

**U. PORTO**



**FACULDADE DE DESPORTO  
UNIVERSIDADE DO PORTO**

***Gestão de uma sociedade desportiva da 1.ª Liga de Futebol Profissional.***

*Relatório de estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube de Penafiel,  
SDUQ, Lda*

Relatório de estágio profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, especialização em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-lei nº 74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei nº 107/2008 de Junho e pelo Decreto-Lei nº 230/2009 de 14 de Setembro.

**Orientador:** Dr. António Gaspar Dias

**Supervisor:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

***Bernardo Davide Bessa Cardoso***

Porto, 2015

Cardoso, B.D.B. (2015). Gestão de uma sociedade desportiva da 1.<sup>a</sup> Liga de Futebol Profissional: Relatório de *estágio profissionalizante realizado na Futebol Clube de Penafiel SDUQ, Ida*. Porto: B. CARDOSO. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

**Palavras-chave:** FUTEBOL PROFISSIONAL; GESTÃO DE EVENTOS; S.D.U.Q.;

## **Agradecimentos**

Para a concretização deste trabalho, é necessário enumerar determinados intervenientes, pois sem o seu contributo, a sua realização seria questionável. Desta forma, publico aqui os meus mais sinceros votos de agradecimento:

Aos meus Pais, pois sempre estiveram presentes, e deram-me todas as condições necessárias para que tal fosse possível;

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP) que me permitiu nadar neste enorme Oceano do Desporto e da Gestão Desportiva;

À Professora Doutora Maria José Carvalho, pelo constante apoio que demonstrou e pela assistência motivacional que desempenhou;

Ao Presidente Dr. António Gaspar Ferreira Dias e por sua vez orientador deste projecto pela sua constante disponibilidade e confiança para vivenciar tal experiência;

Ao Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q e a toda a sua estrutura que me acolheu e me permitiu vivenciar uma experiência nova;

Ao meu irmão pelo auxílio em todos os momentos mas também pelo exemplo que representa para mim;

Ao amigo Dr. Fernando Festas pelos longos Quilómetros que percorremos por diversas vezes e pelo incentivo moral;

Ao amigo e lenda do Futebol Penafidelense “Bábá” pela amizade e pelas histórias do seu passado futebolístico;

À assistente administrativa Dra. Ana Paula Carvalho pela simpatia, ajuda e encorajamento em vários momentos;

Ao Dr. Jorge Leal, pelo apoio e esclarecimento de dúvidas em matérias que não me encontrava tão familiarizado;

À minha família que nunca permitiu que eu ponderasse em desistir;

A toda a classe docente que me acompanhou desde os meus primeiros passos no processo educativo até à especialização de hoje. Foram vários intervenientes nesta caminhada, uns com mais relevância face a outros, mas com todos eles aprendi algo.

À Técnica Superior da biblioteca da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto Patrícia Marques, por todo o apoio e ajuda prestada por diversas vezes no seu atendimento.

A todos aqueles colegas e amigos que nos momentos mais difíceis animaram e contribuíram para que este projecto chegasse ao seu final.

A todos os colegas que acompanharam no 2º ciclo em Gestão Desportiva.

A todos eles, e muitos mais que involuntariamente possam ter caído em esquecimento Muito Obrigado!

## Índice Geral

Agradecimentos .....	III
Índice de Imagens .....	IX
Índice de Figuras .....	XI
Índice de Quadros .....	XIII
Índice de Gráficos .....	XV
Índice de Anexos .....	XVII
Resumo .....	XIX
Abstract .....	XXI
Abreviaturas e Símbolos .....	XXIII
Introdução .....	1
1. Caracterização do Estágio Profissionalizante .....	5
Expectativas Iniciais .....	5
Primeiro Contacto com a Entidade acolhedora .....	6
Plano de Estágio .....	8
2. Revisão de Literatura .....	13
Associativismo .....	13
Associativismo Desportivo .....	14
Evolução/História do Movimento Associativo em Portugal .....	16
Caracterização de Clubes .....	20
Novo Regime Jurídico - Organização de Clubes .....	25
O que é uma SDUQ .....	31
Quais as Principais Diferenças entre uma S.D.U.Q. e uma S.A.D. ....	31
Organização e Gestão de Eventos .....	35
Gestão Financeira .....	39
Marketing .....	45

Marketing Desportivo .....	47
Marketing Digital .....	48
Patrocínio/ Publicidade .....	50
Adesão Adeptos/ Adepto Espectador Consumidor .....	51
3. Caracterização da Entidade de Estágio.....	52
Enquadramento Histórico.....	52
Sport Club de Penafiel .....	53
União Desportiva Penafidelense.....	56
Fusão entre Sport/União. Aparecimento de Clube Desportivo de Penafiel.....	58
O Aparecimento do Futebol Clube de Penafiel.....	60
Enquadramento Geográfico .....	63
Apresentação Concelho.....	66
Instalações Municipais.....	68
Acessos .....	70
Associativismo .....	70
Imagem do Clube.....	73
Orgãos Sociais.....	75
Assembleia Geral: .....	75
Direção: .....	75
Conselho Fiscal: .....	76
Funcionários .....	77
Jogadores e Equipas Técnicas.....	78
Escalões de Formação .....	81
Veteranos.....	83
Secção Atletismo .....	83

