



Universidade de Lisboa  
Faculdade de Motricidade Humana



# **Relatório Final de Estágio**

## **“Aniversários à Benfica”**

Relatório de Estágio elaborado com vista à obtenção do grau de  
Mestre em Gestão do Desporto

Orientador:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Doutor Nuno Miguel da Silva Januário  
Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia  
Doutor Thiago Oliveira Santos

Patrícia Isabel Frango Parreira

2020

## **Agradecimentos**

Primeiramente, um grande obrigado aos meus pais, Paulo Parreira e Maria Augusta Frango, pelo apoio incondicional e todos os sacrifícios realizados, para eu ter o melhor desempenho pessoal e profissional. Certamente, não tinha consigo atingir os meus objetivos sem os dois pilares da minha vida. Um agradecimento com muito carinho ao meu irmão Nuno Parreira, pela ajuda nestes 21 anos, e que consigas alcançar tudo aquilo que mais desejas.

Um especial agradecimento ao meu orientador de estágio André Oliveira, pela pessoa fantástica que demonstrou ser, pelos ensinamentos e conhecimentos partilhados e pela grande confiança desde o início depositada em mim, sem ele nada tinha sido possível e o meu desempenho não tinha sido o mesmo, certamente.

Sendo que, não menos importantes, quero agradecer de coração também a todo o apoio da instituição Sport Lisboa e Benfica, em especial ao Departamento da Direção Comercial e de Marketing: Direção de Eventos, aos meus colegas que me acompanharam durante estes meses de estágio: à Marta Cândido, à Ana Xavier, à Ana Paula Godinho, à Susana Oliveira, ao Miguel Gonçalves, ao Félix Guerreiro, ao João Vaz Pinto e à Carina Correia.

À minha orientadora de estágio, professora mestre Laurianne de Carvalho, um obrigado por toda a disponibilidade e orientação ao longo deste meu percurso de estágio.

Por fim, mas não menos importante, agradecer a todos os meus amigos por todo o apoio e carinho durante todo o meu processo académico. Espero que as boas amizades se prolonguem muitos mais anos da minha vida, sempre com grandes sucessos.

Agradeço também a todos aqueles que não mencionei, mas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A todos, muito obrigado!

# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de tabelas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de abreviaturas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>viii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 Descrição .....	2
1.2 Caracterização geral do estágio.....	4
1.3 Objetivos do estágio.....	5
<b>2 Enquadramento da prática profissional</b> .....	<b>7</b>
2.1 Macro contexto.....	7
2.2 Contexto legal .....	13
2.3. Contexto institucional .....	14
2.4. Contexto de natureza funcional.....	26
<b>3 Realização da prática profissional</b> .....	<b>29</b>
3.1 Conceção .....	29
3.2 Questões essenciais .....	31
3.3 Problemas do estudo nas áreas de desempenho .....	36
3.4 Atividades, tarefas e ações .....	37
3.5 Dificuldades e resoluções .....	43
3.6 Estratégias ou atividades de formação propostas.....	44
3.7 Sistema de avaliação e controlo .....	46
<b>4 Conclusão</b> .....	<b>57</b>
4.1 Principais linhas de conclusão .....	57
4.2 Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada....	58
4.3 Perspetivas futuras e sugestões .....	59
<b>5 Referências</b> .....	<b>61</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>66</b>
<i>Anexo 1 – Exemplo de operativa</i> .....	67
<i>Anexo 2 – Inquérito de satisfação</i> .....	69

<i>Anexo 3 – Convite para a festa de aniversário.....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 4 – Croqui estádio .....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 5 – Salas de lanche – festas de aniversário.....</i>	<i>71</i>
<i>Anexo 6 – Exemplo flyer .....</i>	<i>72</i>

## Índice de figuras

Figura 1 Emblema do Sport Lisboa fundado entre 1908 e 1930 .....	16
Figura 2. Organograma da direção de eventos, inovação e desenvolvimento de negócio.....	28
Figura 3 Fluxograma dos processos “Aniversários à Benfica” .....	30
Figura 4 Exemplo de desconto .....	35
Figura 5 Exemplo flyer .....	45
Figura 6 Distinção dos públicos-alvo.....	47
Figura 7 Meios de comunicação internos.....	49
Figura 8 Agilização do processo de operacionalização.....	53

## Índice de tabelas

Tabela 1. Fundadores do Sport Lisboa e Benfica .....	20
Tabela 2. Principais anos do clube.....	21
Tabela 3. Pisos do estádio SLB .....	23
Tabela 4. Processos dos "Aniversários à Benfica" .....	33

## Índice de abreviaturas

SLB	Sport Lisboa e Benfica
LBAFD	Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
SDUQ	Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas
DPC	Direção de Património Cultural

## Resumo

O presente relatório tem como objetivo apresentar as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, realizado no Sport Lisboa e Benfica, nos “Aniversários à Benfica”, no âmbito do mestrado em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa. Procurou-se com este relatório transmitir as experiências vividas, aprendizagens adquiridas e competências desenvolvidas durante o estágio, como a organização, gestão e operacionalização de eventos e festas de aniversário, bem como, toda a comunicação e implementação da inovação dos “Aniversários à Benfica”. O relatório inicia com uma breve introdução que descreve e caracteriza em geral o estágio assim como os seus objetivos. Seguido de um enquadramento da prática profissional da organização referindo um macro contexto, o contexto legal, o contexto institucional e o contexto de natureza funcional. Abrange uma referência à realização da prática profissional, iniciando com uma conceção que apresenta o modelo de negócio “Aniversários à Benfica”; seguindo para as questões essenciais; os problemas do estudo nas áreas de desempenho; as atividades, tarefas e ações; as dificuldades e resoluções; as estratégias ou atividades de formação proposta e o por último os sistemas de avaliação e controlo. Por fim, numa fase conclusiva inicia por focar as principais linhas de conclusão; seguindo de uma análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada e ainda menciona as perspetivas futuras e sugestões.

**Palavras Chave:** Sport Lisboa e Benfica; “Aniversários à Benfica”; Eventos; Planeamento; Comunicação; Operacionalização.

## Abstract

The objective of this report is to present the activities developed during the curricular internship, in the Sport Lisboa e Benfica, in the “Aniversários à Benfica”, for the scope of the Master's degree in Sports Management, from the Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa. We tried with this report to transmit the experiences lived, acquired learning and skills developed during the organization, management and operationalization of events and birthday parties, as well as all communication and implementation of the innovation of “Aniversários à Benfica”. The report begins with a small introduction that describes and characterizes the internship as well as the objectives of it. Followed by a framework of the organization's professional practice referring to a macro context, the legal context, the institutional context and the functional context. Includes a reference to the realization of professional practice, starting with a design that presents the business model “Aniversários à Benfica”; following the essential issues; the problems of the study in the areas of performance; activities, tasks and actions; difficulties and resolutions; the proposed training strategies or activities and the last evaluation and control systems. Finally, the conclusion part that begins by focusing on the main lines of completion; following by an analysis of the effects and the consequences of the intervention developed and mentions future perspectives and suggestions.

**Keywords:** Sport Lisboa e Benfica; “Aniversários à Benfica”; Events; Planning; Communication; Operationalization.

## **1 Introdução**

Os eventos desportivos podem alterar a imagem de qualquer cidade ou até mesmo de um país, expandido o seu comércio, determinando a sua constituição e colaborar para a apresentação de novos objetos e explorar novos mercados. Menciona que os eventos desportivos de todas as organizações humanas se propõem a proporcionar atividades desportivas de um modo padrão (Dias, 2006).

O significado da palavra “eventos” deriva de uma celebração ou acontecimento especial, uma vez que, quando falamos em evento relata um macro propositado, planeado e devidamente organizado (Duarte, 2009).

Um evento pode ser definido como um acontecimento que tem um ou mais objetivos a serem atingidos. O evento é um instrumento de comunicação e de um dos elementos mais poderosos má estratégia comunicacional.

A gestão de eventos corresponde a uma das tarefas mais importantes que os gestores desportivos realizam independentemente do tipo de organização onde trabalham. Podemos mesmo considerar que a gestão de eventos é uma das atividades que todos os profissionais da área do desporto desenvolvem com uma certa regularidade (Sarmiento, da Costa, & Silva, 2011).

Desta forma a gestão dos eventos visa a organizar, planear e aplicar várias ações, com base nos aspetos ligados á evolução dos eventos, sendo estes caracterizados por terem a capacidade de promover e dinamizar a interação entre público de todas as idades.

## 1.1 Descrição

O presente documento constitui o relatório de estágio, realizado pela aluna Patrícia Parreira, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

O relatório integra uma reflexão sobre o estágio curricular, tendo como objetivo a apresentação e caracterização da entidade de estágio, colocando em prática as aprendizagens e competências adquiridas ao longo do curso de mestrado no ano letivo de 2017/2018.

O estágio curricular decorreu no 4.º semestre do Mestrado em Gestão do Desporto, tendo como datas oficiais dos dias 04 de fevereiro a 31 de maio, contudo, neste estágio surgiu a possibilidade de antecipar o início para outubro de 2018.

As opções apresentadas pela Faculdade de Motricidade Humana eram diversas, desde autarquias, clubes, federações desportivas, empresas privadas, relacionadas com o fenómeno do desporto, até as organizações especificamente vocacionadas para a promoção de eventos do desporto. Contudo, apesar da diversidade de oferta, o que se pretendeu realmente foi realizar um estágio relacionado com a área de eventos e desporto.

A entidade escolhida para a realização do estágio foi o Sport Lisboa e Benfica, visto que, ia de encontro com os objetivos profissionais e pessoais, permitindo uma evolução gradual enquanto gestora na área dos eventos empresariais, corporativos e institucionais.

Na instituição do Sport Lisboa e Benfica foram desenvolvidos um grande número de eventos ao longo de todo o ano desde eventos institucionais como o jantar do Sport Lisboa e Benfica para todos os colaboradores até a realização de torneios internos das modalidades desenvolvidas pelo clube, onde são desenvolvidas atividades integradas diretamente no real mercado de trabalho, consoante as necessidades de cada instituição (e/ou consumidores).

A grande diversidade de áreas profissionais abordadas foi muito distinta, englobando a organização e a execução direta, para facilitar a aquisição de uma maior aprendizagem. Neste ponto é dada a oportunidade ao aluno estagiário de cooperar diretamente com os eventos realizados, com a importante integração na organização dos mesmos, e até na execução da venda. Como tal, para auxiliar e acompanhar todas as funções, foi essencial o contributo do coordenador de estágio, que realizou num período alargado de vigilância e ajuda no decorrer do estágio.

Durante o período de estágio é concedida a entrada ao aluno estagiário, sendo integrado num modelo de negócio denominado por “Aniversários à Benfica”. Este consiste na realização de festas de aniversários, relacionadas diretamente a marca Sport Lisboa e Benfica. As funções desempenhadas passam pela organização, gestão e operacionalização de eventos e festas de aniversário, bem como, toda a comunicação e implementação da inovação dos “Aniversários à Benfica”.

Este relatório apresenta todo o trabalho desenvolvido na instituição de acolhimento do Sport Lisboa e Benfica, sendo que, engloba as aprendizagens adquiridas durante o decorrer de todo o período de estágio, o funcionamento da organização e a abordagem ao cliente, sempre interligada com o processo de finalização do negócio, no entanto, com o foco essencial no entendimento e respetiva interação necessária.

## 1.2 Caracterização geral do estágio

Pires (2003, p.11) “entende a gestão do desporto numa perspetiva de desenvolvimento humano, ou seja, como sendo um meio em contínua mudança e evolução, onde há uma adaptação dos sistemas, organizações e das pessoas que nelas trabalham”.

Numa sociedade em constante mudança é evidente que o mundo do desporto acompanha as mudanças da sociedade, a fim de, conciliar as várias componentes, produzir a vontade de crescimento e procurar constantemente a melhoria da abordagem e dos modelos de gestão do desporto e de eventos, tanto em eventos do desporto, internos ou institucionais.

Nesta linha de desenvolvimento da sociedade, do desporto e da gestão do desporto, o Sport Lisboa e Benfica acompanha estas transformações, sendo uma organização de desporto com grande sucesso em Portugal, tanto na perspetiva desportiva, como na vertente financeira. Mais que futebol, o Benfica é a paixão das multidões, a equipa de um país que faz as emoções despertarem (Gonçalves, 2012).

Sendo o Sport Lisboa e Benfica o clube português com mais adeptos, é também um ícone do desporto e uma marca portuguesa com uma enorme projeção a nível mundial. Entrou para os “*Guinness World Records*”, no ano de 2006 como o Clube com o maior número de sócios do Mundo (160.398 sócios), provando que é “o clube do povo” (Biscaia, 2015).

O desporto tem vindo a assumir um papel de grande relevância na sociedade. O número de pessoas que assistem aos eventos do desporto, tanto os visualizam pela televisão, como pela Internet, pela rádio, pela loja virtual ou pelos anúncios, no qual têm vindo a crescer continuamente. Cada vez mais, o desporto pode ser visto como uma forma de entretenimento, existindo diferentes tipologias de adeptos, com base nas suas motivações e lealdade para com as equipas ou o desporto em si (Richelieu, 2016).

### 1.3 Objetivos do estágio

As funções desempenhadas durante o período de estágio foram realizadas com o propósito de uma evolução constante, definindo objetivos, executando estratégias impostas e avaliando resultados.

Parks (1991, p.93) “reforça a necessidade de saber a colocação e o estatuto profissional daqueles que trabalham no domínio da gestão do desporto, no sentido de, posteriormente, melhor organizar a formação inicial”.

Entende-se por gestão do desporto todas as formas de otimizar, organizar, planear, administrar e aplicar ações, com base nos aspetos ligados à economia, legislação, marketing, entre outros, no âmbito das práticas de desporto e atividades físicas.

Costa et al. (2001, p.94) afirmam que:

“(...) é clara a necessidade de existir uma especialização generalista em matéria de gestão do desporto, fortemente contextualizada aos diversos ambientes onde se processam atividades desportivas, que respondam, duma forma pragmática, às necessidades que em matéria de desporto, constantemente estão a surgir no sistema social.”

No decorrer do processo de estágio surgiu a busca de oportunidade e soluções para atingir um resultado produtivo, a fim de, impulsionar pontos positivos para a vida profissional.

Moreira e Freitas (2009, p.2) asseguram, “A realização do trabalho surge num momento em que se torna necessário repensar os modelos de Gestão Desportiva, reciclar mentalidades e encontrar uma forma de lidar com um mundo cada vez mais complexo, veloz e em contínua mutação.”.

