



Universidade de Lisboa

**Faculdade de Motricidade Humana**



**Relatório de Estágio realizado no Sport Lisboa e Benfica**  
**Departamento das Casas do Benfica**

Relatório Final de Estágio elaborado com vista a obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

**Júri:**

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Professor Doutor Vítor Manuel dos Santos Silva Ferreira

João António Leitão de Magalhães - 2015459

2018

## **Agradecimentos**

A conclusão deste relatório define o término de uma etapa que se definiu como essencial na minha vida. Não seria possível sem algumas pessoas que fazem parte do meu dia-a-dia.

Aos meus pais, por tudo o que me deram, nada me faltou. Espero que vos deixe orgulhosos, como sempre desejei.

À minha irmã, por tudo o que é e virá a ser. O melhor “presente” que os meus pais me deram.

À Beatriz, pelo apoio incansável e por estar sempre a meu lado.

Aos meus amigos, que estão sempre por perto, o melhor apoio que poderia alguma vez desejar.

Ao Dr. Jorge Jacinto, pelo convite para fazer parte deste projeto, muito obrigado pela confiança.

A todo o Departamento das Casas do Benfica, pela ajuda e o carinho com que me receberam na sua “família”.

Ao Professor Rui Claudino, por me guiar à conclusão deste mestrado.

Por fim, ao Sport Lisboa e Benfica e a todas as pessoas que fazem dele o clube que é.

## **Resumo**

A importância das tecnologias e da informação nas organizações é cada vez maior para o sucesso destas. No competitivo setor organizacional do desporto que, após a profissionalização, tem vindo a crescer constantemente ao longo dos anos, não é exceção.

O presente relatório descreve o estágio realizado no Sport Lisboa e Benfica, inserido no departamento das Casas do Benfica, com vista a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto, com a duração de 5 meses, com o objetivo de demonstrar todas as tarefas de gestão inerentes ao departamento.

Com o contínuo crescimento das Casas do Benfica no país e além-fronteiras, a quantidade de informação que chega ao Sport Lisboa e Benfica é enorme. Com isto, é necessária uma boa gestão e tratamento da mesma, de forma que a sua utilização seja otimizada.

Todas as tarefas realizadas são aqui explicadas ao detalhe, tal como todas as problemáticas e respetivas soluções inerentes a estas, após uma análise à bibliografia que suporta o relatório.

Por fim, é concluída a experiência profissional realizada na organização e analisada através da minha reflexão pessoal, além das perspetivas futuras pessoais e do projeto desenvolvido ao longo destes meses.

**Palavras-chave:** Sport Lisboa e Benfica, Casas do Benfica, CRM, Organização Desportiva, Base de Dados, Informação

## **Abstract**

Technology and information's importance is getting bigger for the organization's success. In the sports competitive organizational sector, after professionalization, has been growing steadily over the years, is no exception.

This report describes the internship held at Sport Lisboa e Benfica, specifically at the Houses of Benfica Department, in order to obtain the Master's Degree in Sports Management, with a duration of 5 months, to demonstrate all the managerial tasks inherent to the department.

With the continuous growth of the Houses of Benfica in and beyond the country, the quantity of information that comes to Sport Lisboa e Benfica is enormous. With this, a good management and treatment of it is necessary, in a way that it's use is optimized.

In this document, all the tasks are described in detail, as all the problems and respective solutions, after an analysis of the bibliography that supports the report.

Finally, the professional experience accomplished in the organization is analyzed through my personal reflection, in addition to the future personal perspectives and the project developed during this months.

**Keywords:** Sport Lisboa e Benfica, Houses of Benfica, CRM, Sports Organization, Database, Information

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Agradecimentos.....   | 2  |
| Resumo.....   | 3  |
| Abstract .....  | 4  |
| Índice.....   | 5  |
| Índice de Figuras .....                                     | 6  |
| Lista de Abreviaturas e Siglas .....                        | 7  |
| 1. Introdução .....   | 8  |
| 1.1. Caracterização geral do estágio.....                   | 9  |
| 1.2. Objetivos do Estágio .....                             | 9  |
| 1.3. Descrição da estrutura do Relatório de Estágio.....    | 9  |
| 1.4. Finalidade e processo de realização do relatório.....  | 10 |
| 2. Enquadramento da Prática Profissional.....               | 12 |
| 2.1. Organização.....                                       | 12 |
| 2.2. Sociedades Desportivas.....                            | 13 |
| 2.3. Tomada de Decisão .....                                | 14 |
| 2.4. Dados / Informação .....                               | 15 |
| 3. Realização da Prática Profissional .....                 | 17 |
| 3.1. Sport Lisboa e Benfica .....                           | 17 |
| 3.2. Origem das Casas do Benfica.....                       | 17 |
| 3.3. O que são as Casas do Benfica?.....                    | 21 |
| 3.4. Departamento das Casas.....                            | 21 |
| 4. Atividades Realizadas no Estágio .....                   | 24 |
| 4.1. Ambientação Inicial .....                              | 24 |
| 4.2. Organização de Dados.....                              | 25 |
| 4.3. Gestão de Dados.....                                   | 25 |
| 4.4. Recolha de Dados.....                                  | 26 |
| 4.5. Customer Relationship Management .....                 | 28 |
| 4.6. Power BI.....  | 30 |
| 4.7. Reuniões Regionais .....                               | 31 |
| 4.8. Simplificação de Dados e Processos .....               | 32 |
| 5. Dificuldades sentidas durante o processo de estágio..... | 33 |
| 6. Conclusão e perspetivas para o futuro.....               | 34 |
| 7. Referências Bibliográficas .....                         | 36 |
| 8. ANEXOS.....  | 37 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Ciclo de vida dos dados.....                         | 7  |
| Figura 2- Organograma do Departamento das Casas do Benfica..... | 22 |
| Figura 3 - Gráfico das tarefas realizadas por mês .....         | 24 |

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

CRM - Customer Relationship Management

UEFA - Union of European Football Associations

## **1. Introdução**

O presente relatório é referente ao estágio curricular efetuado no quarto semestre do Mestrado em Gestão do Desporto na Universidade de Lisboa, mais especificamente, na Faculdade de Motricidade Humana. A nível oficial, este estágio realizou-se entre Fevereiro e Maio, com casos excecionais onde a data de início poderia ser antecipada, como no meu caso, que se iniciou a 2 de Janeiro de 2017.

De forma a obter um primeiro contacto com a realidade de uma organização desportiva, o estágio profissionalizante realizou-se no Sport Lisboa e Benfica, mais especificamente no Departamento das Casas do Benfica. Este foi orientado pelo Doutor Rui Claudino, do Departamento de Gestão do Desporto da FMH e pelo Dr. Jorge Jacinto, diretor do Departamento das Casas do Benfica.

Desde o início do século 20, o desporto desenvolveu-se de forma exponencial, de tal forma que os interesses neste envolvidos se tornaram demasiado óbvios o que levou à profissionalização de muitos deles.

A componente de negócio trazida para as várias modalidades levou a que as organizações deixassem única e exclusivamente de ter como objetivo o sucesso desportivo, mas também o de obter proveitos financeiros.

Algumas destas organizações são autênticas máquinas de fazer dinheiro, seja através dos seus sócios e adeptos (bilheteira, merchandising), direitos de contratos televisivos ou pela transferência de atletas com grande capacidade atual ou potencial.

No futebol, as organizações tiveram de se adaptar à realidade desportiva de forma a que os recursos disponíveis suprissem as necessidades dos seus stakeholders. Alguns destes conseguem ter na sua estrutura departamentos que funcionam como pequenas empresas que, em conjunto, trabalham para o mesmo objetivo.

Neste relatório serão retratadas todas as tarefas realizadas no período referido, que serviram para uma melhor perceção de como são operacionalizadas as ações de gestão dentro de um clube de futebol.

### **1.1. Caracterização geral do estágio**

Como forma de alcançar os meus objetivos a nível profissional, a oportunidade de estagiar num clube de futebol era algo que esperava conseguir obter. Tal oportunidade surgiu através do diretor do Departamento Casas do Benfica, Jorge Jacinto, que me confiou parte importante do projeto do departamento.

O estágio realizou-se nas instalações dos escritórios do Estádio da Luz. Estas albergam grande parte das estruturas de gestão do clube, juntamente com os núcleos das modalidades, os quais se situam nos pavilhões do estádio.

Foi-me concedida a oportunidade de poder integrar um dos maiores clubes portugueses, e uma referência a nível internacional seja pelo seu sucesso desportivo, como pelas suas práticas de gestão. A possibilidade de conhecer esta realidade no interior de uma organização destas dimensões foi fulcral para o aceitar do convite, com perspetivas de conseguir aplicar os conceitos adquiridos nos vários anos de formação académica.

### **1.2. Objetivos do Estágio**

Para a realização deste estágio, foram definidos os objetivos juntamente com o diretor Jorge Jacinto, de forma a delinear o que seriam as atividades realizadas. Estes foram:

- Conhecer a estrutura dinâmica e organizacional do clube;
- Compreender a ligação entre os vários departamentos da organização;
- Estabelecer contacto com outros profissionais da área;
- Organizar os dados das Casas do Benfica de forma a que a sua utilização seja otimizada;
- Apoiar eventos relacionados com as Casas do Benfica.

### **1.3. Descrição da estrutura do Relatório de Estágio**

A estrutura base do relatório foi organizada pela Faculdade de forma a definir os pontos-chave a abordar.

O presente relatório encontra-se organizado em 5 capítulos. Estes estão definidos pela seguinte ordem:

- Capítulo I: Enquadramento da Prática Profissional
- Capítulo II: Realização da Prática Profissional
- Capítulo III: Atividades Realizadas no Estágio
- Capítulo IV: Dificuldades sentidas durante o processo de estágio
- Capítulo V: Conclusão e perspetivas para o futuro

#### **1.4. Finalidade e processo de realização do relatório**

Como alternativa a finalizar o Mestrado em Gestão do Desporto, escolhi a modalidade de estágio com a consequente entrega do relatório referente ao mesmo.

Esta escolha deveu-se ao facto de, a nível pessoal, reconhecer que esta era a forma mais indicada de entrar no mundo do desporto, a nível organizacional.

Para a realização do estágio, defini como objetivo ingressar na estrutura de um clube de futebol, visto este ser o desporto que movimenta o maior número de pessoas e capital em Portugal. Além disso, pelo facto de os clubes de futebol terem uma estrutura organizacional cada vez mais avançada com um crescente número de recursos e processos para atingir os seus fins.

Inicialmente, contactei a instituição demonstrando interesse em lá realizar o meu estágio e para saber se haveria hipótese de tal acontecer. Após algumas semanas de espera, os recursos humanos contactaram-me com um projeto para o qual definiram que seria o candidato ideal a integrar.

