do Homem de amanhã dever-se-á tentar obter apoios para a concessão de incentivos aos jovens atletas (material escolar, vitaminas, lanches,...).

• **Criação do Gabinete técnico para o futebol:**

A contratação do Sr. Calton Banze, antiga glória do futebol do GDM, para secretário técnico do futebol, visa melhorar os actuais procedimentos e técnicas utilizadas na formação dos atletas. Pretende-se criar sólidas bases técnicas e táticas de modo que os atletas cresçam ao longo do processo de formação, evitando-se que cheguem à equipe sénior com graves defeitos em termos técnicos e táticos. Igualmente, pretende-se aproveitar a experiência profissional que o secretário técnico viveu em Portugal de modo a incutir nos jovens a necessidade de se levar uma vida regrada.

4. Vectores estratégicos para a viabilidade económico-financeira do GDM

A performance económico-financeira dos clubes está essencialmente dependente de quatro factores determinantes:

a) **dimensão e características do mercado:** *em função do número de sócios, de adeptos e de simpatizantes do clube e do seu perfil sócio-económico.*

O **GDM** conta com uma base de associados superior a 2 mil indivíduos, dos quais cerca de 200 são pagantes de quotas mensais e, goza da preferência clubista de cerca de milhares de moçambicanos.

b) **capacidade de atracção ao estádio:** *em função quer das condições de conforto e conveniência oferecidas pelo estádio aos espectadores, quer da qualidade do espectáculo proporcionado.*

O **GDM** deverá projectar a construção um moderno complexo desportivo, localizado numa zona de Maputo com boa acessibilidade, e o qual deverá ser dotado de equipamentos desportivos e de lazer propiciadores de maior conforto e conveniência aos seus utilizadores. A qualidade das infraestruturas, conjugadas com o empenho que está a ser colocado no desenvolvimento interno de condições para o sucesso desportivo (desenvolvimento de talentos e profissionalismo das estruturas organizacionais), contribuirão para que no futuro as taxas de ocupação do estádio melhorem.

c) **capacidade de desenvolvimento de talentos:** *em função das competências de gestão na área de formação e das infraestruturas físicas colocadas ao serviço da área.*

A consciência da importância estratégica do desenvolvimento interno de recursos na área da formação de jogadores, em detrimento do acesso ao mercado de jogadores, leva a actual Direcção do **GDM** a definir como principal linha de orientação, o desenvolvimento de condições de trabalho adequadas para o desenvolvimento de talentos que abasteçam a equipa principal de forma regular (técnicos com formação adequada, acompanhamento médico, ginásio, formação académica,...).

d) **sucesso desportivo:** *em função do ponto anterior e, ainda, das capacidades de gestão técnica da equipa de futebol e da estrutura organizacional de suporte ao clube.*

Simultaneamente, é uma variável determinante para a capacidade de atracção ao estádio e para a motivação à compra no seio do mercado “cativo” do clube. Neste campo, além da aposta na formação e nos equipamentos desportivos, o **GDM** deverá enveredar pela profissionalização da gestão de todas as áreas de negócio e pela estabilidade na condução técnica do futebol.

Em paralelo com os factores acima referidos, um quinto aspecto que se revela determinante para o desempenho económico e financeiro dos clubes diz respeito à adequada gestão do plantel de futebol, materializada no controlo das remunerações, uma das principais rubricas da estrutura de custos.

4.1 Evolução dos Proveitos

A evolução do desporto moçambicano, e em especial o futebol só será possível com a criação de novas fontes de receitas, visando a acentuação do peso dos proveitos ligados mais directamente à actividade desportiva, nomeadamente os originados em vendas de bilhetes/direitos de ingresso, direitos de transmissão televisiva e de quotas de sócios, que apresentam um menor grau de imprevisibilidade.

4.1.1 Acesso a eventos desportivos

Até ao final do quiénio, os proveitos associados ao acesso aos eventos desportivos (“jogos”) organizados pelo GDM serão originados pela venda de:

- **bilhetes individuais:** bilhetes que conferem ao seu titular (sócio ou não sócio) direito de acesso a um único e determinado jogo;
- **bilhetes de época:** bilhetes que conferem ao seu titular direito de acesso a todos os jogos da Liga Moçambicana realizados pela equipa profissional de futebol do GDM, na condição de visitada, durante uma determinada época desportiva;
- **Seat rights (Lugares cativos):** conferem ao seu titular o direito a dispor de um lugar específico no estádio, em jogos de todas as competições disputadas pela equipa profissional de futebol, na condição de visitada. O acesso a esse lugar terá de ser realizado através da aquisição de um bilhete de época ou individual.
- **Camarotes:** conferem ao seu titular o direito a dispor de um espaço específico no estádio, fechado e de acesso reservado, em jogos de todas as competições disputadas pela equipa profissional de futebol, na condição de visitada, numa época. O acesso aos camarotes será também realizado através da aquisição de um bilhete de época ou individual.