Ao longo do Estágio foram executadas uma grande diversidade de tarefas no âmbito dos eventos. Foi realizado o acompanhamento de diversos tipos de eventos que ocorreram ao longo do período de estágio tais como: Jantar de Natal do Sport Lisboa e Benfica; Cerimónia de Entrega dos Galardões Cosme Damião; Torneio de Judo “Grande prémio Telma Monteiro”; Festival de Música, Dança e Ginástica do Instituto dos Pupilos do Exército; 14.<sup>a</sup> Edição da Corrida Benfica

António Leitão e 5.º Torneio Carlos Nobre. Além do acompanhamento na planificação, gestão e organização, foram atingidos os objetivos de um evento, pois existem procedimentos internos e externos que necessitam ser alcançados.

Este documento está organizado em cinco partes, todas interligadas entre si: introdução, enquadramento da prática profissional, realização da prática profissional, conclusão e os anexos.

Na primeira parte, o tópico da introdução é dividido em três pontos, primeiro uma descrição, segunda uma apresentação da descrição das características gerais do estágio, seguido dos objetivos. Na segunda parte, relata o enquadramento da prática profissional relatado em quatro pontos, inicia com um macro contexto onde faz referências aos pontos-chaves, consta uma descrição do contexto legal, contexto institucional e contexto de natureza funcional.

Numa terceira parte é referida a concretização da prática profissional, este encontra-se subdividido em sete pontos, no primeiro ponto descreve a conceção que apresenta o modelo de negócio “Aniversários à Benfica”; seguido no segundo ponto das questões essenciais que consiste numa abordagem personalizada com o cliente, posteriormente é apresentado problemas do estudo nas áreas de desempenho. No terceiro ponto descreve os problemas do estudo nas áreas de desempenho, seguindo para o quarto ponto que refere as atividades, tarefas e ações desenvolvidas no decorrer do processo de estágio; no quinto ponto as dificuldades sentidas e as suas resoluções. No sexto ponto refere as estratégias ou atividades de formação proposta, onde é apresentada a estratégia de comunicação e operacionalização. Por fim, o sétimo ponto o sistema de avaliação e controlo que descreve o planeamento de ação do negócio, que colmata as principais lacunas e necessidades, composta por vários pontos: diagnóstico; público-alvo; comunicação e objetivos práticos.

Por último, a quarta parte termina com uma breve conclusão, onde destaca as principais linhas da conclusão, referindo ainda uma análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada, e termina com as preceções futuras e sugestões.

## **2 Enquadramento da Prática Profissional**

Neste tópico será apresentado elementos teóricos para uma eficaz organização de eventos na área do desporto. Inicia com o enquadramento do macro contexto de ponto fulcrais para o desenvolvimento dos aspetos gerais. Seguidamente, será apresentada a instituição de acolhimento, o Sport Lisboa e Benfica, a sua ligação aos clubes desportivos e as sociedades desportivas, com um enquadramento histórico entre os fundadores e as datas que marcaram este clube, assim como as instalações que compõem o Sport Lisboa e Benfica. No último ponto descreve-se o departamento do “Benfica Eventos”, setor onde está inserido o “Aniversários à Benfica”.

### **2.1 Macro contexto**

Os eventos do desporto compreendem os aspetos gerais quando ficam devidamente enquadrados, sendo um excecional estímulo para o desenvolvimento seja em que contexto for crescendo ou num conjunto muito particular de condições.

Os eventos acabam por apresentar características singulares, mas também algumas semelhanças, com os princípios básicos e as técnicas praticas gerais que podem aplicar a todos as vertentes. (Duarte, 2009).

Este é fundamental complementar as principais características e elementos para uma boa gestão, deste modo, será previamente desenvolvido um projeto que descreve todos os mecanismos a preparar na organização de um evento, este processo indica uma melhoria da organização, do marketing e da comunicação, como qualidade procurada pelos participantes.

### **2.1.1 Marca Benfica**

Uma marca têm uma dimensão interna, assim como, uma representação da sua identidade e uma dimensão externa, como uma imagem retida pelos clientes e consumidores. De outra forma, pode dizer-se que a identidade é a forma como a marca deve ser percebida e a imagem a forma como a marca é na realidade. (Lucena, 2013).

A marca é a base singular de compromisso da entidade que permitir um conjunto singular de características benéficas e serviços constantes aos consumidores.

Os “Aniversários à Benfica” esta ligado diretamente á marca, visa a aproximar as crianças do clube SLB, criando uma ligação com os adeptos mais pequenos, a partir de um momento de partilha num dia muito especial, o seu aniversário com os amigos e família.

O clube que tem capacidade para suportar, manter e até elevar este comportamento representa uma marca forte que é construída através de uma ligação emocional forte com os seus públicos-alvo (Pereira, 2015).

A influência e prestação da marca nos termos da coletividade verifica certas expectativas dos adeptos, como tal, o que pode ser benéfico a nível de marketing dos serviços prestados no Sport Lisboa e Benfica também pode contrariamente prejudicar, sendo que, a marca vende essencialmente para os sócios ou “amantes” do clube.

As associações que são realizadas pelo consumidor em relação à marca, especificamente uma marca patrocinadora, acabam por gerar um efeito positivo que se traduz em atitudes desse consumidor em relação a essa marca patrocinadora (Ferreira, 2016).

Neste contexto, a marca Benfica, além da promoção das várias modalidades, apresenta ainda áreas de negócio: eventos, viagens, loja oficial, saúde, seguros, Jornal O Benfica, Revista Mística e a BTV.

A marca denomina-se conforme um agregado de cifras, formas, cores e sons, sendo que, todos estes sentidos podem ser proveitosos. Logo existe um foco na importância da marca, para permitir um reconhecimento e mais vantagens a anunciar as perspectivas efetuadas.

### **2.1.2 Projeto ou planeamento**

Segundo Knutson e Bitz (1991), um projeto é um conjunto de princípios, métodos, ferramentas e técnicas, para a efetiva gestão de um trabalho orientado para determinados objetivos no contexto de um específico ambiente organizacional.

O projeto é o resumo analítico da ideia do evento, mas com determinado resultado atingido ao traçar no papel sendo fundamental para a elaboração do conjunto de ações de um evento.

Quando o evento é bem organizado e planejado, pode manter, elevar ou recuperar a imagem de uma organização junto ao seu público de interesse. Sendo que o evento é uma estratégia de comunicação que atinge o público-alvo pretendido (Silva, 2008).

Para definir um projeto é necessário que se realizem as seguintes etapas: atribuição de um título; determinação dos objetivos; estabelecer as datas de início e fim do projeto; determinação do responsável; descrição do projeto; e por fim os comentários das principais questões e problemas do projeto (Fonseca, 2013).

O impasse fundamental de um projeto está ligado com o controlo de um delimitado conjunto de tarefas, com limitações no domínio do tempo e dos recursos disponíveis.

O planeamento e programação de um projeto realiza-se de acordo com um determinado número de ideias/instrumentos. Existe um conjunto de conceitos chaves para a elaboração de um projeto e que necessitam de ser

conhecidos, sendo necessário serem resolvidas as seguintes etapas: definir o projeto; determinar as tarefas necessárias; modelar o projeto; afetar os recursos; ajustar as condições ideais; aprovar e divulgar; executar; e estabelecer sistemas de controle (Fonseca, 2013).

O planejamento é a primeira atividade de ordenação e direcionamento de recursos e esforços, de maneira racional e inteligente para se atingir um objetivo. Além da relação entre projeto e planejamento, é importante salientar todos o processo de organização que cada evento acarreta, expresso no projeto, mas que pode deter distintos caminhos.

### **2.1.3 Produto e serviços**

Os produtos e serviços têm a mesma finalidade, de acordo com os interesse dos clientes apresentando o valor focando na satisfação de cada cliente. O produto, é qualquer bem, seja ele móvel ou imóvel, sendo que, o serviço, é qualquer atividade de consumo, mediante pagamento.

Destaco a realização de eventos como parte do produto e do serviço apresentado pela organização. Os eventos são todos os acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar serviço com o maior número de pessoas em um mesmo espaço físico e temporal, com medidas e projetos sobre idéias, ações ou produtos, a fim de, atingir determinado objetivo (Carneiro, 1997).

Um dos alvos da indústria dos eventos são as festas infantis, a base deste relatório em questão. Este novo elo social cria uma marca importante nas interações emotivas, possibilitando a formação de novas idéias e imagens acerca da vida em sociedade.

O segmento das festas de aniversário é diferenciado e influencia a economia de forma expressiva através dos gastos e esforços dos pais para realizar a festa desejada pela criança (Oliveira, 2015).

Sendo bem delineado pela organização, quando é implemento as falhas de comunicação e as diferenças culturais não são fatores impeditivos para a obtenção de bons resultados. Este é um serviço pouco desenvolvido em estádios de futebol, tanto em Lisboa como em Portugal, o que baixa o nível competitivo e tendo a exclusividade.

#### **2.1.4 Eventos do desporto e características**

Um evento pode ser definido como um acontecimento com um ou mais objetivos a serem atingidos. Tem uma determinada data de realização e um momento estabelecido para começar e um tempo para terminar, bem como um local previamente definido (Fonseca, 2013).

Nos últimos anos os eventos são caracterizados por terem a capacidade de promover e dinamizar a interação entre público de todas as idades. A organização de eventos consiste num processo de desenvolvimento e de planificação de um plano de atuação bem delineado (Almeida, 2013).

As organizações produtoras de eventos têm a possibilidade de gerar uma exploração em diversas atividades comerciais e institucionais. No entanto, verifica-se especificamente o sector comercial e de relações públicas, o modo evento serve uma pessoa, um grupo ou empresa para apresentar ou desenvolver um estabelecido produto ou serviço, ou sustentar uma particular marca, ou seja, dar aos clientes ou consumidores a oportunidade de uma abordagem direta à marca.

As características dos eventos podem influenciar o seu planeamento. Existe a necessidade de perceber quais são as linhas temáticas do mesmo, o registo prévio dos participantes, a decoração do lugar, os recursos materiais como mobílias, equipamentos audiovisuais, coberturas ou tendas, os serviços médicos, os serviços de limpeza e os serviços de segurança (Almeida, 2013).

O planeamento operacional é desenvolvido em cada área, requerendo um conjunto de objetivos, planos, características em diversas áreas e de acordo com determinados procedimentos padrão.

## 2.2 Contexto legal

Não existe ainda uma definição aceite, por todas as entidades, em relação ao que podemos definir enquanto desporto. O desporto é uma atividade que requer um complexo conjunto de capacidades físicas, que envolve uma organização e uma regulamentação, ao mesmo tempo que é organizado e estruturado segundo regras definidas (Valinhas, 2012).

O Conselho da Europa (1992, Artigo 2º, p.3) caracterizou o desporto enquanto: “todas as formas de atividade física, formais ou informais, que visam a melhoria das capacidades físicas e mentais, fomentam as relações sociais, ou visam obter resultados na competição a todos os níveis”.

Relativamente aos Clubes desportivos e sociedades desportivas, a LBAFD, define clubes desportivos segundo a Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro, artigo 26.º “Clubes desportivos” do Capítulo “Associativismo desportivo”, Secção III “Clubes e sociedades desportivas”, alínea 1. “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”.

Segundo o artigo 1.º “Denominação, natureza e sede” do Capítulo I “Disposições gerais” dos Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, alínea 1. a) “promover a constituição de sociedades anónimas desportivas e nelas deter uma posição acionista, sempre que tenham por objeto a gestão de modalidades desportivas onde o Sport Lisboa e Benfica participe e cujas competições sejam de natureza profissional ou semiprofissional (...)” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

Segundo o artigo 4.º “Obtenção e gestão de meios” do Capítulo I “Das sociedades desportivas em geral” do Decreto-Lei n.º 10/2013 de 25 de janeiro, alínea 1 “(...) entende-se por 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.” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

Caso as entidades desportivas de natureza associativa, ou aquelas que devem constituir uma sociedade desportiva, pretendam participar nas competições profissionais, terão de constituir uma SAD ou uma SDUQ, Lda. O Sport Lisboa e Benfica optou pela composição de uma SAD, que remonta ao dia 10 de fevereiro de 2000. Esta opção de gestão, obrigou à divisão do capital social em ações e à submissão de especificidades que a atividade desportiva obriga.

### **2.3. Contexto institucional**

A instituição de estágio o Sport Lisboa e Benfica. segundo o artigo 1.º “Denominação, natureza e sede” do Capítulo I “Disposições gerais” dos Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, “O Sport Lisboa e Benfica, fundado em vinte e oito de fevereiro de mil novecentos e quatro, é uma pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública, com sede em Lisboa, na Avenida Eusébio da Silva Ferreira, no Estádio Sport Lisboa e Benfica (...)” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

Cosme Damião, na altura com 18 anos, além de um jogador muito importante da equipa do Sport Lisboa e Benfica num longo período, sendo também o capitão de equipa. Segundo o artigo 2.º “Constituição” Capítulo I “Disposições gerais” dos Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, alínea 2 “Integram também o Sport Lisboa e Benfica as Filiais, Casas do Benfica e Delegações, em conformidade com as disposições estatutárias e regulamentares.” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

A ideia da formação de um clube foi sendo criada pela junção de dois grupos de elementos que habitualmente treinavam e jogavam em Belém: o grupo dos Catataus, os irmãos Rosa Rodrigues, moradores no prédio da Farmácia Franco, a que se juntaram Manuel Goullade e Daniel dos Santos Brito,

empregados da farmácia; e a Associação do Bem, formada por ex-casa pianos que se juntaram para jogar futebol, entre outros fins (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Neste domínio a criação de uma entidade desportiva depende da regulamentação e disciplina da respetiva modalidade. No caso do Sport Lisboa e Benfica, sendo uma sociedade anónima desportiva tem de ser regido pela utilidade pública desportiva, definida no artigo 19.º “Estatuto de utilidade pública desportiva” do Capítulo III “Associativismo desportivo”, Secção II “Utilidade pública desportiva” da LBAFD, alínea 1. “O estatuto de utilidade pública desportiva confere a uma federação desportiva a competência para o exercício, em exclusivo, por modalidade ou conjunto de modalidades, de poderes regulamentares, disciplinares e outros de natureza pública, bem como a titularidade dos direitos e poderes especialmente previstos na lei”.

A seleção e o conceito de métodos para o incremento do associativismo desportivo, é um ponto que serve para refletir, nos princípios, no setor das estratégias genéricas e, na característica, dos procedimentos das organizações desportivas.