Reuni-me com o diretor das Casas do Benfica, Jorge Jacinto, cujo entusiasmo ao dar-me a conhecer o projeto de Uniformização das Casas e as perspetivas futuras para o departamento me fizeram, desde logo, aceitar o convite.

As funções para as quais residia este convite, seriam a criação de um CRM para as Casas do Benfica e toda a estruturação e análise de dados referentes às Casas, tal como o apoio a qualquer evento relacionado com as mesmas, até mesmo em dias de jogo no Estádio da Luz, com maior afluência por parte dos associados das Casas.

Apesar das atividades não estarem diretamente ligadas à realização da prática desportiva, foi uma ótima oportunidade de conhecer toda a estrutura de uma organização

desta dimensão e de aplicar os conhecimentos adquiridos nos últimos anos de especialização pela via académica.

A construção e finalização deste relatório foi demorada devido às grandes quantidades de informação recolhidas ao longo destes meses, que levou a uma segmentação do conteúdo a inserir e apresentar.

## **2. Enquadramento da Prática Profissional**

### **2.1. Organização**

De modo a enquadrar toda a componente teórica que será abordada no resto de relatório há que definir vários conceitos começando, desde logo, pela definição de organização.

Entende-se por organização uma combinação de esforços individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivos, onde é possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis a uma única pessoa, isto é, um conjunto de pessoas que exercem funções orientadas e lideradas (Maximiliano, 1992). Mais especificamente, uma organização desportiva é um conjunto de princípios que governam a atividade de um “clube ou qualquer outro organismo desportivo” (Pires, 2007).

Thompson (1967) considerou a estrutura de uma organização como os diferentes departamentos da mesma e as conexões estabelecidas entre eles. O Sport Lisboa e Benfica é uma organização departamentalizada, cuja conjugação do seu trabalho é comunitária, visto haver uma partilha de recursos, mesmo em tarefas independentes entre os seus departamentos. Estes departamentos vão desde o comercial até ao departamento de financeiro, por exemplo. Cada um tem a sua importância e só com uma boa gestão dos mesmos, a organização pode ser bem-sucedida.

Segundo Max Weber (1864-1920) uma boa gestão “assenta” num conjunto determinado de regras, no controlo e na hierarquia, cujos critérios a destacar são, a existência de normas, rotinas e procedimentos; a racionalidade na divisão do trabalho; uma hierarquia de autoridade; competência e mérito; profissionalização.

Geralmente esta hierarquia é expressa num organograma, através do qual é possível analisar a estrutura de uma organização. Neste caso, temos o referente ao departamento em que me inseri (figura 2).

## **2.2. Sociedades Desportivas**

É importante referir as normas pelas quais o clube, derivado à participação em provas profissionais, é obrigado a cumprir. Estas são normas que regulam a forma de gestão destas sociedades.

O Artigo 26º da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, refere os clubes desportivos, tal como abaixo transcrito:

“São clubes desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas”.

Além disto, refere também, o caso específico dos clubes que participam em competições profissionais, os quais “ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adotarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos”.

A partir do ano de 2013, e como referido no Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de Janeiro, define-se uma sociedade desportiva “a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto”.

Derivada a uma contínua participação, ano após ano, nas competições europeias organizadas pela UEFA, é necessário que o clube cumpra certos requisitos financeiros.

No artigo 57º do Regulamento de Licenciamento de Clubes para as Competições de Clubes da UEFA, refere que “Todos os licenciados que se qualifiquem para uma competição de clubes da UEFA devem satisfazer os requisitos de monitorização, o requisito de break-even (Arts.58º a 64º) e os restantes requisitos de monitorização (Arts.65º a 68º)”.

### **2.3. Tomada de Decisão**

Segundo Peter Drucker (1966), a decisão é a escolha entre alternativas, o que aplicado à gestão desportiva, pode aplicar-se nas mais variadas situações, seja a decisão sobre uma contratação ou a resolução de um conflito.

Turban (1995) referiu que uma má decisão poderá desencadear um conjunto de reações negativas dentro da organização. As decisões poderão, portanto, comprometer toda a organização.

A tomada de uma decisão, segundo Simon (1960), subdivide-se em três fases, primeiro a pesquisa da situação que necessite de decisões, depois a análise e desenvolvimento das soluções e, só no fim, a decisão a tomar.

Simon (1960) sugeriu que a gestão da decisão se dividisse em dois tipos: decisões programadas e não programadas.

As decisões programadas são repetitivas e rotineiras e, muitas vezes, definidas como básicas e claras. São tomadas com base em experiências de gestão passadas. Já as não programadas são exatamente o oposto, com um elevado grau de incerteza.

Se houver escolha, é preferível a decisão programada à decisão não programada. As decisões não programadas são novas e únicas. Não são estabelecidas por orientações ou processos diretos de decisão. São, normalmente, tomadas por gestores experientes, mais velhos, e por profissionais treinados.

Os clubes de futebol estão inseridos num ambiente caracterizado pela constante mudança, por isso, nenhum gestor pode ter a segurança absoluta das consequências que as suas decisões possam vir a ter. Um exemplo prático disto é a contratação de um treinador: o gestor pode achar que é a opção certa que levará o clube a ter um rendimento desportivo ótimo para os níveis da organização, mas não se verificar na realidade.

Uma decisão só é certa quando o gestor sabe quais são as alternativas e consequentes custos e benefícios de cada uma delas. Mas, infelizmente, na atualidade a quantidade de decisões que são tomadas com um grau de certeza total é reduzido.

O gestor tem de saber analisar o risco da decisão de modo a compreender as alternativas disponíveis, visto que os custos e benefícios destas são incertos. Esta incerteza dilata a dificuldade de uma decisão, já que os resultados potenciais da mesma são desconhecidos. Habitualmente, nesta situação não existem experiências anteriores que ajudem à tomada de decisão.

Uma vez que a estrutura da organização está dividida em vários departamentos, cada uma delas tem um responsável pela mesma. Esses responsáveis reportam aos diretores que, posteriormente, reportam ao conselho de administração.

#### **2.4. Dados / Informação**

Como forma de desenvolver o tópico da tomada de decisão, é essencial clarificar os conceitos de Dados e Informação, de forma a distanciar os dois, que demasiadas vezes são confundidos.

English (1999) define dados como a representação de coisas ou entidades do mundo real, dos quais provém a informação. Já a informação é o significado dos dados, o produto final. Basicamente, os dados são a matéria prima que origina a informação.

Os dados são objetivos, mas não reduzem a incerteza e, aquando do seu tratamento transformam-se em informação, o que ganha significado para o utilizador, numa situação específica.

Como forma de explicitar os vários momentos que os dados terão ao longo de um determinado tempo, chegou-se a uma conclusão: estes têm um ciclo de vida associado.

Segundo Huang (1999), a informação deve ser gerida da mesma forma que se gere um produto.

Assim sendo, pode comparar-se o ciclo de vida dos dados ao ciclo de vida de um produto, definindo em quatro fases: nascimento, desenvolvimento, maturidade e declínio. Apesar da última fase ditar a morte do produto, no caso dos dados não se pode definir que já não servem, estes podem ser úteis, desde que tenham valor no contexto em que são utilizados.

Um ciclo tem início quando a necessidade é identificada, sendo que, de seguida, serão definidos os tipos de dados a utilizar e todos os critérios adjacentes ao processo.

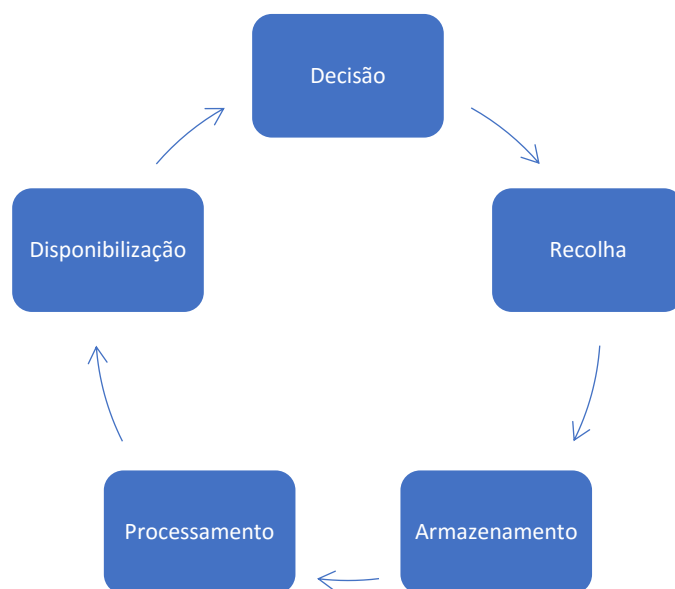
Segue-se a recolha dos dados, os quais podem ter origem interna (escritório, atividades regulares) e externas (redes sociais, comunicação social, dados dos concorrentes). É essencial verificar a credibilidade das fontes, de forma a que os dados tenham um maior grau de certeza possível.

Após a recolha, é necessário o armazenamento numa base de dados de forma a que, mais tarde, possam ser processados e utilizados. É aconselhável que se efetue uma cópia de segurança, de modo a salvaguardar os dados.

A seguinte fase passa pela necessidade de processar os dados de forma a que possam ser utilizados, de forma clara, pela pessoa que toma a decisão.

Por fim, a fase de disponibilização acontece aquando da finalização do processamento dos dados armazenados.

O ciclo de vida dos dados pode representar-se, resumidamente, como ilustrada na figura seguinte:



*Figura 1 - Ciclo de vida dos dados*

No fim deste ciclo, após o processamento dos dados e conseqüente disponibilização ao decisor, este deve interpretá-los de forma a tomar a decisão mais acertada. Esta interpretação dos dados pelo indivíduo que decide, é o que consideramos de informação.

A questão que se põe na obtenção da informação, é que depende da percepção que o seu utilizador tem da mesma, isto é, da forma como entende os dados. Esta interpretação depende da pessoa, do seu conhecimento, da sua intelectualidade, entre outros fatores. Portanto, a qualidade da informação depende, além da qualidade dos dados, da pessoa que os interpreta.

### **3. Realização da Prática Profissional**

#### **3.1. Sport Lisboa e Benfica**

A 28 de Fevereiro de 1904, nasce o Sport Lisboa, fundado por 24 elementos, com Cosme Damião à cabeça, junto à Farmácia Franco em Belém. Em 1908, a fusão com o Sport Clube Benfica dá origem ao Sport Lisboa e Benfica.

Após passagem por vários estádios na região de Lisboa (Campo da Feiteira, Campo de Benfica, Campo Grande, entre outros) inaugurou-se o Estádio da Luz, em 1954 onde, desde então, a sua equipa sénior realiza os seus jogos nas competições oficiais. Entretanto, aquando da realização do Campeonato da Europeu de Futebol de 2004 em Lisboa, foi construído o novo Estádio da Luz, inaugurado em 2003, que se mantém como o estádio utilizado pelo clube.