Estas últimas três modalidades só serão possíveis com a construção ou modernização do actual campo de futebol.

4.1.2 Quotas de sócios

O crescimento do mercado natural do GDM e a capacidade de “converter” adeptos e simpatizantes em sócios depende, basicamente, do sucesso desportivo e das acções de angariação de associados que venham a ser desenvolvidas.

Actualmente o GDM conta com uma base associativa de 2.000 membros, dos quais 200 são pagantes. A aquisição de um software de gestão de sócios, permitirá dinamizar a gestão desta base, garantir a cobrança de quotas, bem como desenvolver campanhas de angariação de mais sócios pagantes. As quotas mensais actuais são as seguintes:

- Sócio normal: MZM 50.000,00;
- Sócio Bronze: MZM 100.000,00;
- Sócio Prata: MZM 250.000,00;
- Sócio Ouro: MZM 500.000,00;
- Sócio Platina: MZM 1.000.000,00;

O projecto Grupo de Ouro GDM insere-se nas acções de angariação a desenvolver que levem a um maior empenhamento dos simpatizantes com a vida do GDM.

Deverá ser claramente transmitida a Insígnia “Um por todos e Todos por um”, pois o **GDM** só poderá crescer de forma sustentada caso todos os seus simpatizantes trabalhem em conjunto para tal, independentemente das diferenças que possam existir entre eles. O Desportivo é maior do que as mesmas.

4.1.3 Patrocínios

A capacidade demonstrada pelo futebol para funcionar como veículo de comunicação e transmissão de mensagens publicitárias por parte das empresas, tem levado à canalização crescente de investimento em comunicação para os clubes desportivos, na procura do aproveitamento da associação às suas marcas e da sua exposição mediática. Este fenómeno tem permitido a crescente captação de receitas por parte destas entidades, bem como o aumento do número de patrocinadores por equipa.

Acreditamos que esta tendência que se tem verificado em mercados mais desenvolvidos que o moçambicano, também se irá verificar. Actualmente, o **GDM** tem contratos de patrocínio celebrados com as seguintes entidades:

- **Patrocinador Oficial:** *mCel, Cartrak e BIM.*
- Os contratos actuais são de curto prazo, sendo objectivo da Direcção celebrar acordos com maior duração, de modo a poder planear o futebol (contratos e remunerações,..) a médio prazo.

Para além do Patrocinador Oficial, cremos que a Médio Longo Prazo será possível celebrar acordos com outras entidades, nomeadamente:

- **Patrocinador Técnico.** Esta fonte de receita ainda não existe em Moçambique. A mesma só se desenvolverá com o aumento da capacidade aquisitiva dos simpatizantes do GDM, pois o retorno do patrocinador técnico é obtido através da venda do equipamento desportivo por si produzido.
- **Outros Patrocinadores:** Os quais terão direito a ocupar determinados espaços *premium* no estádio (junto ao campo de futebol) e na sala de imprensa. As condições destes patrocínios serão bastante diversificadas, sendo que em alguns casos existirá apenas patrocínio em géneros ou financeiro, noutros o patrocínio é misto.

O desenvolvimento desta nova área dos patrocínios só será possível com a profissionalização da mesma. Assim, consideramos que a melhor forma para a dinamização desta área será a criação de uma empresa autónoma, em sociedade com alguns simpatizantes do **GDM**, os quais possuem o *Know How* e os contactos necessários ao sucesso comercial da exploração da marca **Desportivo de Maputo**. Será celebrada com a mesma um protocolo, segundo o qual poderia caber a esta sociedade a angariação e negociação de patrocínios, em troca de uma comissão fixa de 10% sobre o montante do patrocínio (por exemplo).