No que diz respeito às estratégias, temos a escolha dos símbolos do clube, como refere no artigo 5.º “Símbolos” do Capítulo II “Símbolos do Clube” dos Estatutos do Sport Lisboa e Benfica, alínea 1. “Constituem os símbolos tradicionais do Sport Lisboa e Benfica a águia, que simboliza a elevação das aspirações do clube, isto é, independência, autoridade e nobreza, e as cores vermelho e branco que significam a bravura e a paz, respetivamente; na alínea 2. “(...) sua grandeza a divisa *“E Pluribus Unum”* para definir a união entre todos os associados” e, ainda na alínea 3. “Como símbolos específicos do Clube, cuja composição e descrição constam do regulamento, existem o emblema, o estandarte, a bandeira, os galhardetes e os guiões” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

Abaixo (ver figura 1) mostra o emblema após a junção de dois clubes:



Figura 1 Emblema do Sport Lisboa fundado entre 1908 e 1930

Este emblema é sem dúvida alguma, a sua imagem de marca, conjuga a junção do Sport Lisboa e Grupo Sport Benfica, deram origem ao Sport Lisboa e Benfica, como símbolo específico do clube.

Entretanto, a 26 de julho de 1906 é fundado um outro clube em Lisboa – o Sport Clube de Benfica. Com esta absorção do Sport Benfica, o clube passou a ser também multidisciplinar, apostando em outros desportos. Segundo o artigo 2.º “Definição” do Capítulo I “Disposições Gerais”, alínea 3. “A aplicação do presente diploma às federações multidesportivas faz-se com as adaptações impostas pela sua natureza, atendendo às exigências específicas da organização social em que promovam o desenvolvimento da prática desportiva” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

Este é um clube dedicado a algumas modalidades, especialmente ao ciclismo, e tem um grupo de apoiantes bem mais pequeno que o Sport Lisboa, contudo tinha algo de muito valioso - um campo de futebol, ainda que arrendado, o campo da Feiteira.

### **2.3.1. História do Sport Lisboa e Benfica**

Foi fundado a 28 de fevereiro de 1904, ainda no tempo da monarquia, durante a presidência de João José Pires. A história do Sport Lisboa e Benfica teve as suas origens há mais de cem anos, altura em que o futebol começava a dar os primeiros passos em Portugal (Pereira, 2013).

Ao longo da sua história o Sport Lisboa e Benfica possuiu várias casas, vários campos e estádios. O campo Terras do Desembargador, Campo da Feiteira, Campo de Sete Rios, Campo do Benfica, Estádio das Amoreiras, Estádio do Campo Grande, Estádio do Sport Lisboa e Benfica (Luz) e o novo Estádio da Luz, até que no dia 1 de dezembro de 1954, foi a inauguração daquele que conhecemos hoje como o Estádio do Sport Lisboa e Benfica (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

No dia 14 de junho de 1953 iniciou-se a construção do novo Estádio do Benfica, sendo que, a construtora responsável foi Alves Ribeiro. Toda a construção do novo estádio, foi uma obra de grande esforço, apesar do desafio existente da parte de engenharia, teve em maior destaque o esforço financeiro que exigia. Logo surgiram ideias para ajudar a financiar a construção do novo estádio: venda de rifas, espetáculos, entre outros (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

O estádio tem uma construção moderna e ampla que vai de encontro com todas as exigências e normas de segurança e cumprimentos da FIFA e da UEFA (Diário de Notícias, 2019).

Constituído por 4 anéis, tem capacidade para mais de 65.000 lugares sentados. O complexo desportivo do clube (nas imediações do estádio) engloba dois pavilhões e uma piscina para a prática de diversas modalidades. Podemos ainda encontrar um *Health Club*, zona de restauração com um restaurante panorâmico com vista para o relvado, uma zona comercial, onde está situada a megastore do clube, vários parques de estacionamento e o Museu do Benfica - Cosme Damião que prima por ser um espaço interativo onde se pode conhecer o passado e o presente do clube.

Inesperadamente, em 2000, Portugal foi escolhido pela UEFA para organizar o "Euro 2004" de futebol. Na candidatura eram apresentados 10 estádios, incluindo o do Benfica. O antigo estádio da Luz fez a sua despedida ao público no dia 21 de março de 2003, num jogo a contar para o Campeonato Nacional. Por sua vez, o novo estádio da Luz foi inaugurado a 25 de outubro de 2003. Entretanto, o Benfica teve de disputar os respetivos jogos em casa no estádio Nacional, situação já outras vezes vista na sua história (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

O primeiro estádio oficial do Sport Lisboa e Benfica tinha capacidade aproximada para 120.000 pessoas, sendo na altura, o "Maior Estádio da Europa" e o 3.º "Maior do Mundo". A demolição deste Estádio começou no ano de 2002, para dar lugar àquele que é o atual Estádio do Sport Lisboa e Benfica. (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

O clube do Sport Lisboa e Benfica é o clube escolhido por 49%, valor que extrapolado para a população portuguesa se aproximaria de um número de adeptos próximo dos 3 milhões e seiscentos mil portugueses. Sendo o seu valor percentual, é assim superior à soma dos dois outros clubes principais: o FCP (23,2%), com cerca de 1 milhão e setecentos mil adeptos, e o SCP (21,9%) com cerca de 1 milhão e seiscentos mil adeptos. Os restantes clubes considerados representam cerca de 6% dos adeptos portugueses" (Cardoso et al., 2007).

O Benfica é hoje em dia, a marca portuguesa com maior projeção internacional. A marca Benfica é premiada como "*Superbrand*" desde 2006 pela sua comunicação inovadora. Está inscrito no "*Guinness World Records*" como o clube com o maior número de sócios do Mundo, provando que é uma marca única de associativismo sem fronteiras, e que conta com cerca 14 milhões de adeptos espalhados por todo o mundo, dos quais, 5 milhões em "Aniversários à Benfica" – Do planeamento à aplicação do Plano de Ação (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Reconhecendo similarmente que a preservação do ponto cultural apresenta um ato de proteção e significado de identidade do Clube, constituiu-

se a Direção de Património Cultural, que tem como função preservar, valorizar e difundir esse património através da sua conservação, investigação, interpretação e comunicação, bem como de outras ações de cariz pedagógico e cultural.

Num cariz pedagógico concebe-se o Museu Benfica, uma ferramenta de comunicação do acervo cultural do Clube, a face observável do projeto. Para a realização da missão e objetivos da Direção de Património Cultural a execução em cinco áreas que a compõem: Departamento de Reserva, Conservação e Restauro, Centro de Documentação e Informação, Curadoria, Produção e Serviço de Mediação e Educação.

### 2.3.1.1. Fundadores

O Sport Lisboa e Benfica, foi fundado a 18 de fevereiro de 1904, com o nome de Sport Lisboa. Segundo o artigo 27.º “Camadas de Formação e Cooperação” do Capítulo IX “Cláusulas finais”, “(...) nos termos que forem permitidos por lei, ou cooperar com o clube fundador nesse domínio, assim como cooperar com "clube satélite", seu ou do clube fundador.” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

Refere abaixo (ver tabela 1), os fundadores deste, os seguintes sujeitos:

Tabela 1. Fundadores do Sport Lisboa e Benfica

Abílio Meireles	Eduardo Corga	Jorge Sousa
Amadeu Rocha	Francisco Calisto	Jorge Afra
António Rodrigues	Francisco Gonçalves	José Linhares
António Severino	Henrique Teixeira	José Rodrigues
Cândido Rodrigues	João Gomes	Manuel França
Carlos França	João Goulão	Manuel Goullade
Cosme Damião	Joaquim Almeida	Raul Empis
Daniel Brito	Joaquim Ribeiro	Virgílio Cunha

**Nota.** Fonte: Sport Lisboa e Benfica, 2019b.

Os 24 elementos, escolheram entre eles, nessa histórica reunião, como presidente José Rosa Rodrigues, como secretário Daniel Brito e como tesoureiro Manuel Goullade.

### 2.3.1.2. *Datas comemorativas*

O seu historial e a forte base de adeptos fazem do Benfica um dos Grandes clubes de Portugal e um dos mais prestigiados a nível mundial.

Abaixo apresenta (ver tabela 2), os principais anos do clube, assim como, os acontecimentos mais importante e de maior destaque.

Tabela 2. Principais anos do clube

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
<b>1904</b>	Criação do clube / criação do emblema do Sport Lisboa;
<b>1906</b>	Criação do emblema do Grupo Sport Benfica;
<b>1914</b>	Início da expansão dos núcleos benfiquistas;
<b>1926</b>	Início de 1º campeonato de Lisboa;
<b>1930</b>	Criação do emblema do Sport Lisboa e Benfica;
<b>1951</b>	Medalha da Cruz Vermelha de Benemerência;
<b>1954</b>	Medalha de Mérito Desportivo;
<b>1960</b>	Instituição de utilidade pública;
<b>1961</b>	Medalha de ouro da Cidade de Lisboa;
<b>1965</b>	Medalha da Cruz Vermelha de Benemerência;
<b>1970</b>	Medalha de ouro de Mérito Turístico;
<b>1981</b>	Medalha de honra de mérito desportivo;
<b>1999</b>	Criação do atual emblema do Sport Lisboa e Benfica;
<b>2003</b>	Inauguração do atual estádio;
<b>2006</b>	Inauguração do centro de formação e treino, Caixa Futebol Campus / Título “Superbrand” / “Clube com o maior número de sócios do mundo” (Guinness World Records);
<b>2014</b>	Prémio do “estádio mais bonito da Europa” (Jornal L’Équipe);
<b>2015</b>	Caixa futebol campus reconhecida com o prémio de “melhor academia do ano” (Dubai) / 12.º melhor estádio do Mundo (Revista FourFourTwo);
<b>2016</b>	Registo da maior representação de atletas nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro (2016).

**Nota:** Fonte: Elaboração própria

Em pouco mais de meio século, o Benfica conseguiu transformar o seu estádio num dos maiores do mundo. Com esta absorção do Sport Benfica, o clube passou a ser também multidisciplinar, apostando em outros desportos.

### 2.3.1.3. *Instalações do Sport Lisboa e Benfica*

As instalações desportivas, estádios e pavilhões, ocupam determinada área de interesse nas comunidades no lugar em que se incluem, abrangendo zonas polivalentes e representando, como palco de outros eventos educacionais e de lazer (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

No Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho no artigo 8.º “instalações desportivas especializadas” do Capítulo II “São instalações desportivas especializadas as instalações permanentes concebidas e organizadas para a prática de atividades desportivas monodisciplinares, em resultado da sua específica adaptação para a correspondente modalidade ou pela existência de condições naturais do local, e vocacionadas para a formação e o treino da respetiva disciplina” (Ministros, 2009).

O Estádio da Luz ou Estádio do Sport Lisboa e Benfica (nome oficial) é um estádio de futebol localizado em Portugal na cidade de Lisboa, mais especificamente na freguesia de São Domingos de Benfica.

No artigo 4.º “Obtenção e gestão de meios” do Capítulo I “Disposições Gerais” na alínea g. “Aperfeiçoar e desenvolver a estrutura empresarial de modo a poder responder cabalmente à correta governação dos seus interesses” (Sport Lisboa e Benfica, 2019a).

As instalações do Sport Lisboa e Benfica, podem ser subdivididas em várias partes, sendo as seguintes: Estádio; Complexo Desportivo; Caixa Futebol Campus; Museu Cosme Damião; Campo Sintético; Complexo das Piscinas; Benfica Fan Zone; Clínica Benfica e Benfica Official Store, e serão apresentados nos próximos subtópicos.

Face ao número de instalações apresentadas, conclui-se que este grande clube, contém instalações benéficas para as pessoas que gostam de desporto, que abrangem diversas modalidades.

## **Estádio**

Os estádios de futebol são investimentos do desporto que além de apresentar jogos de futebol, explora eventos culturais, para receber o máximo de espectadores (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

O estádio do Sport Lisboa e Benfica, foi inaugurado no dia 25 de outubro de 2003. Este foi construído com os princípios e técnicas inovadoras extipulados, respeitando as mais exigentes normas de segurança e recomendações da FIFA e da UEFA (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Este é composto por um Anel VIP com mais de 7.000 lugares especiais quer pela sua localização, quer pelo tipo de cadeiras de elevado conforto e restantes benefícios associados; têm lugares sentados e cobertos e ainda 156 camarotes.

Abaixo apresenta (ver tabela 3), os vários três pisos do estádio com uma maior especificamente:

Tabela 3. Pisos do estádio SLB

<b>PISO 0</b> 21.800 lugares; 12 bares; Lugares para pessoas com deficiências motoras Piso Relvado; Balneário.	<b>PISO 1</b> 7.300 lugares; 12 bares; Salas de apoio exclusivas; Tribuna Presidencial; Health Club; Restaurante Panorâmico.
<b>PISO 2</b> 2.500 lugares; 8 bares; Camarotes de Empresa; Camarotes de Sócios; Business Center e Corporate Center; Health Club; Restaurante Panorâmico.	<b>PISO 3</b> 3.600 lugares; 23 bares; Health Club.

**Nota.** Fonte: Sport Lisboa e Benfica, 2019, B

Dispõem ainda de dois ecrãs gigantes visíveis de qualquer lugar do estádio e três parques de estacionamento subterrâneo.

A construção do Estádio do Sport Lisboa e Benfica, bem como o desenvolvimento de toda a sua área envolvente e respetivas acessibilidades, permitiu potenciar o crescimento das assistências aos espetáculos do desporto, garantindo aos utilizadores do estádio condições excelentes de comodidade e visibilidade que convidem a assistir ao espetáculo.

### ***Complexo desportivo***

Um complexo desportivo visa no desenvolvimento de atividades desportivas, sendo composto por um conjunto de instalações existentes num ou em variados edifícios com tipologias diversas. Tendo como, função a disponibilização de oportunidades de prática desportiva, recreativa, serviços de saúde e atividades com fins culturais ou de interesse socioeconómicos.

O Sport Lisboa e Benfica possui um complexo desportivo, que detém dois pavilhões e um complexo de piscinas. Tendo eles as seguintes características:

1. O Pavilhão Fidelidade é o que tem maior capacidade (2.400 lugares), tendo uma cobertura metálica em forma oval, é composto por dois pisos; quatro bancadas; um local específico para imprensa; uma zona VIP;
2. O Pavilhão n.º 2 tem uma cobertura metálica em forma de parábola, e com capacidade para 1.800 pessoas. Consta ainda dois bancadas laterais, um local específico para a imprensa e uma zona VIP;
3. O Complexo de Piscinas, dispõem de duas piscinas, uma de 25 metros e outra com 16 metros. Complementada por dois balneários para adultos e dois para crianças, com uma bancada de 80 lugares para assistentes.

Os complexos desportivos do SLB têm ao dispor, além de dois pavilhões onde decorrem os treinos das modalidades, torneios, provas e alguns eventos, têm ainda, uma piscina que oferece diversas atividades tais como natação para bebés e amas, natação livre, hidroterapia, polo aquático e hidroginástica. Toda esta variedade de espaços e modalidades envolventes, é impressionante e adapta-se a qualquer indivíduo.