À data, o clube tem um palmarés invejável: 2 taças dos clubes campeões europeus, 36 títulos de campeão nacional, 26 taças de Portugal, 7 supertaças e 7 taças da liga. Além destes troféus no Futebol, o Benfica tem um vasto palmarés nas mais variadas modalidades. Quase a totalidade destes troféus estão expostos no museu Cosme Damião, situado junto ao Estádio da Luz.

#### **3.2. Origem das Casas do Benfica**

Cosme Damião referiu pela primeira vez a necessidade de criar delegações, em entrevista ao Sports Ilustrados em 1911. O seu objetivo era proporcionar aos inúmeros seguidores, condições para estes continuarem ligados ao clube.

Inaugurou-se a 16 de Fevereiro de 1913 a primeira sucursal em Benfica, organizada por Alfredo Alexandre Luís da Silva, com a denominação "Desportos Benfica". A dia 3 de Dezembro do mesmo ano, fundou-se a sucursal seguinte, sediada em Belém, que tinha a sua frente Francisco Reis Gonçalves.

Aqui começava a expansão do clube pelo país especialmente devido aos inúmeros benfiquistas que, por motivos profissionais, eram obrigados a mudar-se de Lisboa para outros pontos distantes. O amor destes adeptos pelo Benfica era tal, que levavam o espírito do clube aos mais variados locais em Portugal, fazendo muitos dos seus

habitantes benfiquistas. De tal forma, em 1912, foram aprovados os estatutos que, pela primeira vez, consagraram as delegações.

A 18 de Julho de 1911, nasceu a primeira delegação, o Sport Lisboa e Portalegre. Nos anos seguintes, abriram-se delegações nas mais variadas cidades do país, como em Braga, Santarém, Lagos e Abrantes. Até à primeira numeração, em 1927, foram fundadas 35 delegações, das quais, 23 ainda estavam em atividade.

Com o enorme crescimento pelo país, houve a necessidade de alterar os estatutos do Benfica. Em 1939, dividem-se os núcleos benfiquistas em “filiais” e “delegações”.

Como descrito nos estatutos, as filiais “são agrupamentos de sócios residentes fora de Lisboa”, enquanto as delegações “são os clubes já existentes e com organização própria” que requisita filiação no Benfica.

Nos anos 40, houve um aumento de tertúlias benfiquistas em muitas localidades portuguesas, tanto no Continente como no Ultramar. A nível futebolístico, o Benfica passava por um período de grandes sucessos, seja a nível nacional, como a nível internacional, que teve como um dos seus pontos altos, a conquista da Taça Latina, em 1950, frente ao Bordéus.

Devido a dificuldades financeiras de alguns núcleos benfiquistas, a direção criou o Fundo de Expansão Desportiva, que visa auxiliar as filiais e delegações em maiores dificuldades.

Novos estatutos em 1948, definiram uma mudança no nome das filiais, que passaram a denominar-se Sport, mais o nome da localidade em que se situavam, e Benfica.

Em 1950 surge uma nova forma de organização dos adeptos do Benfica, com a denominação “Casa do Benfica”. Estas surgiram com o objetivo de agrupar os benfiquistas em vários pontos do país, com o foco no convívio e associativismo, e menos na vertente desportiva.

Entre 1953 e 1954, foi construído o antigo Estádio da Luz e tal não seria possível sem a ação das filiais, delegações e casas. Estas ajudaram a difundir diversas campanhas organizadas pelo clube, em que as contribuições de inúmeros adeptos pelo mundo levaram a que a construção do primeiro estádio do clube, fosse possível.

1958 é o ano em que, finalmente, se consagram nos Estatutos a figura das Casas. Até ao final da década, o Benfica continuou a cimentar o seu lugar no panorama desportivo nacional, com a conquista de inúmeros títulos nas mais variadas modalidades.

Em 1965, fez-se pela primeira vez a divisão oficial entre Filiais e Delegações, com a renumeração separada destes dois tipos de organizações. É também, pela primeira vez, que as Casas do Benfica são numeradas.

Até 1974, o Benfica beneficiou dos núcleos de benfiquistas das filiais e delegações, que canalizavam os melhores jogadores provenientes do Ultramar. Este fluxo diminuiu com a independência das colónias e que acabaria por cessar com a descolonização portuguesa.

No ano de 1976, procedeu-se a uma renumeração dos núcleos benfiquistas, que acaba com a retirada de 20 filiais e 2 delegações, destas regiões.

Na década seguinte, dá-se um crescimento além-fronteiras com a criação de filiais no Canadá, Estados Unidos, Luxemburgo e Reino Unido. Firmando assim, a internacionalização do Benfica, com conjuntos de adeptos por vários cantos do globo.

Nos anos que se seguiram, as Casas do Benfica cresceram exponencialmente, sendo que no ano de 2000, contavam-se 121 Casas do Benfica.

As atividades das Casas, Filiais e Delegações continuava a aumentar, além do seu número. Seja em atividades desportivas, como culturais e regionais, representando o clube nas suas zonas de ação.

A eleição de Luís Filipe Vieira como presidente do Benfica, trouxe um impacto importante desde cedo, com a criação de um cargo para Vice-Presidente para as Casas, Filiais, Delegações e Cultura.

Duas grandes mudanças a nível de processos no Benfica, são a possibilidade de se adquirir bilhetes nas Casas, e também, servirem como mesa de voto para os sócios. Estas levaram a uma distribuição de serviços pelo país, de forma a proporcionar uma forma rápida e cómoda aos sócios, sem a necessidade de se deslocarem a Lisboa.

Esta delegação de serviços define uma mudança na forma como as Casas são vistas pelo clube, sócios e adeptos, transformando-as em autênticas embaixadas do Sport Lisboa e Benfica.

Em Outubro de 2007, no 2º Congresso das Casas, na Ilha Terceira, são definidas as linhas mestras para o Projeto de Uniformização de Imagem das Casas do Benfica.

Para assumir este projeto é convidado Jorge Jacinto, presidente da Casa do Benfica de Proença-a-Nova acabando por, mais tarde, assumir o cargo de Diretor do Departamento das Casas do Benfica.

É também eleito como Vice-Presidente do Sport Lisboa e Benfica, Domingos Almeida Lima que, com o pelouro das Casas, vem firmar o processo de profissionalização, reestruturação física e organizacional deste Departamento.

O Projeto de Uniformização de Imagem começa pela inauguração das Casas em Almodôvar e Oleiros, em 2009. Este conta com o apoio das principais marcas: Delta, Sagres e Olá.

Uma das peças basilares deste Projeto é a integração das Store Benfica nas Casas. Passa por uma nova abordagem de compras, gestão de stocks e venda direta ao cliente, que se reflete num aumento das vendas de merchandising, de forma gradual, a qual torna-se uma fonte de receitas importante para as Casas.

Em 2011 arranca o Projeto de Uniformização Informática, como solução encontrada para as novas regras de faturação definidas por lei. Para tal, é criado um software próprio para a ligação em rede de todas Casas do Benfica permitindo que estas vejam colocados todos os serviços do clube à disposição dos sócios.

Também os meios de comunicação das Casas são atualizados de forma a tornar mais eficiente o trabalho destas. A uniformização dos email's, a possibilidade de compras online, a criação de uma plataforma no site oficial do clube e a criação de um software de gestão de associados, são algumas dessas inovações.

Uma das grandes inovações, que teve início em 2013, foi a parceria com a CP (Comboios de Portugal) através da criação do Comboio Benfica. Esta estabeleceu uma rede de comboios cujo objetivo é levar as pessoas ao Estádio da Luz, para assistir aos jogos do Benfica.

Desde então, várias parcerias foram assinadas de forma a providenciar às Casas, o maior número de serviços aos seus associados e clientes, que serão abordadas mais à frente.

### **3.3. O que são as Casas do Benfica?**

Segundo o Artigo 1.º dos estatutos das Casas do Benfica, aprovados no 3º Congresso de Casas Filiais e Delegações do Sport Lisboa e Benfica em 2013, “a Casa do Benfica é uma associação cultural, desportiva e recreativa, sem fins lucrativos, (...) que se rege pelos presentes estatutos, respetivos regulamentos e legislação aplicável”.

Pelo Artigo 73º dos estatutos do clube, estas “têm como principal escopo a defesa intransigente dos interesses do universo do Sport Lisboa e Benfica, procurando com as suas atividades fazer realçar os princípios e valores que o norteiam, respeitando e fazendo respeitar o seu nome e prestígio”. No artigo seguinte, refere que as Casas “têm como principal atividade a promoção do convívio cultural, social e desportivo entre sócios e simpatizantes do Clube”.

À direção do clube compete “fomentar a criação de Casas do Benfica e demais delegações do Clube, definindo o correto enquadramento, também das existentes, nos princípios que norteiam o Sport Lisboa e Benfica”, como disposto no Artigo 60º dos seus estatutos.

As Casas são apoiadas por um departamento do clube dedicado exclusivamente para tal.

### **3.4. Departamento das Casas**

Fazendo parte da estrutura do clube, o departamento das Casas tem como função apoiar diretamente todas as atividades das Casas, Filiais e Delegações. Este é um universo superior a 200 associações, centenas de pessoas que fazem parte da sua estrutura e milhares de sócios Casas pelos vários cantos do globo.

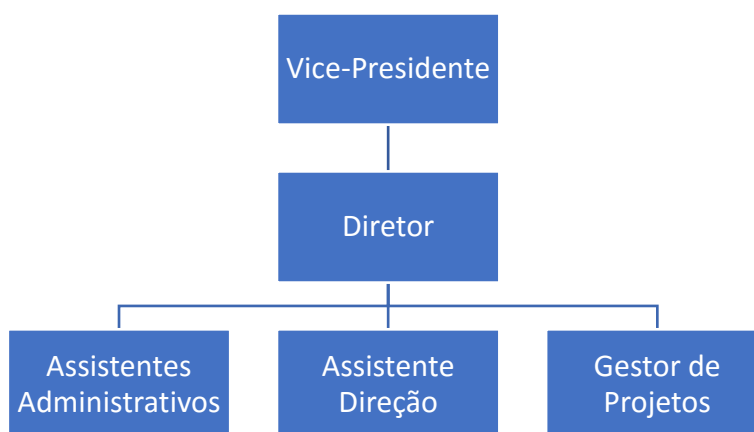
Existem Casas espalhadas pelos vários cantos do mundo, como na Europa Central, América do Norte ou África. Estas são criadas por sócios do clube que não podendo viver as emoções do mesmo por perto, tentam criar um local onde se possam juntar pelo Benfica.

Como requisito de criação de uma casa, são necessários dez sócios do clube de forma a efetuar-se essa fundação. Portanto, é comum que a localização das Casas seja em zonas onde existam grandes comunidades de portugueses.