4.1.4 Merchandising

Com o desenvolvimento da capacidade aquisitiva do nosso grupo de simpatizantes, e com o bom desempenho da equipa de futebol, uma das fontes futuras de receitas do **GDM** será o *merchandising*. Para tal é importante desenvolver uma política de profissionalização desta área na estrutura organizacional do **GDM** e da realização de parcerias com entidades especialistas no desenvolvimento de conceitos e produtos, para aproveitamento do potencial dos recursos únicos de que o GDM dispõe, nomeadamente em termos da marca e da imagem dos jogadores da equipa principal.

Actualmente tem sido desenvolvidos alguns esforços nesta área, do qual o maior exemplo é a venda de réplicas da camisola oficial do **Desportivo**. No entanto, estes esforços tem sido desenvolvidos de forma amadora, limitando-se as vendas à Cidade de Maputo e, em grande parte, aos conhecidos da Direcção.

Cremos que a melhor forma de aproveitar o valor da marca “GDM” passará por incluir esta actividade na empresa mencionada no ponto anterior e/ou através do licenciamento da marca, optando-se por não operar directamente ao nível do *merchandising* de certos produtos.

Conforme constatado em mercados mais evoluídos, a maior fatia dos proveitos nesta área provirá da venda de réplicas dos equipamentos da equipa profissional. No entanto, a marca poderá ser aproveitada em inúmeros outros produtos e serviços comerciais, não necessariamente ligados à actividade desportiva.

A distribuição dos produtos poderá ser feita em loja própria, aproveitando as infraestruturas existentes na Sede, mas o ideal é que os produtos fossem distribuídos através de canais de distribuição de terceiros (sobretudo fora de Maputo), o que permitiria uma grande presença dos produtos “GDM” juntos dos potenciais clientes.

Por este negócio a empresa gestora pagaria ao **GDM** *royalties* pela utilização da marca e da imagem da equipa. Por exemplo, esses *royalties* seriam calculados aplicando uma taxa de 12,5% sobre o valor das receitas angariadas pela empresa gestora nesta área.

O alargamento do *portfolio* de produtos e serviços bem como a política de criação de condições de sustentabilidade para o sucesso desportivo, serviriam de alavancas para a sustentação do crescimento desportivo que se pretende para o **GDM**.

4.1.5 Receitas de transmissões televisivas

A capacidade demonstrada pelo futebol para funcionar como veículo de captação de audiências televisivas e de transmissão de mensagens publicitárias tem canalizado para este mercado um volume significativo de investimentos.

Este mercado ainda não está completamente desenvolvido em Moçambique. No entanto, o advento de canais privados de televisão, bem como da televisão por cabo, permite augurar para o futuro uma maior competição entre os operadores de televisão para a aquisição do produto “futebol”, o que fará com que as receitas de transmissões televisivas passem a representar uma maior fatia das receitas dos clubes. Por outro lado, a transmissão televisiva permite um maior retorno para os patrocinadores oficiais bem como para a publicidade estática nos campos.

No entanto, estas receitas apresentam algum grau de aleatoriedade, dado que a dimensão do interesse concreto em cada jogo de futebol depende do sucesso desportivo registado até esse momento pelas equipas envolvidas e do nível de competitividade das mesmas. Desta forma, os jogos que poderão ter de facto expressão em termos de receitas serão, nomeadamente, os confrontos directos entre o GDM e as quatro grandes de Maputo, com adeptos a nível nacional. Actualmente os direitos televisivos foram cedidos pelos Clubes à Liga Moçambicana de Futebol, sendo remunerados os clubes consoante o número de jogos transmitidos na condição de visitados.

4.1.6 Transferências de jogadores

A situação financeira e a menor competitividade dos clubes moçambicanos não lhes permite competir no mercado internacional de jogadores, pelo que se deverá acentuar a aposta sustentada no desenvolvimento de capacidades de formação.

Neste campo, o **GDM** detém, neste momento, uma posição única no panorama nacional, graças à aposta feita na formação, sendo a maioria dos seus jogadores oriundos das suas camadas jovens.

A médio prazo deverá ser feito um investimento em infraestruturas (Complexo Desportivo) que permitam alavancar significativamente a capacidade de formação do **GDM**, sendo objectivo **Desportivo** promover anualmente, em média, 2 a 3 jogadores dos escalões de formação para a equipa principal, mantendo uma idade média nesta equipa não superior aos 24 anos.