### ***Caixa Futebol Campus***

O Caixa Futebol Campus situa-se no Seixal, a poucos quilómetros da cidade de Lisboa, com uma localização privilegiada no Seixal, o Caixa Futebol Campus tem estado ligado ao crescimento do futebol do Clube nos últimos anos, tendo como objetivo a formação do jovem como um todo (formação geral e específica), utilizando métodos atualizados, tendo em conta o “futebol moderno” (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Em 27 de dezembro de 2015, os *Globe Soccer Awards*, (globos de ouro do futebol mundial), distinguiram o Caixa Futebol Campus com o prémio “Best Academy of the Year” (Melhor Academia do Ano), no decorrer da 7.ª edição. Este premio veio enaltecer as performances e realizações de todos os intervenientes futebolísticos dentro ou fora de campo (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

### ***Museu Cosme Damião***

A palavra museu designa-se por o estabelecimento permanente, administrado com interesse geral de conservar, estudar, colocar em valor pelos meios diversos e essencialmente expor para o satisfação e educação do público um conjunto de elementos de valor cultural ou desportivo (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Em 2015, nasce a DPC com a missão de (e.g., preservar, valorizar e difundir esse património através da sua conservação, investigação, interpretação e comunicação, bem como de outras ações de cariz pedagógico e cultural) (Constantino, 2018).

O Museu Cosme Damião conta com uma área de 4.000 metros quadrados. Constituído por 3 pisos com 500 troféus, 29 áreas temáticas, cerca de 1.000 troféus conquistados pelas diferentes modalidades e 30.000 taças e ainda uma cúpula geodésica com uma área dedicada aos adeptos que consta numa plataforma elevatória rodeada de *video walls*.

## 2.4. Contexto de natureza funcional

O departamento do “Benfica Eventos” têm por base a organização de eventos, tanto empresariais e festivos, como institucionais sendo um excepcional catalisador para o desenvolvimento desta área. No âmbito muito próprio do Desporto esta potencialidade tem vindo a ganhar uma dimensão cada vez maior, em função da forma como a atual sociedade pós-moderna valoriza o entretenimento, a diversão e o prazer (Sarmiento, 2011).

A área do “Benfica Eventos” está associada de acordo com a organização, ao acompanhamento de eventos e sua a comunicação. Contudo organizar um evento é interagir com a público alvo, ou mostrar algum desporto ou equipamento. Os eventos são um importante meio de comunicação e interação com as populações.

O departamento do “Benfica Eventos” está inserido na Benfica SAD. Este foi inaugurado em 2013 e atua num escritório sediado junto à porta 18 do estádio. Este sector é composto por uma equipa de 10 funcionários principais, nos quais cada um é o principal responsável por cada um dos principais pilares de negócio deste departamento. Como tal, estão todos em constante comunicação em todos os departamentos do Sport Lisboa e Benfica que na totalidade são cerca de 1900 colaboradores.

Segundo Vieira (2015 p.17) afirma que: “A vida de cada um de nós está marcada por eventos naturais ou organizados, públicos ou privados, ligados ou não à nossa atividade profissional ou à nossa vida pessoal ou coletiva”.

Toda esta equipa organiza um vasto leque de eventos tais como assembleias gerais do clube; eventos privados; conferências ou lançamentos de produtos de empresas externas; festas privadas; festas de Natal; organização em dias de Jogo; entre outras funções.

Foi vencedora, em conjunto com a Federação Portuguesa de Futebol, com o prémio “Evento do Ano” atribuído pelos “*Publituris Portugal Travel Awards 2015*”. Foi também distinguida com o prémio “*Best Venue for Corporate Events*”.

*of Europe*” atribuído nos “*Business Destinations Travel Awards 2015*” (Portugal Travel Awards, 2015)

Abaixo (ver figura 2), podemos observar a posição da “Benfica Eventos” naquele que é o panorama organizacional, em específico da Benfica Estádio, uma das empresas do Grupo Sport Lisboa e Benfica.

O organograma representa graficamente a divisão do trabalho na organização, tanto no sentido horizontal, definindo áreas de atuação, quanto no sentido vertical, estabelecendo níveis hierárquicos ou de decisão.

A “Benfica Eventos” tem um papel fundamental naquilo que é a realização de qualquer tipo de eventos a realizar no Estádio. Não se cinge apenas a eventos institucionais, ou eventos internos, é também importante referir que este departamento tem um raio de ação mais abrangente, atingindo também os eventos empresariais e de negócio. Sendo cada vez um meio de divulgação dos vários serviços que o Sport Lisboa e Benfica engloba na sua generalidade.

Segundo Vieira (2015 p.17) afirma que: “Todos os dias e em todo o lado se realizam eventos com a mais diversa finalidade como o lançamento de um novo produto, um congresso associativo, uma convenção empresarial, um jogo de futebol, uma festa de fim de curso, uma festa religiosa ou um concerto de música clássica ou ligeira”.

Desta forma, em termos organizacionais, a “Benfica Eventos” encontra-se inserida na direção de eventos, inovação e desenvolvimento de negócio, esta que por sua vez está inserida na direção comercial e de marketing.

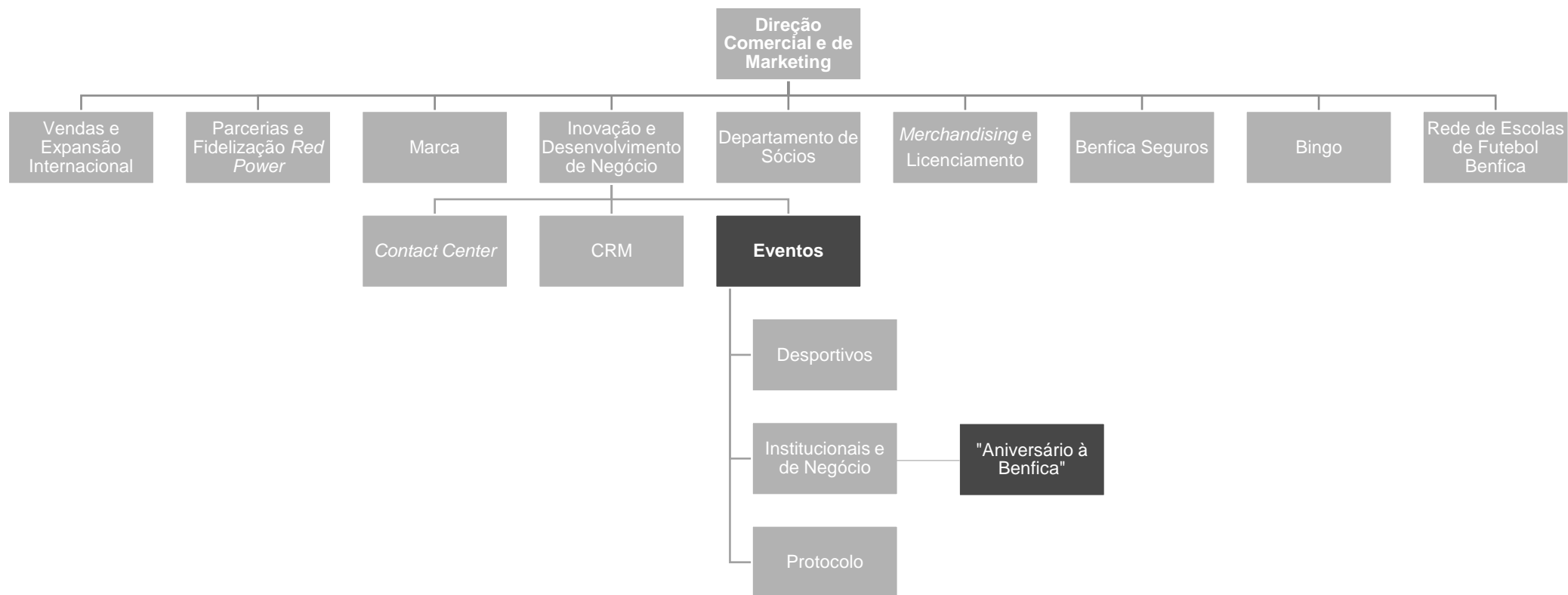


Figura 2. Organograma da direção de eventos, inovação e desenvolvimento de negócio

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

Este tópico está dividido em sete pontos, todos interligados entre si, como tal, dedicam-se, no primeiro ponto, a apresentação das conceções numa descrição pormenorizada de toda a organização, no segundo ponto as questões essenciais da organização de cada evento ou aniversários, e no terceiro aos problemas nestas áreas de desempenho. No quarto ponto, foca as atividades, tarefas e ações que surgiram nos vários momentos num enquadramento geral.

Posteriormente, no quinto ponto, refere as dificuldades e resoluções na integração do estágio, assim como, o conhecimento, a interpretação e a estrutura organizacional envolvente. No sexto ponto, menciona as estratégias ou atividades de formação no decorrer de todo o processo.

Por fim, no sétimo ponto o sistema de avaliação e controlo, onde refere a importância do diagnóstico que recolhe um conjunto determinado de dados dentro do sector da comunicação que são essenciais para compreender e desenvolver as competências com propósito da melhoria na planeamento e gestão de eventos do desporto.

#### **3.1 Conceção**

Neste tópico será abordada uma descrição dos pontos mais importantes, ligado a organização de cada atividade e evento realizado no Sport Lisboa e Benfica. A organização de eventos inclui desde o planeamento de datas, a seleção e reserva do local do evento, a disposição do estacionamento, a requisição de catering e serviços adicionais ou a solicitação de música ou DJ, entre outras vertentes.

### 3.1.1 Fluxograma dos processos “Aniversários à Benfica”

Este fluxograma foi desenvolvido em 2013/2014, com o objetivo de proporcionar às crianças um dia diferente e muito especial, na presença da sua família e amigos, (ver figura 3).

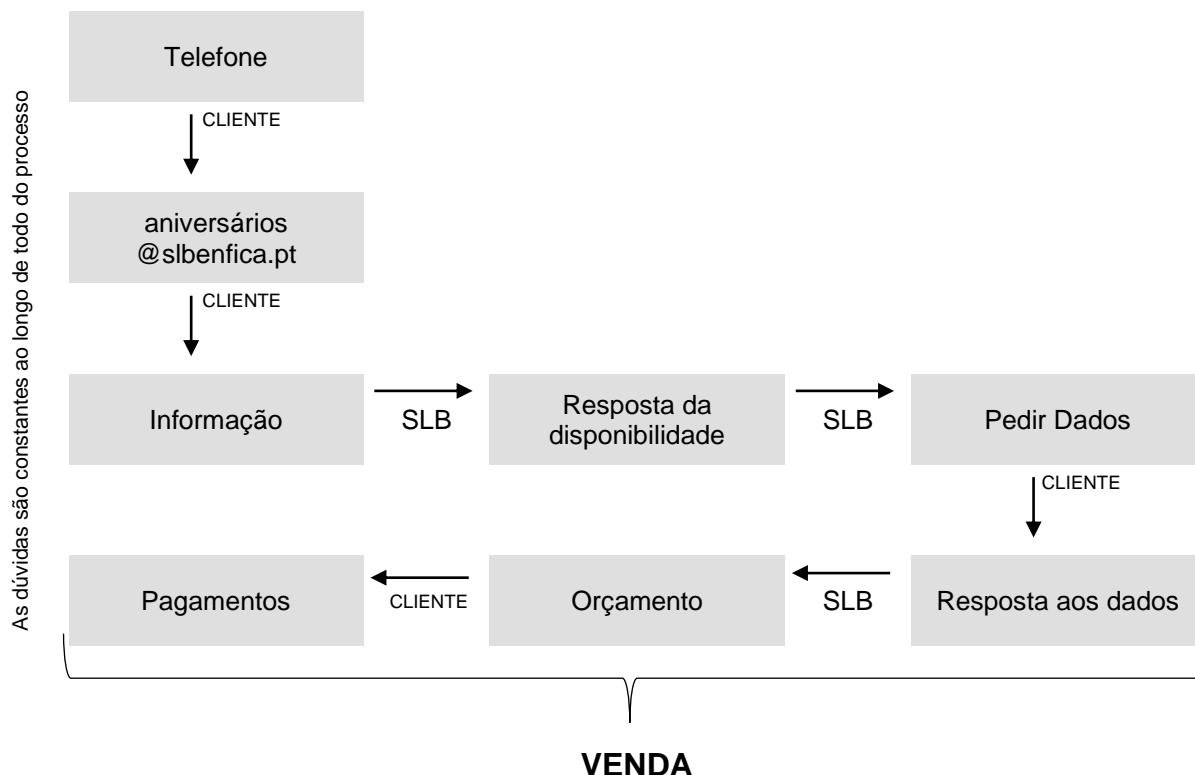


Figura 3 Fluxograma dos processos “Aniversários à Benfica”

Como (ver Figura 4), apresentada anteriormente retrata o fluxograma dos “Aniversários à Benfica” na abordagem do cliente, numa primeira fase da parte do cliente efetua uma chamada ou manda e-mail; na segunda fase responder o responsável dos aniversário deve fornecer uma resposta pronta onde consta as informações, a resposta a disponibilidade e pedir os dados obrigatório; na terceira fase resposta do cliente relativamente aos dados ou mais alguma duvida existente; na quarta fase se o cliente mostrar interesse efetuar um orçamento

com os dados fornecidos e para finalizar com o pagamento da parte do cliente, assim fica pré-efetuada a venda.

Sendo este um local único que é o Estádio do Sport Lisboa e Benfica, que deixa em euforia pequenos e grandes. O principal objetivo da sua criação foi essencialmente o de rentabilizar um dos melhores espaços desportivos e os seus respetivos serviços, a fim de satisfazer essencialmente sócios e adeptos.

### **3.2 Questões essenciais**

Consoante as necessidades e os objetivos traçados no decorrer do processo de estágio, foi referido os planos de gestão que deve cumprir o modelo de negócio estipulado.

Sendo assim, capaz de analisar os diferentes pedidos consoante toda a dinâmica da organização, e assim selecionar os vários instrumentos adequados a ponto de dar uma resposta positiva e eficiente as necessidades.

Existem inúmeras variáveis abordadas no fluxograma dos processos que implementa o seguinte modelo de negócio. Sendo que, todas estas variáveis são exclusivas do Sport Lisboa e Benfica, não seguindo nenhum exemplo ou estudo.

Toda a gestão tem como base, os packs predefinidos. Todos os packs têm uma grande aderência da parte das crianças e dos seus responsáveis, apesar de necessitar de uma reestruturação constante, a fim de, evitar que de ano para ano exista a repetição de festas de aniversário com a mesma dinâmica.