De modo a perceber-se melhor como é que trabalha o departamento, é importante estruturá-lo e explicitar as funções de cada pessoa que o integra.

Estruturalmente, o departamento consiste em três linhas hierárquicas que passam por várias tarefas subdivididas pelas pessoas capacitadas para tal.

O organograma do departamento, consiste na seguinte estrutura:



*Figura 2- Organograma do Departamento das Casas do Benfica*

No organograma são facilmente identificáveis os vários níveis da estrutura hierárquica. Destacado na linha mais alta encontra-se um membro da direção, o vice-presidente com o pelouro das Casas do Benfica e das modalidades, o Doutor Almeida Lima, figura institucional e de relevância dentro do clube. Logo a seguir, está o diretor do departamento, Jorge Jacinto, que tem como papel coordenar todos os recursos e atividades deste departamento.

Na linha inferior encontram-se os assistentes administrativos, de direção e o gestor de projetos das Casas. Como gestor de projetos, este tem a importância de interligar e coordenar o trabalho de todos os recursos humanos tal como resolver quaisquer problemas que surjam no dia-a-dia das Casas e do departamento. Este tem, também, importância acrescida devido ao facto de o diretor viajar regularmente para acompanhar as casas de perto e ser ele o responsável por coordenar e reportar ao superior hierárquico as ocorrências na sua ausência.

As funções dos assistentes administrativos variam entre as várias pessoas que fazem parte do departamento. Neste caso, eram quatro pessoas que executavam as várias tarefas no departamento.

Uma pessoa trata de toda a parte da bilhética nas Casas, desde venda de bilhetes, apoio às bilheteiras instaladas nas Casas, recebimentos, cobrança de dívidas, entre outras tarefas. Outra pessoa tratava de toda a parte de inserção e atualização de dados das Casas, tal como do arquivo físico das mesmas, principalmente a organizar as pastas, que contêm toda a informação individual de cada uma delas. Já as outras duas pessoas tratam de toda a componente de sócios das Casas, neste caso na criação de fichas de sócio na base de dados, gestão da emissão de cartões de sócio casa e resolução de todos os problemas relacionados com os sócios Casa.

A assistente de direção, apoia o diretor em termos logísticos, como a marcação de viagens para visitas a Casas no estrangeiro, burocracia necessária para tal, entre outras tarefas relacionadas com o seu trabalho. Além disto, é a responsável pela ligação entre o Sport Lisboa e Benfica e os ex-jogadores do clube, que continuam a fazer parte da ativa deste, servindo como relações públicas para estes, na organização de eventos como aparições públicas pelo clube, entrevistas, entre outros.

## 4. Atividades Realizadas no Estágio

O capítulo descreve todas as ocorrências da prática profissional realizada durante o período de estágio. Este foi o primeiro contacto com uma organização desportiva, após concluídas as unidades curriculares do mestrado.

Subdividido por tarefas, irei explicar como decorreram estes meses de atividade na organização, focando as funções desempenhadas, mostrando ferramentas do trabalho desenvolvido e os problemas adjacentes às tarefas exercidas.

O espaço temporal destas atividades, segmentou-se como representa a figura 3:

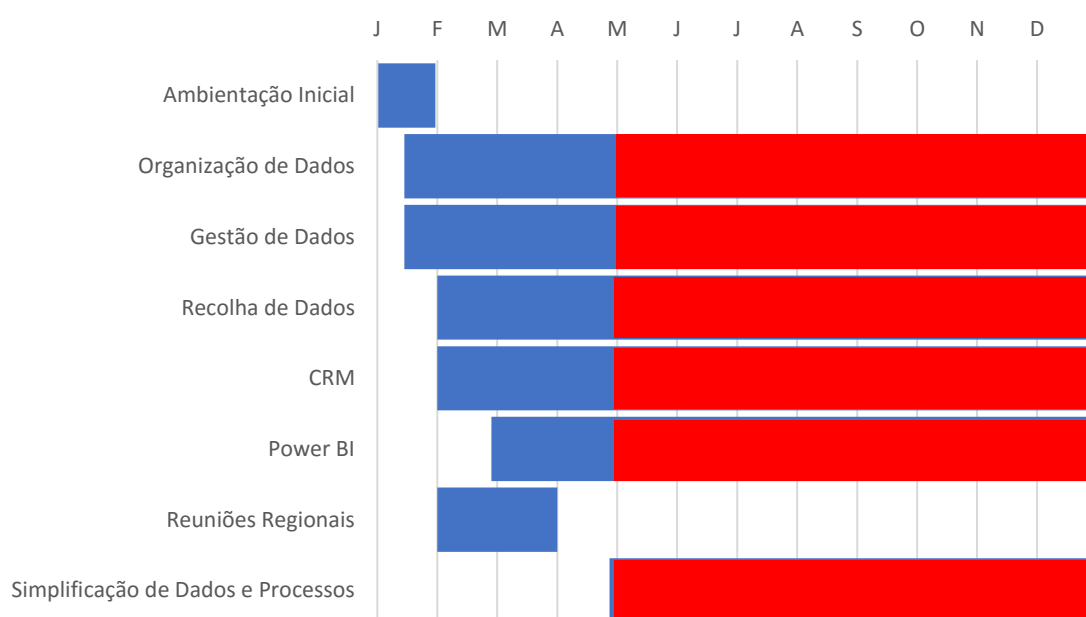


Figura 3 - Gráfico das tarefas realizadas por mês

As atividades que ultrapassam o mês de Dezembro no gráfico, são tarefas de realização contínua que não têm timing de finalização.

### 4.1. Ambientação Inicial

Durante os primeiros dias de estágio, foi importante perceber a dinâmica da organização.

No primeiro dia, foram-me apresentadas as instalações, a forma de funcionamento do material de trabalho, e várias pessoas dos mais variados departamentos como de marketing, financeiro, BenficaTV, entre outros.

Foram explicados os objetivos que eram propostos e as atividades a realizar no decorrer da prática profissional.

A perceção do que eram as Casas do Benfica e o que fazia o departamento para as apoiar foi fundamental para o começo do estágio.

#### **4.2. Organização de Dados**

A primeira tarefa foi compreender que dados possuíamos e o que fazer com eles. Esses dados passavam por informação geral das casas (como morada, contactos, órgãos sociais), duração do mandato e conseqüente ano de próximas eleições, órgãos sociais eleitos, entre outros.

Além destes dados, haviam também listagens com dados de merchandising e bilhética dos últimos anos.

Por fim, existia um ficheiro que continha um layout estruturado para servir de base ao que seria a conceção do aspeto individual do CRM, do qual irei falar mais à frente.

#### **4.3. Gestão de Dados**

Com o elevado número de Casas abertas, o departamento alberga grandes quantidades de dados. Era parte essencial das minhas funções, gerir e simplificar os dados de forma a facilitar o seu entendimento por parte dos utilizadores.

Esta gestão dos dados necessita de ser realizada com qualidade, sob o risco de perceção errada por parte dos decisores, levando à tomada de más decisões.

Como forma de manter a qualidade dos dados foram segmentados, simplificados e armazenados em ficheiros de Excel e, também, no CRM criado para o efeito.

Customer Relationship Management, que em português significa Gestão de Relacionamento com o Cliente, é um software utilizado pelas empresas para gerir a relação com o cliente, com o objetivo de satisfazer e fidelizar os mesmos, tentando maximizar o lucro destas.

Não se pode falar do CRM só como um software, é também, uma estratégia de negócio focada diretamente no cliente.

Pelo sistema de CRM, uma organização consegue conservar uma base de dados, com toda a informação sobre os clientes, tal como o histórico de interações da empresa com estes, que serve de linha para personalizar ações futuras.

O clube tem um sistema de CRM bem trabalhado para atender aos interesses dos mais de 200 mil sócios. Todas as interações são desenvolvidas de forma a otimizar a relação entre empresa e sócio, com benefícios para ambos os lados. Por um lado, a satisfação do cliente, por outro a maximização do lucro da empresa.

Para as Casas, era objetivo criar um sistema para melhorar essa relação, visto estas serem canais de distribuição fundamentais para o negócio.

A plataforma utilizada pelo clube denomina-se Dynamics CRM, uma solução criada pela Microsoft, parceira tecnológica do clube.

Foram criados os campos essenciais para cada Casa e importados os dados individuais destas, que estavam armazenados em folhas de Excel.

Era uma das possibilidades no decorrer do estágio, interligar no CRM, dados de consumos das Casas (restauração, merchandising e bilhética) de forma a aumentar a qualidade da sua utilização, através da sua análise e interpretação por parte dos elementos decisores da organização. Como veremos mais à frente no relatório, isso tornou-se uma tarefa difícil a curto prazo.

#### **4.4. Recolha de Dados**

Esta foi das tarefas na qual foi despendida uma maior quantidade de tempo, ao longo destes meses. Uma das lacunas indicada desde cedo foi a falta de dados em relação à uniformização de imagem das Casas.

A uniformização de imagem começa em 2009, com o objetivo de melhorar as instalações das Casas e tornar o espaço mais atrativo para os seus frequentadores. Todas as Casas uniformizadas têm uma Store Benfica instalada, ou seja, um espaço onde estão expostos artigos de merchandising Benfica.

O aspeto físico destas, acaba por ficar semelhante entre elas, apesar das diferenças naturais em termos de dimensões de cada espaço. São colocados vinis de velhas glórias do clube, do estádio em dia de jogo, das festas de campeonato no Marquês de Pombal, com tudo isto preparado ao pormenor, individualmente, para cada casa.

Este projeto de uniformização tem como parceiras algumas marcas conhecidas no âmbito nacional, que as patrocinam com os seus produtos. São exemplo disso a Olá, a Delta, a Sagres e a Panike.

Aquando da uniformização de uma Casa, é elaborado um projeto para esta, o qual inclui um orçamento englobando todo o material que será adquirido e utilizado para a reformulação do espaço. Esses fornecedores são os mesmos para todas as Casas, tentando ao máximo igualar todos os espaços a nível de imagem. Alguns dos fornecedores são a Apametal, a Sofámovel e a Publifast.

Apesar do orçamento contemplar todos os custos associados às mudanças nas instalações, muitas vezes existe uma discrepância entre o valor orçamentado e o valor real. É importante coletar-se esses dados de forma a conseguirem retirar-se conclusões. Também será mais fácil, com estes registos, saber quais as Casas que estão em incumprimento e quais já pagaram a totalidade destes valores.

Muita desta informação estava espalhada pelas várias pastas que fazem parte do arquivo físico do departamento. Cada um dos dossiers (por vezes, são mais que um) contem toda a informação relevantes relacionada com a Casa. Pagamentos de bilhética, fornecedores e problemáticas relativas à mesma, serão arquivados por um dos assistentes administrativos.