A promoção dos jogadores dos escalões de formação, além de reduzir necessidades de investimento no mercado de jogadores e de não provocar pressões nos Custos com Pessoal, permite renovar a equipa com novos e jovens jogadores, que colmatem as vendas de direitos desportivos de jogadores de idade superior ou que se transferem para outros clubes nacionais com maior poder financeiro aquando do termo dos seus contratos.

Enquadrados na equipa profissional, estes jovens jogadores terão condições favoráveis para prosseguir o seu desenvolvimento técnico e a sua maturidade profissional, capitalizando valor para se tornarem “activos” vendáveis, dando continuidade ao ciclo.

De forma a que seja possível perspectivar a venda de direitos desportivos de jogadores deverão ser reforçadas as ligações com os empresários FIFA existentes em Moçambique, bem como procurar estabelecer protocolos de formação com clubes estrangeiros com maior poderio económico e aos quais seria dado o direito de preferência na venda de qualquer jogador.

4.2 Evolução de custos

A evolução da estrutura de custos do GDM (futebol) reflectirá as apostas estratégicas realizadas na criação de condições sustentáveis de crescimento, nomeadamente a opção de formação interna de talentos, o que reduz significativamente o investimento na equipa de futebol através do recurso ao mercado de transferências.

4.2.1 Custos com pessoal

Em nossa opinião os custos com salários e prémios dos jogadores e técnicos de futebol irá registar um crescimento nos próximos anos. Esse crescimento é justificado, essencialmente, por:

- **Crescimento do volume de negócios gerado pelo futebol:** o crescimento do volume de negócios gerado pelo futebol irá aumentar a dimensão das verbas existentes para repartição entre os vários agentes económicos. Os jogadores, em função da sua imprescindibilidade, que lhes confere um elevado poder negocial, poderão, assim, reivindicar para si uma fatia desse crescimento de valores, com o conseqüente aumento das verbas alocadas a prémios e remunerações. Esta reivindicação será tanto maior quanto é um facto de que as actuais remunerações são exíguas e não garantem minimamente o futuro dos atletas. Um sinal é a criação do Sindicato de Jogadores;
- **O Crescimento da pressão competitiva:** Esta pressão gerará uma concorrência acrescida pelo reforço das equipas com os conseqüentes impactos nos custos salariais suportados;

Os Custos com Pessoal têm vindo a aumentar, em consequência da necessidade de manter a espinha dorsal da equipa. No entanto, nos próximos anos esta tendência esbater-se-á, sendo expectável uma redução do ritmo de crescimento destes custos nos próximos anos, quer por factores gerais quer por factores específicos induzidos pelas opções estratégicas do GDM. Do conjunto de factores, salientam-se:

- Apesar de ser previsível um movimento reivindicativo por parte dos jogadores, também é previsível a incapacidade, nos próximos anos, de o sector vir a gerar elevados crescimentos do volume de receitas - nomeadamente das originadas em investimentos publicitários e direitos de transmissão televisiva. Assim, os clubes terão que dispensar

uma atenção acrescida ao controlo dos custos com salários e prémios de jogadores, nomeadamente no sentido da sua contenção e, em alguns casos, da sua redução.

- **Aposta na formação interna de talentos:** a aposta na formação interna dotará o **GDM** de capacidade de geração de recursos internos adequados à constituição da equipa de futebol principal, com as inerentes consequências em termos de contenção salarial e de redução de prémios de assinatura.

A partir da época de 2004 os clubes passaram a ser responsabilizados pelas despesas com estadias. Assim, torna-se necessário arranjar fundos para suportar as mesmas, em condições condignas para uma equipa com o prestígio do GDM.

4.2.2 Imobilizado incorpóreo

Os passes de jogadores constituem a grande maioria do imobilizado incorpóreo detido pelos clubes.

Actualmente a contabilidade do GDM reflecte o passe de assinatura no ano em que o mesmo é pago. De futuro estes montante deverão ser reconhecidos em custos conforme os anos de contrato.

Neste campo será, no entanto, necessário proceder a uma distinção entre os passes de jogadores oriundos das camadas de formação e os restantes dado que, em termos de tratamento no Balanço, assumirão formas distintas. Assim, os passes de jogadores formados internamente não serão, por norma, registados no Balanço, ao passo que os restantes terão o seu valor inscrito no Imobilizado Incorpóreo, sendo amortizados anualmente, em função do prazo previsto no contrato de trabalho celebrado entre as partes.