### **3.2.1 Packs**

Visto que, o Sport Lisboa e Benfica tem vários espaços, queremos rentabilizar o máximo possível com vários packs.

Os packs de festas de aniversários disponíveis (ver Anexo 1), são:

1. Pack Cosme Damião – Visita ao estádio + visita ao museu + lanche + bolo;
2. Pack Caça ao Tesouro – “*Peddy papper*” no museu e estádio + Visita ao museu e estádio + lanche + bolo;
3. Pack Campeão – Visita ao estádio e museu + jogo de futebol + presença da águia + lanche;
4. Pack Tricampeão – Visita ao museu + camisola oficial + bilhete jogo criança + lanche;
5. Pack 1904 – Visita ao estádio + visita ao museu + jogos tradicionais + lanche + bolo;
6. Pack Red Fashion – Visita ao estádio + maquilhagem; tattoos; penteados coloridos + desfile + lanche + bolo;
7. Pack Ginastra – Aula de ginástica + visita ao Estádio + pinturas faciais + lanche + bolo.

Todos os packs são compostos por uma visita ao estádio e ao museu e ainda um lanche. Os pacotes diferem na localização da sala, temos três hipóteses: sala dos Campeões Europeus, sala Latina e Tribuna Presencial. Todas as salas são no piso 1 com vista panorâmica para o estádio e com acesso às bancadas.

Nas atividades extra pacote, necessitamos sempre de confirmação. No jogo de 30 minutos Campo Sintético, o responsável é o Coordenador Executivo.

Relativamente à modelagem de balões, pinturas faciais, jogos tradicionais maquilhagem, tattoos, penteados coloridos e desfile contactamos uma empresa externa.

Os packs com jogo entre as crianças ficam condicionados da sua realização no campo sintético, conforme a ocupação e disponibilidade do mesmo. O lanche é servido numa sala com vista para o relvado, após as atividades escolhidas e realizadas pelas crianças.

### **3.2.2 Processos dos “Aniversários à Benfica”**

Este processo está subdividido nos seguintes pontos: (e.g. horários, atividades complementares, ofertas, descontos, participantes da festa, preços e pagamentos, pré-reservas e reservas, mapa de festa - época 2018/2019, emissão de orçamento, catering, segurança e preparação da sala e material para a festa.

Abaixo apresenta (ver tabela 4), as inúmeras variáveis abordadas no fluxograma com uma maior especificamente:

Tabela 4. Processos dos "Aniversários à Benfica"

<b>Processo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Horários</b>	Todos os pacotes englobam uma festa com a duração máxima de três horas. Podendo ser no período da manhã, entre as 10h00 e as 13h00, ou durante o período da tarde, entre 15h00 e as 18h00.
<b>Atividades complementares</b>	As atividades complementares para as festas de aniversários disponíveis, são (e.g. animação; pintura faciais, modelagem de balões, palhaços, música, entre outras; reportagem fotográfica e vídeo do evento.
<b>Ofertas</b>	As ofertas são: o Bolo de Aniversário duas opções (e.g., bolo de chocolate ou pão-de-ló com doce de ovos), 15 convites que são enviados em suporte digital (ver Anexo 3) e um cachecol alusivo ao SLB.
<b>Descontos</b>	Existe uma percentagem de 10% de desconto de socio e de 15% na realização da segunda festa de aniversário da mesma pessoa; sobre o valor total da festa.
<b>Participantes da festa</b>	O número de participantes da festa é confirmado na quarta-feira anterior ao fim de semana da festa (i.e., caso a festa se realize num dia de semana) e deverá ser confirmado dois dias antes da festa.

<b>Pré-reservas e reservas</b>	Os nossos clientes podem ter acesso à informação das festas via e-mail, site, telefone ou diretamente na porta 18 – Relações Públicas. Após a apresentação das informações, solicitamos ao cliente os dados do aniversariante, elaboramos um orçamento provisório da festa de aniversário. Posteriormente, para proceder a uma reserva, os pais do aniversariante terão de fazer um pagamento de 20% do valor total da festa de aniversário.
<b>Mapa de festas época 2018/2019</b>	À medida que os passos vão sendo completados, existe um “Mapa de Festa Época 2018/2019” que tem que ser preenchido com todas as atividades e informações relevantes para um bom funcionamento do nosso serviço.
<b>Emissão de orçamento</b>	Após a confirmação do número correto de participantes da festa e das atividades (perto da altura da festa) cerca de uma semana antes realizamos um orçamento que irá ser apresentado aos pais do aniversariante.
<b>Catering</b>	Após a confirmação total do número de convidados, enviamos um e-mail para a responsável pelo grupo do serviço de catering, com o programa da festa, salientado o número de convidados, o bolo e a hora do lanche.
<b>Segurança</b>	Durante a semana, sempre que as festas estejam confirmadas, devemos enviar um e-mail para a central de segurança do estádio, o chefe de segurança, para o responsável pelo estádio e para o serviço de limpeza.
<b>Preparação da sala e material para a festa</b>	A preparação das salas deve ser feita, sempre que possível, de véspera para colocação de mesas e cadeiras correspondentes aos convidados. Além da sala, é necessária uma preparação de todo o espaço envolvente como o museu e o estádio (local onde decorre as visitas do aniversário). No dia útil anterior à festa, é necessário ter os sacos preparados. Por normas, estes sacos, têm a Lanche Box onde está o lanche correspondente a cada criança.

---

**Nota:** Fonte: Elaboração própria

Existem inúmeros processos que são abordados na organização de cada festa de aniversário, sendo que, cada pedido exige uma análise específica devido a diversidade de cada pack, deve-se selecionar os vários pontos adequados a dar uma resposta eficiente a cada necessidade.

### **3.2.3 Promoção e divulgação das festas**

No estádio, existem vários pontos que utilizamos para a promoção das festas de aniversário (ver figura 4), visto que, cada vez mais é importante e fundamental para promover produtos ou serviços, a promoção publicitária pode fazer toda a diferença na divulgação e lançamento de novos produtos ou serviços.



Figura 4 Exemplo de desconto

Como tal, todas as semanas devem ser verificados os seguintes locais: (e.g., Porta 18 – Visitas ao Estádio; Loja de Sócios; Café Red's; Piscinas; Porta 7 – Escolas de Futebol e Porta 5 dos Pavilhões). Nestes sítios, devem ser colocadas informações para conferir ao público que frequenta as instalações do estádio.

### **3.3 Problemas do estudo nas áreas de desempenho**

A ética e o profissionalismo são pilares fundamentais para o sucesso, estes são possíveis de analisar no desempenho; na concretização de objetivos previamente definidos e na maneira autocrítica que se ultrapassa cada constrangimento nuns universos bastante vastos e alargados.

Todo o trabalho desenvolvido no decorrer do estágio deriva da organização de todos os pontos entre reservas de datas e sala; orçamentação; interação com o cliente; pagamento; pedidos de catering ou pedidos de serviços. Estes pedidos são realizados tanto ao nível dos aniversários, como em eventos empresariais ou institucionais, com o objetivo em satisfazer o cliente, isso é o mais importante.

No decorrer de todos os processos existem obstáculos, um dos pontos fulcrais é o agendamento de eventos ou aniversários, durante o decorrer do ano tem de estar tudo em concordância com a época desportiva, sendo que, o estádio quando existe um jogo de futebol do Sport Lisboa e Benfica em casa, todas as instalações ficam entreditas ou no dia do jogo ou alguns dias antes do mesmo decorrer.

Sendo o calendário do desporto, uma constante mudança e incerteza, torna inúmeras vezes os eventos incertos ou sem possibilidade de concretização. Alguns dos clientes desejam uma marcação mais atempada não sendo possível devido a esta advertência.

No passar do tempo a sociedade é cada vez mais exigente e com maior variedade na oferta, como tal, devemos apresentar uma constante mudança nos serviços apresentados, tendo em conta, os valores apresentados no mercado.

### **3.4 Atividades, tarefas e ações**

No decorrer do processo de estágio, surgiu a oportunidade de acompanhar os vários momentos e procedimentos de alguns eventos, num enquadramento geral menciona pontos de destaque onde esta inserido o departamento do “Benfica Eventos”.

Estes são caracterizados por eventos institucionais e do desporto: **(3.4.1)** Jantar de Natal do Sport Lisboa e Benfica; **(3.4.2)** Cerimónia de Entrega dos Galardões Cosme Damião; **(3.4.3)** Torneio de Judo “Grande prémio Telma Monteiro”; **(3.4.4)** Festival de Música, Dança e Ginástica do Instituto dos Pupilos do Exército; **(3.4.5)** 5.º Torneio Carlos Nobre.

Como tal, refere-se abaixo cada uma destas atividades, dando a conhecer os modelos em que a instituição se rege, a forma como executam todo o planeamento antes, durante e após cada evento.

#### ***3.4.1 Jantar de natal do Sport Lisboa e Benfica***

No dia 13 de dezembro de 2018, a partir das 20h00, no Pavilhão 2 do estádio do Sport Lisboa e Benfica, foi realizado o jantar e festa de Natal. Este é caracterizado por um evento institucional anual organizado pelo departamento de Direção Comercial e de Marketing – Inovação e Desenvolvimento de Negócio – Eventos – Institucionais e de Negócio, na medida em que, anualmente, numa data próxima do natal se realiza este jantar, a fim de juntar todos os colaboradores, e partilharem todos um momento em “família”.

O Presidente Luís Filipe Vieira, no discurso realizado neste jantar, afirma que:

"Esta festa é a melhor demonstração da força, vitalidade e dinamismo que vivemos. Estão aqui hoje mais de 1300 pessoas, tivemos de usar os dois pavilhões e infelizmente tivemos de limitar as presenças, tamanha foi a vossa adesão a este nosso convívio único. Olhando para vocês e para aqueles que estão aqui ao lado, sinto um enorme orgulho. Isto, sim, é o que é hoje o Benfica".

O jantar de Natal, tem como grande destaque o objetivo de unir todos os funcionários, equipas técnicas, atletas, colaboradores, elementos dos órgãos sociais e sector presidencial do Sport Lisboa e Benfica, a fim de proporcionar um momento de harmonia e experiências positivas entre todos.

Também foi oferecido a cada colaborador dois bilhetes para o Circo – Companhia Internacional, que se realizou no dia 14 de dezembro, pelas 21h30, no Coliseu dos Recreios.

#### **3.4.2 Cerimónia de entrega dos galardões Cosme Damião 2019**

No dia 21 de março de 2019, pelas 20h30, no Campo pequeno, foi realizado o Jantar dos Nomeados, a propósito da Cerimónia de Entrega dos Galardões Cosme Damião. Este evento é caracterizado por um evento institucional anual, na medida em que, anualmente, numa data próxima ao aniversário do clube, se realiza este jantar.

É nesta instância que o Sport Lisboa e Benfica reúne:

1. Órgãos Sociais;
2. Administração da SAD;
3. Diretores de Nomeações;
4. Staff;
5. Nomeados.

Os Nomeados estão divididos entre várias categorias, nomeadamente: Revelação, Revelação Modalidades, Formação, Modalidade, Treinador do Ano, Atleta de Alta Competição e Futebolista do Ano. Para além destes, serão entregues, sem votação e diretamente pela Direção do Clube, distinções noutras categorias.

Nesta cerimónia que se repete ano após ano, plena de Mística e Simbolismo, são divulgados os homenageados com os Galardões Cosme

Damião, com a diferenciação aos que mais se destacaram ao longo do último ano.

### **3.4.3 Torneio de judo “Grande prémio Telma Monteiro”**

No dia 24 de março de 2019, pelas 09h30, no Pavilhão 2 do Sport Lisboa e Benfica, foi realizado o Torneio de Judo.

1. Horário das Montagens e desmontagens, para abertura de portas;
2. Carregar os tapetes e restantes matérias necessários para o decorrer do evento;
3. Definir a entrada dos atletas e para o público em geral;
4. Solicitar a abertura do pavilhão;
5. Solicitar a iluminação do pavilhão 2;
6. Solicitar autorização para a utilização dos seguintes balneários;
7. Solicitar o levantamento das redes de proteção nos topos do pavilhão;
8. Necessidade de suporte para a bandeira e portinhola, para acessos a zona VIP;
9. Solicitar limpeza antes, durante e após o evento;
10. Necessidade de 1 bombeiro no pavilhão 2 (09h30 – 12h00);
11. Solicitar aberturas dos bares, dispostos no pavilhão;
12. Realizar uma reportagem em direto na BTV do evento;
13. Necessidade de mascote alusivo ao Sport Lisboa e Benfica, cedida pela Fundação;
14. Necessidade de sistema de som;
15. Solicitar dois seguranças, dispostos um na entrada dos atletas e um na entrada do público.

Este evento é caracterizado por um evento institucional anual, na medida em que, desenvolve e divulga a modalidade existente num clube tão prestigiado como o Sport Lisboa e Benfica.

#### **3.4.4 Sarau dos Pupilos do Exército**

No dia 5 de abril de 2019, pelas 20h00, decorreu o Festival de Música, Dança e Ginástica do Instituto dos Pupilos do Exército, no Pavilhão 2 do Sport Lisboa e Benfica, foi realizado o Festival de Música do Instituto dos Pupilos do Exército.

O Instituto dos Pupilos do Exército (IPE) é um estabelecimento militar de ensino não superior, público localizado em Lisboa. Neste instituto é ministrado o ensino básico (2.º e 3.º ciclos) e o ensino secundário, a par de atividades militares, físicas e culturais, sendo que, pode funcionar em regime de internato externato.

Os pontos em destaque para organização deste festival, consiste em:

1. Horário das Montagens e desmontagens, para abertura de portas;
2. Definir entrada dos atletas e para o público em geral;
3. Solicitar abertura do pavilhão e solicitar aberturas dos bares, dispostos no pavilhão;
4. Disponibilização do piso praticável para colocação na nave do pavilhão e no tartan junto às piscinas;
5. Colocação dos rolos de proteção no piso do pavilhão antes das montagens, assim que acabem os treinos do dia, com a necessidade de ser na totalidade da nave no pavilhão;
6. Solicitar a iluminação do pavilhão 2 e solicitar autorização para a utilização dos seguintes balneários;
7. Necessidade de apoio para o decorrer do evento (zona técnica n.º 1, sala de imprensa (para fornecimento dos lanches), posto de enfermagem, área de bengaleiro);
8. Necessidade de um tapete vermelho para a zona VIP;
9. Solicitar estacionamento nas instalações do estádio, para os convidados VIP's;
10. Solicitar o levantamento das redes de proteção nos topos do pavilhão;
11. Necessidade de suporte para a bandeira e portinhola;

12. Solicitar limpeza antes, durante e após o evento, bem como um piquete;
13. Necessidade de sistema de som e colunas para iluminação gradual;
14. Realizar uma reportagem em direto na BTV do evento, mediante o programa enviado pelo Tenente-Coronel Amador Ferreira.