Foi necessário procurar em cada pasta informações relativas aos custos da uniformização de imagem. Mais de duzentas pastas foram verificadas de forma a coletar o máximo de informação possível em relação a estes processos individuais de uniformização.

Com a busca por tais dados nas pastas, foi identificada escassez de informação sobre uma temática específica: as atividades existentes em cada uma das Casas. Não existia qualquer listagem que contemplasse todas as atividades, desportivas ou culturais, que são disponibilizadas por cada Casa.

Inicialmente, à medida que procurava pelos dados referidos anteriormente, fui adicionando numa lista, as atividades que cada uma das Casas providenciava. Muitas delas, estavam explícitas no relatório de atividades de cada uma delas. Infelizmente, este relatório é o único que não é obrigatório elaborar, tornando a tarefa um pouco mais complicada.

Como solução uma das soluções para esta falta de informação, foi feita uma pesquisa no Facebook, casa a casa, de forma a descobrir quais as atividades que são praticadas. Muitas Casas têm páginas oficiais, onde partilham toda a informação pertinente em relação ao clube (resultados, datas de jogos, informação de critérios de venda de bilhetes) que se tornam em canais de divulgação das Casas, mas especialmente, e como objetivo principal, do clube.

Durante esta pesquisa, recolheram-se os links do Facebook de cada Casa, para futuramente poderem ser confirmados (se as Casas realmente são utilizadoras da página) ou eliminadas, no caso de utilizarem as mesmas para denegrir o nome do clube ou se não estiverem dentro dos padrões éticos adequados.

Recolhidos estes dados, foram criadas listagens organizadas com os mesmos para melhor visualização destes, e facilitar a sua importação, posteriormente, para o CRM.

Qualquer alteração nos dados seria reportada a mim, de forma a atualizar a listagem em Excel e o CRM.

#### **4.5. Customer Relationship Management**

Como primeira função do CRM, queremos utilizá-lo como uma base de dados das Casas. Esta tem servido bem esse propósito, com constantes atualizações de informação a serem armazenadas através do software.

A vista principal do programa é simples e intuitiva, tem toda a lista das Casas, Delegações e Filiais do clube bem como a informação que queremos que se visualize (anexo 2). Esta visualização é escolhida pelo seu utilizador, de forma a obter a informação mais apropriada para cada situação.

As listagens podem ser segmentadas, conforme a necessidade de quem as utiliza. Um exemplo disso é a utilização por parte do departamento de merchandising: estes querem certos campos específicos de cada Casa, mais importante que isso, interessa-lhes

que a listagem incluía somente as Casas abertas atualmente, visto as que já encerraram não poderem servir de canal de distribuição do clube.

Um dos objetivos de os dados estarem armazenados no CRM, seria para que pessoas de outros departamentos tivessem acesso à informação, sem que a pudessem alterar. Isto faria com que a facilidade em obter informação sobre as Casas, internamente, aumentasse, sem que fossem precisas enviar listagens com a informação pretendida.

Mas visto que são poucas as pessoas com acesso ao CRM e que o acesso à informação das Casas não seja permitido, foi necessária arranjar uma solução. Felizmente, o software tem uma opção de “exportar dados para Excel”, ou seja, ao segmentarmos os dados na vista geral, podemos em seguida, descarregar um ficheiro em formato Excel para o nosso computador, com toda a informação que selecionamos.

Esta foi a solução arranjada para o envio constante de listagens para os mais diversos utilizadores, que destas necessitassem.

A nível individual, podemos visualizar a informação de cada Casa. Quando se seleciona um dos registos (Casas) abre-se uma página com toda a informação associada à Casa escolhida. Esta passa pelos dados gerais (morada, contactos, data de fundação e inauguração), horários de bilhética (se tiverem sistema de bilhética) e a composição dos órgãos sociais (anexo 3).

À medida que dados são recolhidos no departamento, como por exemplo, referentes às atividades das Casas, é necessária a criação de novos campos para inserir a informação. Esta é uma tarefa de fácil execução, mas impossível da nossa parte. As funções de administração do CRM estão confinadas ao departamento de marketing, mais especificamente, aos responsáveis de CRM. Por motivos de segurança, só eles poderão fazer alterações no software.

Foi também identificado um problema no CRM, o qual também fica sujeito a mudança por parte dos responsáveis pelo software. Aquando da alteração de um campo, seja ele qual for, este apaga a entrada anterior sem a armazenar. Isto é um problema, visto que queremos criar um histórico dos campos que achamos pertinentes (órgãos sociais, morada, contactos). É importante manter este histórico para análise ou mesmo para resolução de problemáticas anteriores, que não ficaram resolvidas.

Esta criação de histórico foi apresentada aos responsáveis da plataforma, e prontamente aceites. Infelizmente, devido aos problemas de segurança que têm afetado o clube, existem outras tarefas prioritárias.

De qualquer forma, com o intuito de acelerar esse processo, foram subdivididos em vários ficheiros Excel, as listagens com toda a informação de cada Casa, por ano. Isto irá facilitar a criação desse mesmo histórico através da importação dos ficheiros para a plataforma.

Um dos objetivos futuros seria também, incorporar os consumos das Casas no CRM. Neste momento ainda não será possível, devido ao software de consumos estar em fase de testes nas Casas, e ainda por incorporar em muitas delas. Apesar disso, está-se a trabalhar numa solução para esta componente de consumos.

#### **4.6. Power BI**

O Power Bi é um software disponibilizado pela Microsoft que possui um conjunto de ferramentas de análise de dados. Esta permite criar relatórios através de dados provenientes de folhas de Excel, como através de plataformas de consumos e/ou da nuvem de dados (cloud).

Esta aplicação é de fácil utilização, transformando dados em tabelas e gráficos para fácil interpretação dos seus utilizadores.

Após introduzido o software ao departamento, foram criados alguns relatórios com informação que detínhamos (bilhética e merchandising dos anos anteriores). Estes testes com a aplicação revelaram-se muito positivos, pela qualidade e facilidade em criar relatórios de análise.

Após reuniões entre o diretor das Casas e o diretor de Sistemas de Informação, foi apresentada uma versão beta de como será a solução de análise a consumos das Casas. Esta apresentava dados das Casas onde o novo software de consumo estava a ser testado. Todos os produtos estavam representados, tal como inseridos na família específica. Por exemplo, a cerveja de 33cl e a de 50cl estavam inseridas na família “Cerveja”, o que facilitava a sua identificação e quantificação.

Estes produtos e famílias, tinham a quantidade e valor de vendas em cada Casa. Os vários relatórios exibiam os dados de diversas formas de maneira a que a sua avaliação fosse correta.

O anexo 7 é um exemplo de um dos relatórios, com dados totais desta versão beta, que inclui botões de seleção do ano, tabela de totais e gráfico de merchandising, tal como uma representação visual das vendas do bar, por família.

De forma a que a sua exposição fosse mais correta e simplificada, foi definido com o diretor um modelo base para os relatórios que queríamos construídos, tal como representado no anexo 8. Estes teriam os botões de seleção por ano e mês, de forma a segmentar os dados com exatidão. Além disto, os valores de vendas tanto de restauração como de merchandising em tabela, com o respetivo gráfico comparativo entre as Casas, acima desta.

A possibilidade de incluir um calendário onde se destacam dias com maior valor de venda, foi um extra que a aplicação nos ofereceu em termos de opções de visualização.

Os modelos teste foram entregues ao departamento informático que tratará de construir e interligar os dados do software.

#### **4.7. Reuniões Regionais**

As Casas estão subdivididas em regiões e estas, uma vez por ano, realizam uma reunião regional para debater a atualidade das Casas e eleger os seus representantes regionais.

Devido à presença necessária do diretor do departamento, as datas dessas mesmas reuniões não poderão coincidir. Normalmente são marcadas 2 a 3 por semana e em zonas do país relativamente próximas para minimizar a distância de deslocação entre estas.

Para preparar as reuniões, é necessário organizar a documentação que os representantes das Casas receberão individualmente.

Foram organizadas pastas com folhas que referem as mudanças nos sistemas de sistemas de rede que ocorreram no último ano, a planificação da reunião, os estatutos, de forma a alertar que as Casas necessitam de entregar a documentação obrigatória anual até Março, e questionários (anexo 4), elaborados com os campos que achamos pertinentes, e

com a informação que detemos preenchida de modo a que os representantes de cada Casa possam atualizar dados que estejam errados e preencher os dados que não sejam do nosso conhecimento.

Esta foi uma forma de atualizar/insérer dados, de forma facilitada e acertada.

#### **4.8. Simplificação de Dados e Processos**

Um departamento tem dezenas de processos e ações que são executadas no dia-a-dia, se houve possibilidade de serem melhorados, será uma mais-valia.

A partir do momento em que todos os dados começaram a passar por mim, comecei a equacionar qual a melhor forma para otimizar a sua utilização e ao mesmo tempo simplificar tudo à sua volta.

Muitas das tabelas de listagens estavam desorganizadas e com demasiadas células unidas. O facto de unir as células faz com que a sua filtragem não seja ótima, dificultando por vezes, a sua utilização.

Das várias listagens que passaram por mim, todas elas foram simplificadas e armazenadas da forma mais simples possível. Para a sua utilização em ferramentas de análise de dados, como é caso do Power BI, estas têm de estar formatadas em tabelas. Tal como para a importação de dados para o CRM, facilita o trabalho se estas tiverem simplificadas.

As folhas de Excel utilizadas para o registo de número de bilhetes vendidos por Casa, nos jogos fora, foram simplificadas, tal como as folhas de caixa de bilhética (anexo 5). Estas também estavam interligadas através de formulas no Excel, de forma a calcularem os resultados sem qualquer cálculo efetuado pelo seu utilizador.

Como se pode observar no anexo 6, a folha de registo dos bilhetes vendidos, tem várias cores associadas a campos específicos. Os campos a branco, são os campos de inserção de dados. Estes têm de ser preenchidos pelo seu utilizador. Os campos de cor amarela, são campos com formulas associadas. Por fim, os outros campos são predefinidos aquando da criação da folha (títulos, nomes das Casas). Por fim, no lado mais à direita da folha, localiza-se um gráfico onde se pode perceber a proporção de bilhetes que foram vendidos por cada canal de distribuição.

## **5. Dificuldades sentidas durante o processo de estágio**

Após a conclusão do período de estágio, é possível refletir sobre as limitações e dificuldades que se sentiram no decorrer da prática profissional. Algumas dessas são problemáticas externas e de difícil resolução, sendo que a organização tentou lidar da melhor forma com essa situação.

Devido aos problemas de segurança informática que afetaram a organização nos últimos meses, todos os sistemas informáticos foram prejudicados por tal. Toda a rede de acessos foi modificada e os níveis de segurança aumentaram, tudo de forma a que as ações fossem monitorizadas e que não se repetissem casos de falhas como as anteriores.