Em relação à política de investimentos do GDM em novos jogadores, esta norteia-se pela observação de dois princípios:

- promoção do recrutamento interno, rentabilizando as estruturas físicas e humanas criadas e a criar ao nível de formação, e controlando assim os recursos gastos no mercado de jogadores;
- fixação de um nível de investimento por recurso ao mercado.

Assim, os principais vectores estruturantes, que poderão condicionar a viabilidade do GDM, assentam nas seguintes linhas de orientação e desenvolvimento:

1. **Construção de um novo estádio pelo GDM**, que aumentará consideravelmente a capacidade de atracção de público aos jogos de futebol e, simultaneamente, reduzirá a volatilidade das receitas pelo aumento esperado da penetração das vendas de bilhetes de época;
2. **Desenvolvimento de infra-estruturas de apoio ao desenvolvimento de talentos**, nomeadamente através do Complexo Desportivo associado ao novo Estádio e da profissionalização de todas as estruturas de gestão da área de formação, com a consequente redução das necessidades de investimento em compra de direitos desportivos de jogadores e a potenciação das mais-valias obtidas com a venda de direitos desportivos de jogadores formados internamente;
3. **Rigor financeiro na gestão da equipa de futebol**, reflectida na capacidade que vier a ser demonstrada para uma efectiva contenção dos níveis salariais praticados, aspecto que se espera vir a ser facilitado pelo incremento da incorporação, na equipa principal de futebol, de jogadores formados internamente;
4. **Sustentação de um nível de sucesso desportivo elevado**, traduzido em maior número de conquistas da Liga Moçambicana;
5. **Capacidade de penetração no mercado natural do GDM**, através do aumento das vendas de *merchandising*, de bilhetes e de níveis de conversão de simpatizantes em associados;
6. **Manutenção do futebol como veículo publicitário e mediático**, originando assim a manutenção de níveis elevados de receitas de transmissões televisivas e a atracção de investimentos em patrocínios.

5 Futebol formação

O GDM desenvolve actividade na formação de jogadores a partir dos 10 anos de idade (infantis), tendo equipas de infantis, iniciados, juvenis e de juniores. Estas equipas participam também num campeonato nacional próprio, disputado numa primeira fase a nível da Cidade de Maputo, tendo depois uma fase final a nível nacional.

Esta actividade não gera receita apreciável, do ponto de vista da organização e de transmissão dos

espectáculos organizados. No entanto, as capacidades de formação das escolas do **GDM** têm-se revelado uma fonte de excelentes jogadores, alimentando a equipa de futebol profissional e com potencial para gerar receitas através da venda directa dos respectivos direitos de contratação (a ser dinamizada no futuro, estando infelizmente dependente do reconhecimento do futebol moçambicano a nível mundial).

A estrutura técnica e administrativa relacionada com os escalões de formação (Juniões, Juvenis, Iniciados e Infantis) deverá ser reestruturada de forma a que seja implementado um modelo de jogo único para todas as camadas, que permita a fácil integração dos atletas na equipa sénior. Por outro lado, dever-se-ão celebrar parcerias que garantam a contratação de profissionais qualificados (professores de educação física) para o adequado acompanhamento dos jovens atletas, bem como a existência de equipamento próprio. Aos atletas deverá ser garantido o acompanhamento médico adequado, o acesso ao ginásio e o fornecimento de suplementos vitamínicos, de modo a que tenham um crescimento saudável e o desenvolvimento muscular próprio para um atleta.

Deverá ser feito um acompanhamento mais próximo dos jovens jogadores. Mais do que a capacidade técnica e física do jogador, importa conhecer e desenvolver o seu carácter, as suas necessidades e motivações, bem como o seu desempenho escolar.

6. Parcerias de Investimento

Seguindo o exemplo de outros clubes internacionais, o GDM deverá celebrar com um fundo a criar, no qual deverão participar sócios de referência, uma parceria de investimento que será devidamente regulado através de um contrato de associação de interesses económicos, com o objectivo de investimento conjunto em direitos desportivos e direitos de imagem de jogadores e a minoração dos riscos associados a este tipo de investimentos, sem prejuízo da salvaguarda dos interesses desportivos do GDM.

A constituição deste fundo está dependente da análise da legislação moçambicana. Caso seja possível, serão criados os mecanismos contratuais necessários para que, sem se colocar em risco os interesses meramente desportivos do GDM, o investimento seja acutelado e potenciada a sua valorização.