Este evento é caracterizado por um evento institucional anual, mostra as habilidades adquiridas durante um ano de treino e dedicação, além de focar a parceria de longa duração com os Pupilos de Exército. Sendo esta instituição acolhe muitas vezes inúmeros eventos do desporto.

#### **3.4.5 5.º Torneio Carlos Nobre**

No dia 25 de abril de 2019, pelas 09h00, no campo sintético do Sport Lisboa e Benfica, foi realizado o 5.º Torneio Carlos Nobre, um Torneio de Rugby.

Os pontos em destaque para organização deste torneio, consiste em:

1. Horário das Montagens e desmontagens;
2. Solicitar a disponibilidade dos campos sintéticos das 09h00 as 18h00;
3. Facilitar a abertura portão junto ao relvado sintético, para a possível entrada e saída de carros destinados às desmontagens;
4. Solicitar autorização para a utilização dos balneários;
5. Requerer 4 intercomunicadores para o pessoal do STAFF;
6. 150 pulseiras para identificação de STAFF para entradas e saídas no local da entrada dos atletas;
7. Oferecer águas no decorrer do torneio;
8. Solicitar limpeza antes, durante e após o evento, bem como um piquete;
9. Realizar uma reportagem em direto na BTV do evento;
10. Solicitar a realização de convites oficiais do sector protocolar e estacionamento VIP's.
11. A partir das 20h30 dar início ao jantar do Torneio Carlos Nobre (cerca de 100 pessoas);

12. O pagamento é feito à porta e controlado por alguém do STAFF;

Este é caracterizado por um evento institucional anual, na medida em que, e dinamiza a modalidade e a competitividade entre as equipas, visto que, cada vez mais o rugby é uma modalidade pouco focada.

### 3.5 Dificuldades e resoluções

Em concreto, o estágio pressupõe a integração do estagiário nas atividades gerais da entidade de acolhimento, com realização de tarefas em diversas áreas funcionais, assim como, a sua integração numa área específica ou o desenvolvimento de uma atividade singular, de interesse reconhecido pela entidade de acolhimento. Esta prática pode ser vista como um processo de aprendizagem por intermédio do qual retraduzem sua formação e a adaptam à profissão em destaque. A experiência provoca, assim, um efeito de retomada crítica (retroalimentação) dos saberes adquiridos antes ou fora da prática profissional (Tardif, 2002).

No decorrer deste estágio permitiu entender como funciona a dinâmica dos eventos e a sua organização desportiva, nomeadamente dos projetos nos “Aniversários à Benfica” realizados no Sport Lisboa e Benfica, numa constante evolução e adaptação para alcançar os objetivos pré-definidos.

Após o conhecimento de toda a interpretação e estrutura organizacional, torna-se mais fácil aplicar os conteúdos de forma sistemática e ponderada, tendo por base o modelo de negócio aplicado e estruturado de forma sustentável, para obter uma faturação mais elevada deve realizar pack apelativos e adequados a época festiva, sempre em coordenação em termos logísticos e de *timings* com vários departamentos.

### 3.6 Estratégias ou atividades de formação propostas

Neste ponto, foi proposto delinear algumas diretrizes daquilo que iria ser a estratégia de comunicação e operacionalização do “Aniversários à Benfica”, como tal foi executado um plano de ação 2019, este plano passa por várias etapas de concretização.

Matus (1991, p.1) afirma que:

“O plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ato seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos” e “O plano, na vida real, está rodeado de incertezas, imprecisões, surpresas, rejeições e apoio de outros atores. Em consequência, o seu cálculo fixa-se na compreensão da situação, ou seja, a realidade analisada na particular perspectiva de quem planifica.”

O decorrer deste plano é subdividido por várias etapas, numa fase inicial executa um diagnóstico onde se verifica uma variedade de pontos definidos com extrema importância, tais como os objetivos e quais os meios a monitorizar, sejam eles estes internos ou externos. Posteriormente, a análise do público-alvo, que após uma boa escolha torna a comunicação e a abordagem muito mais eficaz e eficiente.

Segundo Vieira (2015 p.19):

“O desempenho destas funções e a execução das tarefas inerentes constituem o processo de gestão global normalmente agrupado nas funções de planeamento e organização, funções por vezes também designadas como pré-produção e produção, cada uma delas incluindo tarefas específicas nas áreas do conhecimento administrativo, operacional e técnico, comercial, económico e financeiro”.

Além disto, numa fase final, verifica-se a análise do fluxo de informação, para verificar a veracidade do serviço em termos quantitativos e qualitativos, assim como a eficiência dos meios de comunicação entre a distribuição de *flyers* (ver figura 5), a programação de um *post* de *Facebook* e a divulgação nos eventos e jogos desenvolvidos. Sempre com um objetivo definido: maior comunicação, melhor adesão e atingir um maior número de resultados.



Figura 5 Exemplo flyer

Este flyer são colocados em lugares distintos como: Porta 18 – Visitas ao Estádio; Loja de Sócios; Café Red's; Piscinas; Porta 7 – Escolas de Futebol e Porta 5 dos Pavilhões. Sendo que, os flyers são colocados em sítios estratégicos muito frequentando por as crianças.

### **3.7 Sistema de avaliação e controlo**

Neste tópico são descritos os instrumentos de avaliação realizados que apresentam uma base metodológica para assegurar a melhor direção a ser seguida, descrita em dois pontos distintos.

Inicialmente, no primeiro ponto, com o diagnóstico, que menciona desde os objetivos da comunicação, como os meios de comunicação e o público alvo que se destina.

Num segundo ponto refere uma síntese da comunicação, onde aborda objetivos específicos como: a inovação, a comunicação do processo de operacionalização e o aumento da qualidade e agilização.

#### **3.7.1 Diagnóstico**

O diagnóstico recolhe um conjunto determinado de dados dentro do sector da comunicação entre eles: os objetivos, os meios e o público alvo; que são essenciais para compreender e desenvolver as competências com propósito da melhoria na planeamento e gestão de eventos do desporto, assim como, os respetivos aspetos chave (ver anexo 2).

O diagnóstico é um instrumento que permite identificar as lacunas de gestão, tecnologia, processos de trabalho e empenhamento dos colaboradores, bem como a distância do objetivo estratégico que se pretende alcançar. Estas referências permitem determinar os problemas que podem surgir numa determinada festa ou eventos.

### 3.7.1.1 Objetivos da comunicação

Os objetivos estratégicos da comunicação apresentam uma base metodológica para assegurar a melhor direção a ser seguida. Neste plano de comunicação para o cliente, o critério é idêntico ao utilizado no planeamento do produto.

Segundo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países (Pontes Chaves de Melo, 2006).

Como tal, são necessários canais distintos de acordo com o público-alvo destinado (ver figura 6), devemos de:

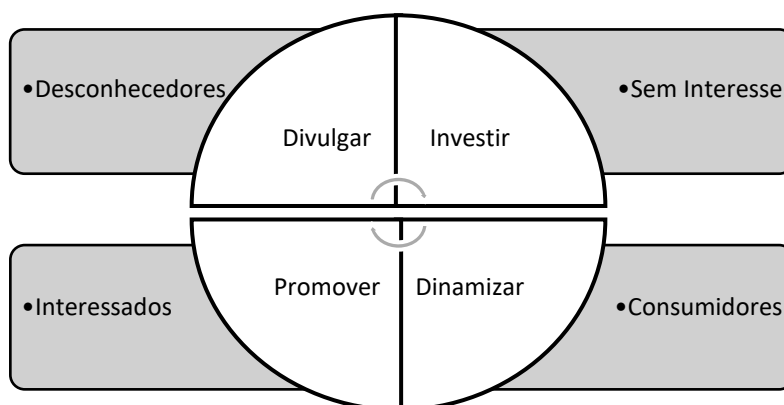


Figura 6 Distinção dos públicos-alvo

Esta referência estratégica é determinada pelos dados de pesquisa sobre o procedimento e as expectativas do público-alvo ao ponto de a comunicação ser eficiente. Apresentando como objetivo da empresa destacar um produto ou um serviço específico, para dar segmento de interpretação com o objetivo positivo de obter o máximo de lucro e produção possível, ou melhorar a abordagem e serviços oferecidos.

### *3.7.1.2 Meios de comunicação*

Os meios de comunicação são instrumentos que nos ajudam a receber ou a transmitir informações. O discernimento segundo os processos organizacionais e a indicação das sustentações e dos recursos de comunicação exigem fundamentos de extrema importância na gestão de uma organização.

Estes princípios dependem da interação de escolhas com determinados benefícios que neste domínio sejam sustentáveis, no entanto, é muito importante ter em atenção os tipos de recursos utilizados na comunicação interna, que pode ser: oral, escrita, audiovisual e comunicação não verbal. A relação das particularidades dos recursos possibilita uma distinção conforme os meios a usar em caso dos objetivos que deseja obter.

É através da informação que se pode detetar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos (Pontes Chaves de Melo, 2006).

Como tal, para existir um bom desenvolvimento é necessário canalizar a informação, neste caso a partir dos meios internos do Benfica, visto que, são o principal foco de mobilização. Além deste progresso é necessário também formas de comunicação externa, com comunicação eficiente e vantajosa, do ponto de vista lucrativa.

#### ***Meios de comunicação internos***

De acordo com o processo utilizado, a comunicação interna tem uma importância fundamental nas organizações uma vez que é utilizada para informar os funcionários das mudanças funcionais e estratégicas realizadas na entidade. As ações desenvolvidas e a presença da entidade no mercado, consegue também desenvolver pontos ligados ao comprometimento social e a eventos culturais.

Se pretende de fato imprimir ao público interno um novo papel, no qual esse deva realizar suas atividades à luz do conhecimento que possui sobre sua

função e sobre a organização em sua totalidade, é preciso transformá-lo em agente da mudança (Cabral, 2004)

No Sport Lisboa e Benfica existem as formas de comunicação on ou offline são utilizadas frequentemente como na figura apresentada abaixo. A comunicação interna pode ser desenvolvida no dia a dia com correção de aspetos de atividade do meio organizacional.

Em referência (ver figura 7), os meios de comunicação usados para a comunicação do “Aniversários à Benfica” são os seguintes:

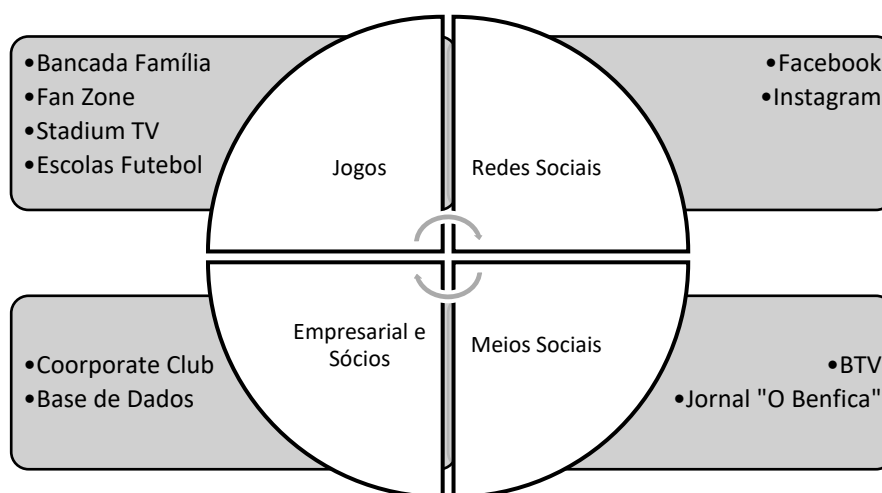


Figura 7 Meios de comunicação internos

A comunicação é feita pelo Facebook e Instagram Oficial, ou pela BTV - canal oficial do Sport Lisboa e Benfica, sendo possível realizar uma abordagem mais descritiva do produto apresentado. A vantagem deste meio não transpõe apenas pelos mesmos serem visualizados por um vasto leque de pessoas, mas pela consulta existente que acaba por ser o nosso público-alvo – os sócios e simpatizantes do Sport Lisboa e Benfica.

### ***Meios de comunicação externos***

Nesta comunicação subsiste uma troca de informações através de uma entidade e outras entidades, categorias e indivíduos além da sua organização formal. Os meios internos referidos anteriormente têm uma ligação direta com os meios externos.

Assim permite garantir a cooperação e participação com as diversas partes interessadas e desenvolver um modelo conveniente da entidade para a sociedade como um todo.

O Ministério da Educação instituiu, através do Decreto-Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que, na dimensão quatro, passa a avaliar nas universidades como se estabelece: “A comunicação com a sociedade”, tendo como indicadores a comunicação interna no âmbito dos canais de comunicação e sistemas de informações e, ainda, a ouvidoria; e a comunicação externa, no âmbito dos canais de comunicação e sistemas de informações; e a imagem pública das IESs (Cruz, 2007)

Contrariamente aos meios internos, os meios externos possuem custos, mas permitem chegar a um público-alvo diferenciador que poderá despertar interesse em realizar a festa de aniversário num local completamente diferente, tal como é o estádio de futebol.

### 3.7.1.3 Público-alvo

Na tentativa de apresentar serviços propositados para distintos públicos, e tendo em conta que o público-alvo são as pessoas para as quais o negócio está designado, por se identificarem com o produto ou serviço e a quem se destina a mensagem.

Para Chiavenato (2004), as organizações dependem das pessoas para funcionar e alcançar sucesso, assim como, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir objetivos pessoais e individuais.

A comunicação efetuada deverá flutuar consoante a identificação do mesmo. Este pode determinar-se por região, classe social, poder de compra, faixa etária, sexo, comportamento e preferências.

Como tal, existiu a necessidade de delinear certo tipo de serviços para um público-alvo mais abrangente. Sendo este, com idades compreendidas entre os 3 anos e os 16 anos de idade:

1. Sócios do SLB entre as idades dos 3 e os 16 anos;
2. Alunos das Escolas de Futebol Benfica e Escolas de Modalidades;
3. Atletas profissionais do Sport Lisboa e Benfica;
4. Colaboradores do Sport Lisboa e Benfica;
5. Clientes *Corporate/Executive seats*;
6. Colaboradores de empresas prestadoras de serviços ao Sport Lisboa e Benfica.

Posto isto, facilmente se pode verificar que o público-alvo deste serviço perfaz entre os sócios e os admiradores do Sport Lisboa e Benfica, que inúmeras vezes são incentivados pelo sonho das crianças de realizar uma festa de aniversário no estádio.