Isto transmitiu-se num aumento de dificuldade nos acessos às diversas aplicações nos computadores do clube. Seja no email, como em aplicações como o PowerBi, acede-se através do nome de utilizador e palavra passe. Complementarmente é enviada uma mensagem codificada para o número de telemóvel do detentor da conta, esta deve ser inserida na aplicação logo de seguida. Este processo repete-se pelas várias aplicações cuja segurança requerida é maior. As sessões em cada aplicação têm também, uma duração limitada de 24 horas, que após expirada, requer a repetição do processo explicitado anteriormente. Por fim, é obrigatório alterar a palavra-passe regularmente, num espaço temporal relativamente reduzido, cerca de 1 semana.

Com todas estas alterações no sistema, várias vezes as aplicações ficavam inacessíveis devido aos testes do departamento de informática. Tais limitações de acesso dificultavam a realização das atividades profissionais, apesar de ser totalmente necessário confirmar a segurança nos mais variados sistemas.

Além desta limitação que provem de um ambiente externo ao clube, a limitação em termos de ações, referidas anteriormente, retiraram a capacidade de avançar na criação de ferramentas para o departamento.

Tanto no CRM como no PowerBI, o facto de dependermos de terceiros para a administração da sua estrutura e interligação de dados foi prejudicial para o avanço no desenvolvimento das ferramentas do departamento. Juntando ao facto destes departamentos, com ligação à informática (departamento de sistemas de informação e gestores de CRM), depararem-se com os vários problemas de segurança, a quantidade de tempo livre para nos ajudarem a desenvolver as aplicações era escasso.

## **6. Conclusão e perspectivas para o futuro**

Com a finalização do estágio proposto, é possível concluir que se tratou de uma experiência muito positiva tanto no foro pessoal como profissional, que foi de enorme importância para o desenvolvimento das minhas capacidades e que me levou ao primeiro contacto com a realidade das organizações desportivas.

A possibilidade de partilhar o mesmo espaço e aprender com pessoas do mundo da gestão desportiva, além de aplicar os conhecimentos que adquiridos ao longo da vida académica, desenvolvendo-os e descobrindo novas realidades que a aprendizagem na faculdade não nos consegue transmitir, irão ser indispensáveis para o nosso futuro na área.

O contacto com pessoas de várias áreas, seja informática, financeira ou de marketing, realizada através deste departamento tão transversal, deu uma quantidade enorme de conhecimento que jamais imaginaria numa instituição desportiva. Além disso, permitiu criar uma rede de contactos interessante para o futuro profissional, o que poderá ser importante para o sucesso futuro na vida profissional.

A aquisição de know-how nestas áreas técnicas específicas, proveniente das tarefas realizadas, servirá de alicerce para as atividades profissionais futuras.

Também a responsabilidade e importância concedida à realização das minhas tarefas foi fundamental para não faltar motivação, tal como para ganhar independência na tentativa de encontrar soluções para todos os problemas que surgiram ao longo destes meses. Essa adaptabilidade para a superação de todos os problemas que enfrentei, foi importante para o avançar do projeto.

O estágio faz-me concluir que o desenvolvimento das várias ferramentas, processos e tratamento da informação de um departamento, é essencial para a evolução de qualquer organização, apesar de todo o esforço e trabalho que sejam dedicados a este progresso.

Estes meses foram muito positivos a nível pessoal e o trabalho desenvolvido foi desafiante de forma a alcançar os meus objetivos, entre eles seguir na área da gestão, com preferência na área desportiva.

Apesar disto, foi impossível concluir o desenvolvimento das ferramentas desejadas para o departamento, caso específico do CRM e da plataforma de business intelligence, o qual foi recompensado com o convite para continuar a exercer funções para

a continuação do desenvolvimento das atividades propostas anteriormente tal como a integração de outras atividades aliciantes do ponto de vista profissional.

## 7. Referências Bibliográficas

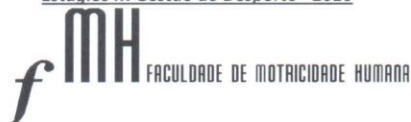
- Benfica (2013). *Estatutos das Casas do Benfica*. Documento interno Sport Lisboa e Benfica.
- Benfica (2015). *Expansão Desportiva das filiais e casas do Sport Lisboa e Benfica*. Documento interno do Sport Lisboa e Benfica.
- Benfica (2015). *Historia das casas e filiais do Sport Lisboa e Benfica*. Documento interno do Sport Lisboa e Benfica.
- Benfica (2017). Website do SLB. Consultado em 28 de Novembro de 2017. Disponível em <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/>.
- Decreto-Lei n.º 10/2013. (2013). Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Diário da República, I Série. N.º 18.
- Drucker, P. (1966), *Sociedade pós-capitalista*, 5ª Edição, S. Paulo, Pioneira.
- English, Larry P. (1999), *Improving Data Warehouse and Business Information Quality – Methods for Reducing Costs and Increasing Profits*, New York, Wiley.
- Huang, Kuan-Tsae, Lee, Yang Y. e Wang, Richard Y. (1999), *Quality Information and Knowledge*, New Jersey, Prentice Hall
- Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro. (2007). Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República I Série. N.º 11
- Maximiano, A. (1992). *Introdução a Administração*. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto*. Porto: Porto Editora.
- Simon, H. A. (1960), *The new science of management decision*, New York, Harper & Row.
- Thompson, J. (1967). *Organization in Action*. London: Transaction Publishers.
- Turban, Efrain (1995), *Decision Support Systems and Expert Systems – Management Support Systems*, 4ª Edition, New Jersey, Prentice-Hall
- UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. (2012). Regulamento de licenciamento de clubes para as competições de clubes da UEFA. Época 2015/16.

# **8. ANEXOS**

ANEXO 1

Contratualização de Estágio entre Faculdade de Motricidade Humana e Sport Lisboa e Benfica

Estágios M Gestão do Desporto - 2016



Estágios em Gestão do Desporto

- Ano de 2016 - 2017 -

Contratualização de Estágio

(ficha)

| N.º                  | Instituições e Representantes Envolvidos  |   | Metodólogo e outros contactos  |  |
|----------------------|---|---|--|--|
| I                    | Instituição Receptora (nome e endereço)   | Sport Lisboa e Benfica<br>Av. Eusebio da Silva Ferreira, 1500-313 Lisboa  | Carolina Luís<br>cluis@sibenfica.pt  |  |
| II                   | Estudante Colocado                        | João António Leitão de Magalhães  | 918354084  |  |
| III                  | Secção ou cargo-função                    | Departamento Casas do Benfica   |  |  |
| IV                   | Orientador Faculdade                      | Professor Doutor Rui Claudino   | rolaudino@fmh.ulisboa.pt   |  |
|                      | Metodólogo Local de Estágio               | Jorge Jacinto   | jjacinto@sibenfica.pt  |  |
| V                    | Local de Estágio – Departamento ou Secção | Sport Lisboa e Benfica - Departamento das Casas do Benfica  |  |  |
|                      | Objetivos do Estágio                      | 1. Conhecimento da estrutura dinâmica e organizacional<br>2. Processos de gestão das organizações desportivas<br>3. Contacto com outros profissionais |  |  |
|                      | Funções a desempenhar (cargos ou tarefas) | 1   | Recolha e organização de dados   |  |
|                      |   | 2   | Auxílio na criação e inserção de dados de um CRM para o departamento   |  |
|                      |   | 3   | Colaboração na organização de eventos relacionados com as Casas do Benfica   |  |
|                      | Decorrencia                               | Início 02/01/2017<br>Decorrencia oficial 06/02/2017<br>Conclusão ..... 20/05/2017   | Duração Total:<br>5 meses  |  |
|                      | Metodologias e Recursos                   | Presença nas instalações<br>Seguir passos do orientador, aprender e executar tarefas  |  |  |
| Outras considerações |   |   |  |  |
| VI                   | Ações e Tarefas previstas                 | Ações Principais  | 1. Perceber a dinâmica das Casas do Benfica<br>2. Organização de informação sobre as mesmas<br>3. Auxílio na criação de um CRM |  |
|                      |   | Ações complementares  | 1. Suporte na organização de ações secundárias<br>2.<br>3.   |  |
|                      |   | Outras considerações  |  |  |
| VII                  | Assinaturas                               | 1 - Estagiário  | <i>João António Leitão de Magalhães</i>  |  |
|                      |   | 2 - Orientador FMH  | <i>[Assinatura]</i>  |  |
|                      |   | 3 - Metodólogo - Local de Estágio   | <i>[Assinatura]</i>  |  |

ANEXO 2

Layout Geral CRM Casas

Microsoft Dynamics CRM - CASAS BENFICA - Casa do Benfica

NOVO ELIMINAR ENVIAR UMA HERRUGA... EXPORTAR PARA O EXCEL PAINEL DE GRAFICOS

GERAL

Procurar registos

Create Procurar dados do CRM João Magalhães Sport Lisbon e Be...