### **3.7.2 Síntese da comunicação**

Segundo Wolf e Figueiredo (1987, p.13), “(...) os meios de comunicação são extremamente complicados e requerem uma abordagem sistemática e complexa, percorreu pouco a pouco - e com sorte diversa - toda a história da pesquisa sobre os *mass media* e constitui atualmente uma das linhas unificadoras do sector”. A análise do fluxo de comunicação entre o público-alvo é portanto de enorme benefício na comunidade envolvente.

O desafio do ano anterior foi imposto principalmente pelo facto dos recursos internos serem predominantemente sócios, adeptos e fãs do Sport Lisboa e Benfica. Sendo o site do Sport Lisboa e Benfica, o item mais procurado e acessível a todos, é necessário apostar numa comunicação mais personalizada, por exemplo na entrega de *flyers*, tanto em eventos internos como na bancada família, onde o fluxo de crianças em dia de jogos é maior.

Gary Kreps (1995), ao defender a comunicação como um processo de organização de grande importância da comunicação nas relações das pessoas no ambiente organizacional, constata:

“A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral.”

Sendo enumeras vezes, necessário canalizar mais informação para os meios externos. Contudo, verifica-se que estas ações não vão chegar ao público-alvo mais específico, ou seja, o género feminino, sendo que, são raras a procuras deste serviço.

### 3.7.2.1 Objetivos específicos

No início de todas as épocas é definido um plano de objetivos práticos e orçamental para atingir durante todo o ano, tendo sempre em vista os progressos desenvolvidos de forma a melhorar a prestação do serviço.

Assim (ver figura 8), apresenta o desenvolvimento constante, existem pontos que são definidos, a fim de, tornar eficientes os serviços apresentados, e são eles os seguintes:

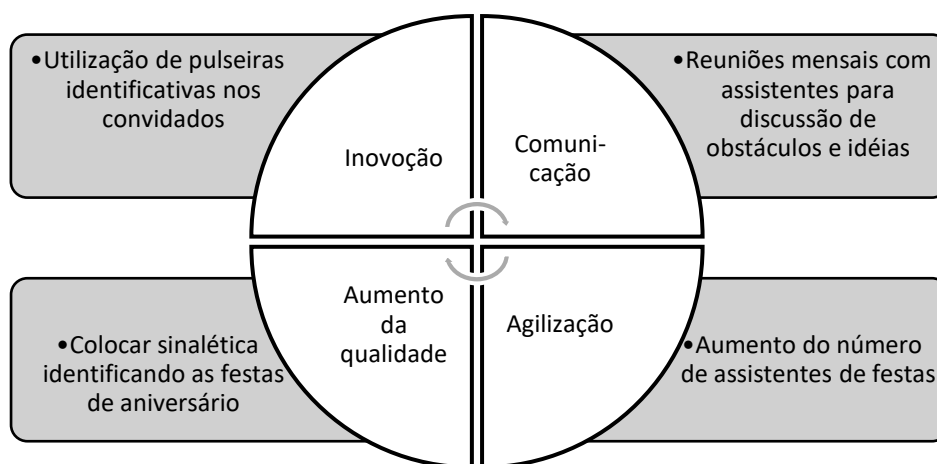


Figura 8 Agilização do processo de operacionalização

Estes objetivos práticos têm em vista uma melhoria constante no serviço, assim como uma constante inovação e melhoria na comunicação, com o propósito de aumentar a qualidade de serviço e a agilização na sua operacionalização.

## **Inovação**

Podemos destacar os modelos de inovação em três pontos distintos: inovação pelo produto, inovação de processos e inovação no modelo de negócios, que não sendo específicos a um setor de atividade podem ocorrer em qualquer contexto. Apesar desta inovação de serviços encontram-se inúmeras vezes ligada aos produtos, esta pode ser melhor compreendida através de inovação de processos (Gonçalves, 2012).

A inovação é essencial para uma melhoria no serviço para tentar estar mais a frente que os restantes clubes. De salientar que, este é o único clube em Lisboa a desenvolver as festas de aniversário para os encantos dos mais pequenos. Como tal, a concorrência direta torna-se inexistente.

Fátima Bruno-Faria & Araújo Fonseca (2014), afirma que:

“A inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações, assim, em cada realidade, aspetos devem ser observados a fim de fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la. Trata-se de um constructo complexo, com diferentes conceções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários compostos do conhecimento, ramos de atividade e sectores industriais.”

No entanto, são adicionadas com regularidade novas atividades, parcerias e até mesmo packs, para desta maneira, cativar as crianças que à posteriori já realizaram uma festa de aniversário, terem o interesse necessário para realizar outra novamente. Como tal, atividades como a conceção de novos packs, alusivos à época festiva do ano, produzir incentivos durante os dias úteis, visitas de estudo ou programas lúdicos, podem cativar e deslumbrar levando o cliente à realização de uma festa de aniversário.

## **Comunicação do processo de operacionalização**

O modo comunicativo inclui a emissão de sinais de acordo com o objetivo de dar a conhecer uma mensagem. O objetivo da pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenómeno comunicacional dentro da organização no âmbito da sociedade global. Esta analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (Kunsch, 1986).

Estes são os pontos mais importantes para a divulgação das festas de aniversário. Não se analisa somente a produção e recentes modelos de comunicação com objetivos previamente definidos, mas também através do desenvolvimento da comunicação já elaborada em anos anteriores.

No entanto é necessário:

1. Deter um alargado conjunto nas redes sociais para divulgação na página Oficial do Sport Lisboa e Benfica, Facebook e Instagram;
2. Verificar a base de dados de todos os sócios com a finalidade de divulgar as festas de aniversário através de e-mail ou mensagem;
3. Realização de um vídeo promocional do “Aniversários à Benfica” geral, sobre os packs atualizado ano a ano;
4. Publicação em revistas como a *Timeout*;
5. Divulgação em eventos internos com vários descontos.

A comunicação terá de ser eficiente e o recetor deverá ser capaz de decodificar a visão e de a analisar.

### ***Aumento da qualidade e agilização***

Os serviços encontram-se em permanente crescimento e concorrência tornando cada vez mais complexo atingir os seus níveis de satisfação, visto que, os consumidores têm ao seu alcance uma melhor e maior rede de informações. Atualmente o consumidor faz uma pesquisa de relação entre qualidade/preço no conjunto dos serviços e produto que adquire.

O termo padronização tem sido relatado desde a Revolução Industrial e com o advento da tecnologia, surgiram à necessidade de igualdade de produtos, processos, cuidados e técnicas em busca da qualidade (Freitas, 2012).

Este aumento de produtos, serviços e atendimento têm como objetivo direto a satisfação do cliente, a fim de, atingir um resultado positivo como o crescimento do negócio “Aniversários à Benfica”, sendo que, não transpõe apenas possuir umas boas instalações. É necessário também apostar na formação dos assistentes das festas de aniversário para tornar rentável.

A otimização dos processos torna os resultados cada vez melhores em todos os aspetos, visto serem os mesmos que coordenam toda a operação daquilo que é uma festa de aniversário.

As salas possuem mobiliário delicado, devendo-se rentabilizar o espaço o máximo possível, desde a decoração da sala adequada a cada festas de aniversário e idade, assim como fazer uma reutilização do material usado. O objetivo será, na chegada dos convidados ao lanche, a sala ser o mais atrativa possível, assim como, a colocação das mesas e cadeiras ser a mais indicada, os lanches estarem dispostos no sítio indicado e ainda a realização de um *backdrop* alusivo ao Sport Lisboa e Benfica para os clientes tirarem fotografias.

Resumindo, deve-se construir com os parceiros ou patrocinadores, um vasto leque de soluções inovadoras e úteis que contribuam para o progresso sustentável da organização.

## **4 Conclusão**

Neste tópico menciona o término do período de estágio, como tal, refere as principais linhas de conclusão; a análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada e as perspectivas futuras e sugestões

### **4.1 Principais linhas de conclusão**

A gestão de eventos é um serviço que a grande maioria dos responsáveis no sector do desporto desenvolve com continuidade. “O conceito de evento pode ser utilizado na tentativa de definição do conceito de evento do desporto, desde que sejam identificadas as suas particularidades.” (Tavares, 2007, p.14).

Os eventos podem decorrer nas escolas, nas instituições, na autarquia ou no sector empresarial. Visto ser um dos símbolos mais específicos do desporto, essa execução de eventos, torna-se evidentemente dimensionada à realidade e aos objetivos precedentemente definidos.

A experiência adquirida nestes meses foi certamente uma mais-valia para o meu futuro profissional e realização pessoal, sendo que, o estágio “representa um momento da formação em que o aluno deverá vivenciar e consolidar as competências exigidas para o exercício académico-profissional em diferentes campos da intervenção (...).” (Benites, 2008).

Eventos do desporto são essencialmente experiências subjetivas, de difícil mensuração, onde os praticantes e os expectadores são parte integrante do acontecimento (Correia, 2011).

O estágio consistiu na realização de festas de aniversários relacionadas diretamente à marca Sport Lisboa e Benfica. As funções desempenhadas contemplaram a organização, gestão e operacionalização de eventos e festas de aniversário, até à comunicação e implementação da inovação dos “Aniversários à Benfica”.

Foi necessário apresentar um mapa de faturação mensal, que continha a faturação de todas as festas de aniversário e a maioria dos custos operacionais, tais como: limpeza, assistentes de festas, merchandising e animação.

A experiência adquirida neste estágio, as responsabilidades e rotinas deste trabalho, foram uma forma de valorização profissional, só possível, devido ao enquadramento institucional destas duas organizações envolvidas.

#### **4.2 Análise dos efeitos e das consequências da intervenção realizada**

A experiência que possuía era apenas de conceitos teóricos do suporte da formação do Mestrado em Gestão do Desporto e, o Sport Lisboa e Benfica, ofereceu-me uma experiência mais prática, mais direcionada para o mundo do trabalho real. A barreira inicial foi saber realizar a aplicação da teoria absorvida durante os dois anos de mestrado e conseguir aplicá-la no modelo de negócio do “Aniversários à Benfica”, de modo a que houvesse melhorias no serviço e comunicação já existente.

Após apresentar o Fluxograma dos processos “Aniversários à Benfica” e os modelos de negócios que estão associados, foram desenvolvidas melhorias com a finalidade de satisfazer o cliente, com base na estrutura predefinida.

O conhecimento de toda a interpretação e estrutura organizacional, torna-se mais fácil aplicar os conteúdos de forma sistemática e ponderada, tendo por base o modelo de negócio aplicado e estruturado de forma sustentável, sendo que terá de haver uma grande coordenação em termos logísticos e de *timings* com vários departamentos.

Uma das grandes dificuldades foi criar uma relação entre uma explicação breve e sucinta dos packs e muitas vezes também pormenorizada, visto que inúmeras vezes a abordagem dos potenciais clientes é telefónica ou pessoalmente onde a explicação deve ser objetiva e bem ornamentada para não existir falhas nem erros.

Nos *packs* apresentados existe sempre uma visita ao estádio e ao museu, momento onde se mostra o à vontade e o conhecimento do estádio, além das visita onde se mostra todas as instalações, também se deve ter uma noção aprofundada de toda a história do Sport Lisboa e Benfica adaptado a cada grupo.

Concluo com o registo de que a experiência adquirida neste estágio, constitui uma forma de valorização pessoal e profissional, devido ao enquadramento institucional das duas organizações envolvidas: a Faculdade de Motricidade Humana e o Sport Lisboa e Benfica.

### **4.3 Perspetivas futuras e sugestões**

No decorrer deste estágio permitiu entender como funciona uma organização desportiva, nomeadamente os eventos realizados no Sport Lisboa e Benfica, numa constante evolução e adaptação às modificações que a sociedades esta cada vez mais exposta.

O Grupo Benfica tem vindo a contribuir para a formação e integração de muitos jovens no mercado de trabalho, através dos vários estágios académicos que tem promovido (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Sendo que, na próxima época pretendo dar seguimento as funções adquiridas anteriormente, com um constate desenvolvimento nos eventos organizados de forma autónoma, e ainda divulgar mais um sector ainda desconhecido por muito, porque Benfica é muito mais que só futebol.

Estagiário tem a oportunidade de conhecer o mercado de trabalho, iniciando a sua vida profissional e colocando em prática as competências adquiridas ao longo do Curso (Sport Lisboa e Benfica, 2019b).

Inicialmente, todo o trabalho desenvolvido pelo “Aniversários à Benfica” exige uma elaboração e melhoramento das perspetivas futuras, sendo essencial existir uma progressão em todos os aspetos da instituição. Desta forma “representa um momento da formação em aluno deveria vivenciar e consolidar as competências exigidas para o seu exercício académico profissional”. (Brasil,

2004, p. 4) e assim conseguir aperfeiçoar a comunicação, não só em termos pessoais, mas também tecnicamente.

Segundo Araújo (2001, p. 25) há uma presença de um equilíbrio: “O de sermos capazes de valorizar a participação na competição fazendo ressaltar acima de tudo o esforço que desenvolvemos todos os dias no sentido de alcançarmos o sucesso que almejamos.”.

Após o término do estágio, foi-me proposta a continuação no Sport Lisboa e Benfica, como responsável do sector “Aniversários à Benfica”, mostrando desta forma que atingi os objetivos apresentados e as expectativas que depositaram em mim, aceitando esta mesma proposta.

## 5 Referências

- Almeida, J. L. P. D. (2013). *Gestão de eventos desportivos: o controlo de multidões e os seus intervenientes na segurança dos estádios*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa, Portugal
- Azevedo, M. V. E. D. (2010). *Patrocínios no futebol em Portugal: O caso do Sport Lisboa e Benfica*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa, Portugal
- Benites, L. C., de Souza Neto, S., & Hunger, D. (2008). O processo de constituição histórica das diretrizes curriculares na formação de professores de Educação Física. *Educação e Pesquisa*, 34(2), 343-360.
- Cabral, V. (2004). Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *Organicom*, 1(1), 54-71.
- Cabrita, V., Mamede, N., & Baptista, J. (2014). *Identificar, ordenar e relacionar eventos*. (Tese de Doutoramento não publicada). Instituto Superior Técnico, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Cardoso, G., Xavier, D., & Cardoso, T. (2007). Futebol, identidade e media na sociedade em rede. *Observatorio*, 1(1), 119-143.
- Carneiro, J. B., & Fontes, N. D. (1997). Turismo e eventos: instrumento de promoção e estratégia de marketing. *Revista Turismo em Análise*, 8(1), 65-74.
- Constantino, R. A. C. (2018). *Museu Benfica-Cosme Damião: a arte da conquista*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa, Portugal
- Costa, L., Parkhouse, L., Ulrich, O., Chazaud, P., Chelladurai, P., Gordon, A., & Claudino, R. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Cruz, C. M. L. (2007). Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 6(11).
- Decreto-Lei n.º 10/2013 (2013) de 25 de janeiro. *Diário da República*, 1.ª série – n.º 18 – 25 de janeiro de 2013.
- Diário de Notícias. (2019). *O novo Estádio do Sport Lisboa e Benfica*. Retirado a 11 de junho de 2019 em: <https://www.dn.pt/dossiers/desporto/benfica/o->

novo-estadio/interior/o-novo-estadio-do-sport-lisboa-e-benfica-1004465.html

- Dias, P. (2006). *Os grandes eventos desportivos: análise das vertentes políticas, económicas, sociais e organizacionais*. (Tese de Doutoramento não publicada). Porto, Portugal
- Dionísio, J. C. V. (2019). *Estratégia digital: a marca Benfica a jogar fora da caixa*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa, Portugal
- Duarte, J. D. O. (2009). *Organização e gestão de eventos: métodos e técnicas e sua aplicação na actividade das empresas de eventos*. Monografia. Portugal: Universidade Fernando Pessoa.
- Edições Sílabo, L., White, L.(2010) *Events Management For tourism, cultural, business and sporting events*, 4ª edição, Pearson, Frenchs Forest, Australia.
- Estatutos. *Comité Olímpico de Portugal*. 27 de setembro de 2016.
- Estatutos. *Federação Portuguesa de Futebol*. Por Escritura Pública a 24 de maio de 2011 e a 09 de outubro de 2012.
- Europa, C. (1992). *Carta Europeia do Desporto*. In Rhodes: 7ª Conferência dos Ministros Europeus.
- Fátima Bruno-Faria, M., & de Araujo Fonseca, M. V. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372-396.
- Ferreira, L. C. R. (2016). *O patrocínio como uma eficaz estratégia de comunicação: a relação entre marca Emirates e a marca Benfica* (Master's thesis, FEUC). Coimbra, Portugal
- Fonseca, R. (2013). *Gestão e organização de eventos desportivos: estudo de caso-Jogos Desportivos de Viseu*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa, Portugal
- Freitas, S. D. L., & Guareschi, H. M. (2012). A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR–Campus de Francisco Beltrão. *Revista Organização Sistêmica*, 2(1), 57-81.
- Gonçalves, A. S. (2012). *Viabilidade das experiências do Sport Lisboa e Benfica no B2C*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa, Portugal
- Knutson, J., & Bitz, I. (1991). *Project management: Anageent*, Amacom: New York.

- Kunsch, M. M. K. (1986). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (Vol. XVII). Summus editorial.
- Lei n.º 5/2007 de 16 de janeiro (2007). *Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto*. *Diário da República*, 1.ª série – n.º 11 – 16 de janeiro de 2007.
- Lucena, J. P. D., & Casaca, J. (2013). Branding no futebol: O valor económico das marcas dos «três grandes» do futebol português. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 33-46.
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações*. *Universidade Estadual de Londrina (PR)*. Retirado a 11 de junho de 2019 em: <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes>
- Matus, C. (1991). O plano como aposta. *São Paulo em perspectiva*, 5(4), 28-42.
- Ministros, P. D. C. (2009). Decreto-Lei n.º 141/2009 de 16 de junho. *Diário da República*, 1.ª série A, (114), 8626.
- Moisão, T. A. D. S. (2016). *Gestão de Multidões em Eventos Desportivos: SL Benfica e Sporting CP* (Tese de Doutoramento não publicada).
- Moreira, M., & Freitas, D. M. D. (2009). A criatividade como alavanca para uma melhor gestão desportiva. *Revista portuguesa de ciências do desporto*, 9(2), 17-25.
- Oliveira, M. M., & de Abreu, N. R. (2015). Parabéns pra você!! O consumo de mães em festas infantis. *Pensamento & Realidade*, 30(2).
- Pedro, J. R. D. C. S. (2011). *Marketing desportivo: perfil dos sócios de um clube de futebol português*. (Tese de Doutoramento não publicada). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal
- Pereira, A. (2013). *Relatório de Estágio Curricular*. Sport Lisboa e Benfica, Lisboa, Portugal
- Pereira, F. G. (2015). *A importância da marca nas organizações desportivas* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade Europeia-Laureate International Universities).
- Pires, G. M., & Lopes, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1 (1), 88–103.
- Pontes Chaves de Melo, V. (2006). Comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1).

- Portugal. Instalações desportivas de uso público: DL n.º 141/2009, de 16 de junho. *Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa* (2019). Disponível em: *Regulamento das Competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Época 2017/2018*. Retirado a 20 de junho de 2019 em: [https://www.fpf.pt/Portals/0/FPF\\_Documents/liga\\_2017\\_18\\_regulamento-competicoes.pdf?ver=2018-01-22-221856-290](https://www.fpf.pt/Portals/0/FPF_Documents/liga_2017_18_regulamento-competicoes.pdf?ver=2018-01-22-221856-290).
- Santos, J. M. M. G. D. (2013). *A Importância da Inovação e Brand Equipa no Futebol*. Estudo de Caso: Sport Lisboa e Benfica. (Tese de Doutoramento não publicada). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Sarmento, J. P., Pinto, A., da Costa, C. P., & Figueiredo da Silva, C. A. (2011). O evento desportivo como factor de desenvolvimento. *Revista intercontinental de gestão desportiva-rigd*, 1(1), 1-14.
- Sarmento, J. P., Pinto, A., Da Silva, C., & Pedroso, C. (2011). O evento desportivo: etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.
- Silva, A. A., Silva, N. S. D., Barbosa, V. D. A., Henrique, M. R., & Baptista, J. A. (2011). A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 8.
- Silva, M. B. R. (2008). *O evento como estratégia na comunicação das organizações: modelo de planeamento e organização*. Recuperado em, 1 Sistema de Informação de Gestão (2019). *Website do SLB*. Disponível em: [sig.benfica.est/](http://sig.benfica.est/).
- Sport Lisboa e Benfica (2019a). *Estatuto*. Retirado a 11 de maio de 2019 em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:X9FDt2-OIMgJ:https://media.slbenfica.pt/-/media/dcm/documents/socios/estatutosportlisboaebenfica.pdf%3Fla%3Dpt-pt%26v%3D636360769450000000+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>.
- Sport Lisboa e Benfica (2019b). *Website do SLB*. Retirado a 09 de abril de 2019 em: <https://www.slbenfica.pt>.
- Tavares, A. (2007). *Gestão da qualidade e da excelência nos eventos desportivos: O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*. Faculdade de Desporto, Porto, Portugal.

Valinhas, B. A. M. (2012). *Marketing de eventos desportivos no âmbito das modalidades menos mediáticas*. Estudo de caso do voleibol do Sport Lisboa e Benfica. (Tese de Doutoramento não publicada). Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Lisboa, Portugal

Vieira, J. M. (2015). *Eventos e turismo-Planeamento e organização: Da teoria à prática*, Lisboa, Portugal.

Wikipédia: a enciclopédia livre. (n.d.). *História do Sport Lisboa e Benfica*. Retirado a 11 de junho de 2019 em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria\\_do\\_Sport\\_Lisboa\\_e\\_Benfica#Refer%C3%A2ncias](https://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Sport_Lisboa_e_Benfica#Refer%C3%A2ncias) >.

Wolf, M., & de Figueiredo, M. J. V. (1987). *Teorias da comunicação: Mass media*. Lisboa: Editorial Presença.

## **Anexos**

## Anexo 1 – Exemplo de operativa

Bom dia,

Segue a operativa para as festas de aniversário a realizar no dia **12 de maio**.  
Caso surja alguma dúvida da vossa parte, estarei ao dispor para qualquer esclarecimento via e-mail, ou através do 967 433 260.

Muito obrigado.

---

### **Descrição: Festa Patrícia Parreira (7 ANOS)**

- **Data** – 00/00/2019
- **Hora** – 15h00-18h00
- **Número pax.** – XX+2
- **Assistentes** – XXX
- **Pack Festa** – XXX

### **Programa da Festa**

- Receção na estátua do Eusébio ou porta 17 a partir das 14h45
- Jogo no campo sintético às 15h05
- Visita ao **Museu** por volta das 15h30
- Visita ao **Estádio** por volta das 16h30
- Lanche e atividades na **SALA** por volta das 17h15
- Termina às 18h00

### **ü Segurança**

- Peço que o vigilante que se encontra na porta 18, havendo qualquer convidado que se atrase possa contactar-me;
- Peço que seja aberta a sala para que possa ser feita a montagem do lanche por parte da Kofler;
- Peço 1 rádio para a festa em questão.
- É necessário abrir a SALA para a montagem dos lanches às 16h15.

### **ü Visita ao Estádio**

- Dar conhecimento que existirá uma visita de festa de aniversário a decorrer.

### **ü Visita ao Museu**

- Será feita a visita com o grupo das crianças acompanhadas pelos pais e pelos colaboradores afetos à festa de aniversário.

### **ü Catering**

- Será necessário proceder à montagem de **XX lanches** na **SALA** por volta das 16h15;
- O lanche deverá ser composto por:
  - ....
- O bolo de aniversário é de **CHOCOLATE** e deverá conter a frase: “**PARABÉNS PATRÍCIA**” e o **símbolo do Benfica**.

### **ü Manutenção**

- Será necessária a limpeza do espaço após o evento;
- Proceder à montagem de **5 mesas UEFA e 30 cadeiras**.


### **ü Monitores**


- Ter atenção à contagem final de participantes na festa (crianças + adultos), pois o número de adultos deve sofrer alteração;
- Peço que tentem minimizar ao máximo a sujidade da sala.

---

**- ATENÇÃO: É obrigatório o uso de rádios. Solicito que os levantem na ARD no piso -2 junto ao refeitório.**

## Anexo 2 – Inquérito de satisfação





### Inquérito de satisfação – Festas de Aniversário SL Benfica

Nome do Aniversariante:

- Voltaria a realizar novamente a Festa de Aniversário no estádio? Sim \_\_\_ Não \_\_\_
  
- Com base na experiência obtida com a Festa de Aniversário realizada recomendaria a mesma a familiares e amigos? Marque um valor entre 0 e 10 em que 0 significa nada provável de recomendar e 10 muito provável.

0 - nada provável	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10 - muito provável	

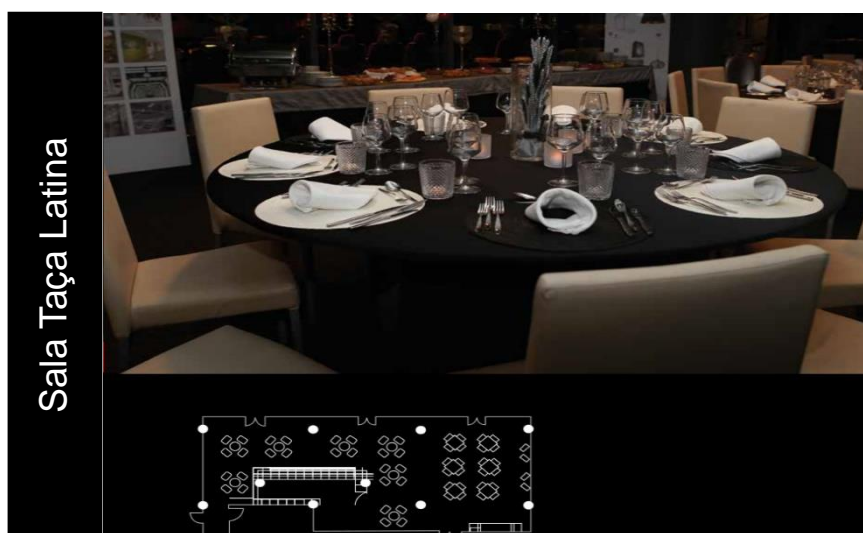
- Como tomou conhecimento do “Aniversário à Benfica”?
  - Redes sociais \_\_\_
  - ~~Elves~~ \_\_\_
  - Newsletter \_\_\_
  - Site Sport Lisboa e Benfica \_\_\_
  - Outro \_\_\_\_\_

Obrigada pelo contributo.



Anexo 5 – Salas de lanche – festas de aniversário



## Anexo 6 – Exemplo flyer

**ANIVERSÁRIOS À BENFICA**

É FESTEJAR COMO UM CAMPEÃO

REÚNE A FAMÍLIA E AMIGOS,  
E PREPARA-TE PARA FESTEJAR  
EM GRANDE.

JUNTA-TE A NÓS E TEM  
UM ANIVERSÁRIO À BENFICA.

**ANIVERSÁRIOS À BENFICA**

CONTACTOS  
ANIVERSARIOS@SLBENFICAPT  
707 200 100  
(TODOS OS DIAS DAS 9H AS 20H)

WWW.SLBENFICA.PT

**ANIVERSÁRIOS À BENFICA**

É FESTEJAR COMO UM CAMPEÃO

JOGO DE FUTEBOL

PRESEÇA DA ÁGUIA

ANIVERSARIOS@SLBENFICAPT  
707 200 100 (TODOS OS DIAS DAS 9H AS 20H)

WWW.SLBENFICA.PT

**ANIVERSÁRIOS À BENFICA**

É FESTEJAR COMO UM CAMPEÃO  
NO ESTÁDIO SPORT LISBOA E BENFICA.

**PACKS**

- 1 COSME DAMIÃO**  
VISITA AO ESTÁDIO E MUSEU  
LANCHE COM BOLO INCLuíDO
- 2 CAÇA AO TESOURO**  
PEDDY PAPPER ESTÁDIO E MUSEU  
LANCHE COM BOLO INCLuíDO
- 3 1904**  
VISITA AO ESTÁDIO E MUSEU  
JOGOS TRADICIONAIS  
LANCHE COM BOLO INCLuíDO
- 4 CAMPEÃO**  
VISITA AO ESTÁDIO E MUSEU  
JOGO DE FUTEBOL E MODALIDADES  
LANCHE COM BOLO INCLuíDO  
PRESEÇA DA ÁGUIA
- 5 RED FASHION**  
VISITA AO ESTÁDIO  
MAQUILHAGEM, TATTOOS  
PENTEADOS COLORIDOS  
DESFILE  
LANCHE COM BOLO INCLuíDO
- 6 TETRACAMPEÃO**  
VISITA AO MUSEU  
CAMISOLA OFICIAL ANIVERSARIANTE  
BILHETE JOGO CRIANÇA  
LANCHE

**SERVIÇOS ADICIONAIS**

REPORTAGEM FOTOGRÁFICA  
VÍDEO DO EVENTO  
ANIMAÇÃO

**LUSO** | Official Partner  
Festas de Aniversário