| Nome                                    | Tipo | Numero | NIF | Região         | Kms ao Estadio | Tempo Viagem (m) | Nº Habitantes | Data Aniversario | Email | Email Secundario | Telefone | Terriviel | Fax | Horario             | Rango |
|---|------|--------|-----|----------------|----------------|------------------|---------------|------------------|-------|------------------|----------|-----------|-----|---------------------|-------|
| CASA DO BENFICA EM ABRANTES             | CASA | 38     |     | RIBATEJO       | 143,000000000  | 1,250000000      | 39 325        | 10/05/1994       |       |                  |          |           |     | 2+ a Sem. das 07... |       |
| CASA DO BENFICA EM AGUADA - CADEM       | CASA | 190    |     | EXTREMADURA... | 133,000000000  | 0,130000000      | 81 845        | 05/06/2002       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALEGREDA             | CASA | 117    |     | BEIRA LITORAL  | 259,000000000  | 2,360000000      | 47 729        | 25/11/1999       |       |                  |          |           |     | 2+ a Dom. das 1...  |       |
| CASA DO BENFICA EM ALEGREDA-A-VELHA     | CASA | 230    |     | BEIRA LITORAL  | 271,000000000  | 2,340000000      | 25 532        | 19/09/2008       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALBUFERA             | CASA | 61     |     | ALGARVE        | 261,000000000  | 2,340000000      | 40 828        | 19/07/1995       |       |                  |          |           |     | 3+ a Dom. das 1...  |       |
| CASA DO BENFICA EM ALCÁÇER DO SAL       | CASA | 249    |     | BAIXO ALENTEJO | 96,600000000   | 0,580000000      | 13 046        | 30/07/2015       |       |                  |          |           |     | Todos os dias 10... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALCANIS              | CASA | 206    |     | BEIRA BAIXA    | 237,000000000  | 2,190000000      | 5 022         | 02/02/2006       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALCORNÇA             | CASA | 139    |     | EXTREMADURA... | 123,000000000  | 1,160000000      | 56 676        | 18/10/2000       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALFÂNDEGA DA FE      | CASA | 217    |     | TRÁS OS MONTES | 431,000000000  | 4,190000000      | 5 104         | 10/05/2007       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALGUEBÃO MEM MARTINS | CASA | 223    |     | EXTREMADURA... | 193,000000000  | 0,160000000      | 166 250       | 28/02/2008       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALVALADE             | CASA | 174    |     | EXTREMADURA... | 353,000000000  | 0,260000000      | 6 047         | 07/10/2002       |       |                  |          |           |     | 3+ a Dom. das 0...  |       |
| CASA DO BENFICA EM ALJUSTREL            | CASA | 64     |     | BAIXO ALENTEJO | 167,000000000  | 1,400000000      | 9 257         | 17/12/1995       |       |                  |          |           |     | 3+ a Dom. das 1...  |       |
| CASA DO BENFICA EM ALVADA               | CASA | 11     |     | EXTREMADURA... | 16,700000000   | 0,160000000      | 174 830       | 07/04/1987       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALVODOUAR            | CASA | 220    |     | BAIXO ALENTEJO | 215,000000000  | 2,290000000      | 7 449         | 14/05/2006       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALVARÇA              | CASA | 195    |     | RIBATEJO       | 94,700000000   | 1,090000000      | 7 702         | 02/04/2001       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALVALAZERE           | CASA | 226    |     | RIBATEJO       | 164,000000000  | 1,500000000      | 7 287         | 29/11/2008       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM ALVÉRGIA DO RIBATEJO | CASA | 47     |     | RIBATEJO       | 27,200000000   | 0,230000000      | 31 070        | 12/07/1994       |       |                  |          |           |     | 3+ a 6ª das 18h...  |       |
| CASA DO BENFICA EM ANAÍJO               | CASA | 66     |     | BEIRA LITORAL  | 191,000000000  | 1,570000000      | 13 128        | 10/06/1995       |       |                  |          |           |     | 2+ a Dom. das 2...  |       |
| CASA DO BENFICA EM ARGANIL              | CASA | 119    |     | BEIRA LITORAL  | 261,000000000  | 2,400000000      | 12 040        | 11/09/1999       |       |                  |          |           |     | 2+ a Dom. das 2...  |       |
| CASA DO BENFICA EM AROUCA               | CASA | 218    |     | DOURO LITORAL  | 313,000000000  | 3,150000000      | 22 359        | 13/04/2007       |       |                  |          |           |     | Aberta nos dias...  |       |
| CASA DO BENFICA EM AVEIRAS DE CIMA      | CASA | 91     |     | RIBATEJO       | 59,600000000   | 0,390000000      | 4 782         | 08/09/1996       |       |                  |          |           |     | 2+ a Domingo d...   |       |
| CASA DO BENFICA EM AVEIRO               | CASA | 29     |     | BEIRA LITORAL  | 258,000000000  | 2,260000000      | 78 450        | 17/06/1992       |       |                  |          |           |     | Todos os dias da... |       |
| CASA DO BENFICA EM AVIS                 | CASA | 155    |     | ALTO ALENTEJO  | 154,000000000  | 2,040000000      | 4 539         | 17/02/2003       |       |                  |          |           |     | 2+ a 5ª das 08h0... |       |
| CASA DO BENFICA EM BARRADA              | CASA | 164    |     | BEIRA LITORAL  | 136,000000000  | 1,260000000      | 49 617        | 07/12/2002       |       |                  |          |           |     | 2+ a Sem. das 19... |       |
| CASA DO BENFICA EM BARCELOS             | CASA | 136    |     | MINHO          | 374,000000000  | 3,360000000      | 120 391       | 13/05/2001       |       |                  |          |           |     | 2+ a Dom. das 1...  |       |

1 - 195 de 195 (0 selecionado)

Tudo A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Grãff...

CASA DO BENFICA : INFORMAÇÕES

# Nova entidade Casa do Benfica

## Casa do Benfica

### Geral

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Nome da Casa *       | --- |
| Tipo                 | --- |
| Número               | --- |
| NIF                  | --- |
| Região               | --- |
| Km ao Estadio        | --- |
| Tempo Viagem (horas) | --- |
| Nº Habitantes        | --- |
| Data Aniversario     | --- |
| Email                | --- |
| Email Secundário     | --- |
| Telefone             | --- |
| Telemóvel            | --- |
| Fax                  | --- |
| Horário              | --- |
| Ramo de Atividade    | --- |
| Data Fundação        | --- |

### Endereço

|   |     |
|---|-----|
| Morada                                  | --- |
| Morada 2                                | --- |
| Localidade                              | --- |
| Código Postal                           | --- |
| Distrito / Província                    | --- |
| <b>Correspondência</b>                  |     |
| Morada                                  | --- |
| Morada 2                                | --- |
| Localidade                              | --- |
| Código Postal                           | --- |
| Distrito / Província                    | --- |
| <b>Horário Funcionamento Bilheteira</b> |     |
| Horário de Venda de Bilhetes            | --- |
| Telemóvel 1                             | --- |
| Telemóvel 2                             | --- |

## ANEXO 3

### Layout Individual CRM Casas

ANEXO 4

Ficha de Recolha e Atualização de Dados em branco

| DEPARTAMENTO DE CASAS, FILIAIS, DELEGAÇÕES E CULTURA DO S.L.BENFICA |                              |                              |                   |
|---|------------------------------|------------------------------|-------------------|
| FICHA DE DADOS E CONTACTOS DAS CASAS DO BENFICA                     |                              |                              |                   |
| Atualizado em   |                              |                              |                   |
| preenchido por  |                              |                              |                   |
|   |                              | <i>Nome</i>                  | <i>Assinatura</i> |
| DADOS DA CASA   |                              |                              |                   |
| NOME  |                              |                              | N.º CASA          |
| MORADA  |                              |                              |                   |
| CÓDIGO POSTAL   |                              |                              |                   |
| MORADA ENVIO CORRESP.   |                              |                              |                   |
| CÓDIGO POSTAL   |                              |                              |                   |
| SITE DA CASA  |                              |                              |                   |
| FACEBOOK  | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |
| E-MAIL OFICIAL @slbenfica.pt  |                              |                              |                   |
| E-MAIL CASA (2)   |                              |                              |                   |
| TELEMÓVEL CASA  |                              | TELEFONE CASA                |                   |
| TELEMÓVEL PARA ENVIO DE INFORMAÇÕES SLB                             |                              | de                           |                   |
|   |                              | de                           |                   |
|   |                              | de                           |                   |
| DATA FUNDAÇÃO   |                              |                              |                   |
| ANIVERSÁRIO   |                              | IDADE CASA                   |                   |
| INAUGURAÇÃO   |                              |                              |                   |
| PRESIDENTE DIREÇÃO  |                              |                              |                   |
| E-MAIL PRES.  |                              | N.º Sócio SLB                |                   |
| TELEMÓVEL PRES.   |                              |                              |                   |
| UNIF. IMAGEM  | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |
| LOGO UNIFORMIZADO   | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |
| EMAIL OFICIAL   | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |
| SISTEMA DE REDE E FATURA  | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |
| TV's REDE   | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |
| BILHETEIRA  | SIM <input type="checkbox"/> | NÃO <input type="checkbox"/> |                   |

ANEXO 4

Ficha de Recolha e Atualização de Dados em branco (Continuação)

| CARACTERIZAÇÃO DA CASA / SEDE |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
|-------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------|--|--|
| REGIÃO                        |                      |                          |                  |                          | DISTRITO            |                          |                      |  |  |
| CONCELHO                      |                      |                          |                  |                          | N.º HABITANTES      |                          |                      |  |  |
| NOVOS CARTÕES DE SÓCIO CASA   | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO              | <input type="checkbox"/> |                     |                          |                      |  |  |
| N.º SÓCIOS CASA               |                      |                          |                  |                          | CATEGORIA           | VALOR QUOTA CASA         |                      |  |  |
|                               |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
|                               |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
|                               |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
|                               |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
|                               |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| SEDE PRÓPRIA                  | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO              | <input type="checkbox"/> |                     |                          |                      |  |  |
| SEDE CEDIDA                   | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO              | <input type="checkbox"/> |                     |                          |                      |  |  |
| SEDE ALUGADA                  | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO              | <input type="checkbox"/> | VALOR DA RENDA      |                          |                      |  |  |
| DIMENSÃO TOTAL SEDE           | <input type="text"/> | m2                       | CASA SITUADA EM  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| SALA DE DIREÇÃO               | <input type="text"/> | m2                       | CAVE             | <input type="text"/>     | R/C                 | <input type="text"/>     |                      |  |  |
| SALA DE CONVÍVIO              | <input type="text"/> | m2                       | 1ªA              | <input type="text"/>     | 2ªA                 | <input type="text"/>     |                      |  |  |
| LOJA DO BENFICA               | <input type="text"/> | m2                       | 3ªA              | <input type="text"/>     | 4ªA                 | <input type="text"/>     |                      |  |  |
| FUNCIONÁRIOS DIREÇÃO          |                      |                          | SIM              | <input type="checkbox"/> | NÃO                 | <input type="checkbox"/> | FUNÇÃO               |  |  |
|                               |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
|                               |                      |                          | N.º FUNCIONÁRIOS |                          |                     |                          | <input type="text"/> |  |  |
| HORÁRIO FUNCIONAMENTO CASA    |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| <input type="text"/>          |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| N.º CONTRIBUINTE CASA         |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| <input type="text"/>          |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| VIATURAS PRÓPRIAS             | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO              | <input type="checkbox"/> |                     |                          |                      |  |  |
| MARCA                         |                      |                          |                  |                          | SEGURADORA VIATURAS |                          |                      |  |  |
| N.º LUGARES                   |                      |                          |                  |                          | VALOR SEGURO        |                          |                      |  |  |
| MATRÍCULA                     |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |
| MARCA                         |                      |                          |                  |                          | SEGURADORA VIATURAS |                          |                      |  |  |
| N.º LUGARES                   |                      |                          |                  |                          | VALOR SEGURO        |                          |                      |  |  |
| MATRÍCULA                     |                      |                          |                  |                          |                     |                          |                      |  |  |

ANEXO 4

Ficha de Recolha e Atualização de Dados em branco (Continuação)

| CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DA CASA |     |                          |     |                          |  |
|-------------------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|--|
| TEM BAR                             | SIM | <input type="checkbox"/> | NÃO | <input type="checkbox"/> | * BAR: VENDA DE BEBIDAS                                    |
| TEM SNACK-BAR                       | SIM | <input type="checkbox"/> | NÃO | <input type="checkbox"/> | * SNACK BAR: VENDA DE PRODUTOS DE RESTAURAÇÃO PRÉ FEITOS   |
| TEM RESTAURANTE                     | SIM | <input type="checkbox"/> | NÃO | <input type="checkbox"/> | * RESTAURANTE: SERVIÇO DE REFEIÇÕES CONFECCIONADOS NA CASA |
| TEM LOJA BENFICA                    | SIM | <input type="checkbox"/> | NÃO | <input type="checkbox"/> | * ESPAÇO EXCLUSIVO A VENDA DE PRODUTOS SLB                 |
| OUTROS SERVIÇOS                     | SIM | <input type="checkbox"/> | NÃO | <input type="checkbox"/> |  |

|          |                      |                      |
|----------|----------------------|----------------------|
| SERVIÇOS | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|          | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

| CARACTERIZAÇÃO SERVIÇO DE RESTAURAÇÃO DA CASA |                        |                          |   |                          |
|---|------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| EXPLORAÇÃO PRÓPRIA                            | SIM                    | <input type="checkbox"/> | NÃO   | <input type="checkbox"/> |
|   | N.º DE FUNCIONÁRIOS    |                          |   | <input type="text"/>     |
| CONCESSÃO                                     | SIM                    | <input type="checkbox"/> | NÃO   | <input type="checkbox"/> |
|   | NOME CONCESSIONÁRIO    |                          |   | <input type="text"/>     |
|   | N.º CONTRIBUINTE CONC. |                          |   | <input type="text"/>     |
|   | DATA INICIO ATIVIDADE  |                          |   | <input type="text"/>     |
|   | VALOR DA CONCESSÃO     |                          |   | <input type="text"/>     |
| HORÁRIO FUNCIONAMENTO BAR                     | <input type="text"/>   |                          |   |                          |
| N.º LUGARES SENTADOS                          | <input type="text"/>   | N.º LUGARES EM PÉ        | <input type="text"/>                                      |                          |
| CONTRATOS DE CONSUMO                          | <input type="text"/>   | CERVEJA                  | NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> |                          |
|   |                        | CAFÉ                     | NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> |                          |
|   |                        | OUTROS                   | NÃO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> |                          |

| CARACTERIZAÇÃO DA LOJA DO BENFICA |                      |                          |                      |                          |                                  |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------------|
| HORÁRIO FUNCIONAMENTO LOJA        | <input type="text"/> |                          |                      |                          |                                  |
| FUNCIONÁRIOS LOJA                 | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO                  | <input type="checkbox"/> |                                  |
|                                   | N.º                  |                          | <input type="text"/> |                          |                                  |
| VENDE PRODUTOS SLB                | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO                  | <input type="checkbox"/> |                                  |
| ARMÁRIO DE VENDA                  | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO                  | <input type="checkbox"/> | Dimensão <input type="text"/> m2 |
| ESPAÇO DE LOJA                    | SIM                  | <input type="checkbox"/> | NÃO                  | <input type="checkbox"/> | Dimensão <input type="text"/> m2 |





**ANEXO 4**

**Ficha de Recolha e Atualização de Dados em branco (Continuação)**

| SITUAÇÃO ESTATUTÁRIA - CUMPRIMENTO DE ESTATUTOS  |          |               |                |
|--|----------|---------------|----------------|
| ÚLTIMA APRESENTAÇÃO RELATÓRIO CONTAS             |          |               |                |
| RELATÓRIO DE CONTAS                              | Recebido |               |                |
| RELATÓRIO DE ATIVIDADES                          |          |               |                |
| ATA OU MINUTA DE APROVAÇÃO EM ASSEMBLEIA GERAL   |          |               |                |
| PARECER DO CONSELHO FISCAL                       |          |               |                |
| COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS DA CASA DO BENFICA |          |               |                |
| DATA DE ELEIÇÕES DOS ÓRGÃOS SOCIAIS              |          | Mandato       |                |
| ANO DAS PRÓXIMAS ELEIÇÕES                        |          |               |                |
| COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS                    | Recebido |               |                |
| ATA OU MINUTA DA ELEIÇÃO EM ASSEMBLEIA GERAL     |          |               |                |
| ÓRGÃOS SOCIAIS SÓCIOS SLBENFICA EM ORDEM         |          |               |                |
| ASSEMBLEIA GERAL                                 |          |               |                |
| PRES. DIREÇÃO                                    |          |               |                |
| E-MAIL PRES.                                     |          | N.º SÓCIO SLB | N.º SÓCIO CASA |
| TELEMÓVEL PRES.                                  |          |               |                |
| VICE-PRESIDENTE                                  |          |               | N.º SÓCIO SLB  |
| TELEMÓVEL  |          |               | N.º SÓCIO CASA |
| CONSELHO FISCAL                                  |          |               |                |
| PRES. DIREÇÃO                                    |          |               |                |
| E-MAIL PRES.                                     |          | N.º SÓCIO SLB | N.º SÓCIO CASA |
| TELEMÓVEL PRES.                                  |          |               |                |
| VICE-PRESIDENTE                                  |          |               | N.º SÓCIO SLB  |
| TELEMÓVEL  |          |               | N.º SÓCIO CASA |
| DIREÇÃO  |          |               |                |
| PRES. DIREÇÃO                                    |          |               |                |
| E-MAIL PRES.                                     |          | N.º SÓCIO SLB | N.º SÓCIO CASA |
| TELEMÓVEL PRES.                                  |          |               |                |
| VICE-PRESIDENTE                                  |          |               | N.º SÓCIO SLB  |
| TELEMÓVEL  |          |               | N.º SÓCIO CASA |

**ANEXO 4**

**Ficha de Recolha e Atualização de Dados em branco (Continuação)**

| ATIVIDADE DESPORTIVA                  |                      |                      |                               |                               |                              |                      |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| TEM ATIVIDADE DESPORTIVA NÃO FEDERADA |                      |                      | SIM <input type="checkbox"/>  |                               | NÃO <input type="checkbox"/> |                      |
| QUAL MODALIDADE                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
| TEM ATIVIDADE DESPORTIVA FEDERADA     |                      |                      | SIM <input type="checkbox"/>  |                               | NÃO <input type="checkbox"/> |                      |
| QUAL MODALIDADE                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | Masc <input type="checkbox"/> | Femi <input type="checkbox"/> | n.º de atletas               | <input type="text"/> |
|                                       |                      |                      |                               |                               | Total Particip               | <input type="text"/> |
| ATIVIDADE CULTURAL                    |                      |                      |                               |                               |                              |                      |
| TEM ATIVIDADE CULTURAL REGULAR        |                      |                      | SIM <input type="checkbox"/>  |                               | NÃO <input type="checkbox"/> |                      |
| NOME DA ATIVIDADE                     | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>          |                               | n.º de partici               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>          |                               | n.º de partici               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>          |                               | n.º de partici               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>          |                               | n.º de partici               | <input type="text"/> |
|                                       | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/>          |                               | n.º de partici               | <input type="text"/> |
|                                       |                      |                      |                               |                               | Total Particip               | <input type="text"/> |

ANEXO 5

Folha de Caixa - Bilhética



LIGA NOS

SLBenfica vs

XXª Jornada - XX/XX/XXXX

|                       |                  |  |   |   |
|-----------------------|------------------|--|---|---|
| <b>Entrega N°</b>     | <b>DATA</b>      |  |   |   |
|                       |                  |  |   |   |
| <b>TOTAL CAIXA</b>    |                  |  |   |   |
| <b>NUMERÁRIO</b>      |                  |  |   |   |
| <b>CHEQUES</b>        |                  |  |   |   |
| <b>MB</b>             |                  |  |   |   |
| <b>TRANSFERÊNCIAS</b> |                  |  |   |   |
|                       | <b>TOTAL</b>     |  | - | € |
|                       | <b>DIFERENÇA</b> |  | - | € |

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| <b>ENTREGUE</b> | <b>CONFERIDO</b> |
|                 |                  |
|                 |                  |







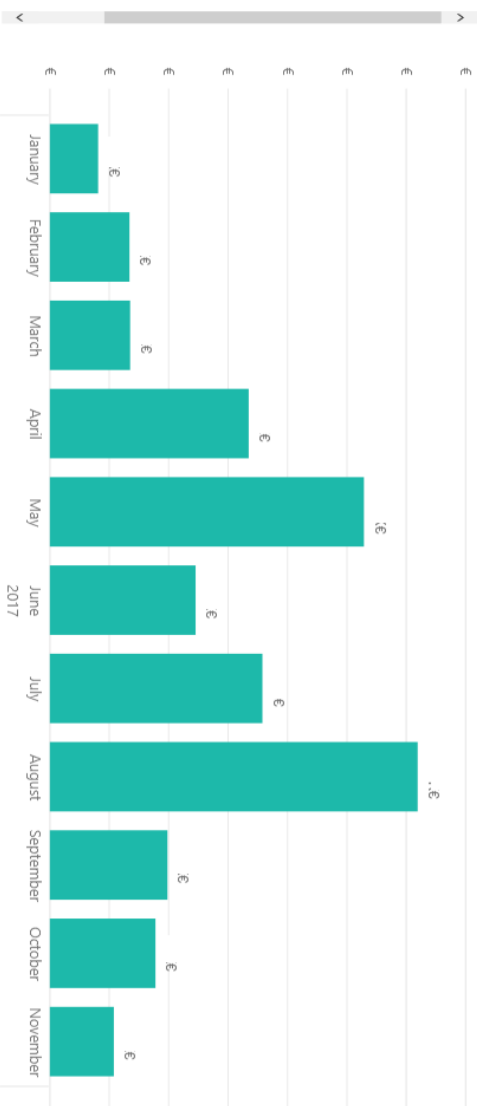
Vendas Bar S/Iva (€)  
 €  
 Vendas Merchandising S/Iva (€)

Encomendas e Vendas

| Casa                    | Vendas Merchandising S/Iva (€) |
|-------------------------|--------------------------------|
| Braga                   | €                              |
| Malveira                | €                              |
| Viseu                   | €                              |
| Abrantes                | €                              |
| Covilhã                 | €                              |
| Grandola                | €                              |
| LONDRES LIMITED         | €                              |
| Beja                    | €                              |
| Algueirão Mem-Martins   | €                              |
| Caldas da Rainha        | €                              |
| Luxemburgo              | €                              |
| Portalegre              | €                              |
| Castelo Branco          | €                              |
| Bruxelas                | €                              |
| Castanheira do Ribatejo | €                              |
| Guarda                  | €                              |
| Vila de Rei             | €                              |
| Vendas Nove             | €                              |
| <b>Total</b>            | €                              |



Vendas Merchandising S/Iva (€) by Year and Month



ANEXO 7

Relatório geral - versão beta