Secção Pesca .....	84
Instalações Sociais .....	85
Instalações Desportivas .....	88
Futebol Club de Penafiel SDUQ e as competições em que esteve envolvida .....	91
Comunicação .....	92
Produtos Alusivos ao Clube para Venda .....	92
Patrocinadores.....	93
Cartazes dos jogos .....	99
4. Realização da Prática Profissional .....	101
Atividades Desenvolvidas em Estágio .....	101
Processo Associado.....	103
Início Processo .....	103
Gestão do Processo .....	103
A Realização de Jogos na Primeira Liga de Futebol Profissional .....	105
Atividade Pré-jogo em Casa .....	105
Jogos no Estádio Municipal 25 de Abril. ....	110
Particularidades na Recepção ao Futebol Clube do Porto SAD e Sport Lisboa e Benfica SAD. ....	111
Recolha de Dados na Imprensa Referentes ao Clube .....	116
Visita de Alunos do 1º ano do 2º Ciclo de Estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.....	117
Reunião Preparatória de Jogo F.C. Penafiel vs Vitória S.C. (Estádio Municipal 25 de Abril) .....	122
Acompanhamento de Medidas de Publicidade .....	124
Experiência de Jogo na Qualidade de Visitante (Acompanhamento do processo). ....	125

Processo de Programação de um Jogo em Casa.....	131
Organização de Estágio de Equipa.....	134
Obrigações Sociais .....	135
Segurança Social/ Impostos .....	136
Contratos .....	137
Seguros .....	138
Média de Espectadores dos jogos .....	139
Situação Financeira do Clube de Futebol .....	147
Despesas.....	147
Receitas.....	149
Despesas Anuais.....	150
Receitas Anuais.....	150
Estudo comparado “Participação hoje e há 10 anos”.....	150
5. Reflexão Crítica e Competências adquiridas .....	157
Conclusão .....	165
Bibliografia.....	169
Anexos .....	XXV

## Índice de Imagens

<b>Imagem 1</b> - Instalações Sociais da Futebol Clube de Penafiel no início do meu estágio.....	86
<b>Imagem 2</b> -Novas Instalações Sociais do F.C. Penafiel .....	87
<b>Imagem 3</b> - Estádio Municipal 25 de Abril .....	88
<b>Imagem 4</b> - Complexo Desportivo Municipal de Leiras.....	89
<b>Imagem 5</b> - Parque intergeracional da Quinta das Lages.....	90
<b>Imagem 6</b> - Campo de jogos Rita Batista, da Associação Desportiva da Portela.....	90
<b>Imagem 7</b> - Cartaz de Jogo entre o F. C. Penafiel e o Vitória S.C. na 19ª jornada (31 de Janeiro de 2015) .....	100
<b>Imagem 8</b> - Criação/Edição de Credenciais no Software "Photoshop".....	106
<b>Imagem 9</b> - Plastificação das Credenciais .....	107
<b>Imagem 10</b> - Separação das Credenciais.....	108
<b>Imagem 11</b> - Separação e Contagem de Bilhetes Destinados a Adeptos visitantes para serem enviados posteriormente .....	109
<b>Imagem 12</b> - Bilheteira Antiga.....	113
<b>Imagem 13</b> - Nova Zona Dedicada à Bilhética em Dias de Jogo.....	114
<b>Imagem 14</b> - Dados da Imprensa Desportiva referentes à F.C. Penafiel SDUQ.....	117
<b>Imagem 15</b> - Local de Produção da “SportTV”, no dia 31 de Janeiro de 2015 .....	119
<b>Imagem 16</b> - Exibição e Explicação de um dos Técnicos de Campo da Transmissão Televisiva, no dia 31 de Janeiro de 2015.....	120
<b>Imagem 17</b> - Autocarro da FC Penafiel SDUQ a poucos minutos da saída do Estádio Municipal 25 de Abril, rumo a Lisboa, no dia 8 de Março de 2015 ....	126
<b>Imagem 18</b> - Autocarro da FC Penafiel SDUQ, momentos antes de partir em direção ao Estádio Alvalade XXI, no dia 9 de Março de 2015.....	129
<b>Imagem 19</b> - Membros da F.C. Penafiel SDUQ, nos momentos antecedentes ao jogo da 24ª jornada com o Sporting Clube de Portugal SAD, no dia 9 de Março de 2015 .....	130



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Financiamento Global de Clubes Desportivos (Heinemann, 1986 pp. 9).....	40
<b>Figura 2</b> - Mapa dos Municípios da Região do Tâmega (CM-penafiel, 2015b).....	64
<b>Figura 3</b> – Mapa Autárquico do Concelho de Penafiel ( <i>Freguesias do concelho de Penafiel</i> , 2014) .....	66
<b>Figura 4</b> – Logotipo do Futebol Clube de Penafiel.....	73
<b>Figura 5</b> – Logotipo da Futebol Clube de Penafiel SDUQ .....	74
<b>Figura 6</b> – Equipamentos utilizados na Época 2014/2015.....	75
<b>Figura 7</b> - Logotipo Liga NOS .....	91
<b>Figura 8</b> – Logotipo Taça da Liga .....	91
<b>Figura 9</b> – Logotipo Taça de Portugal .....	92
<b>Figura 10</b> – Logotipo Banco BIC.....	94
<b>Figura 11</b> – Logotipo Restradas .....	96
<b>Figura 12</b> – Logotipo Caridades .....	97
<b>Figura 13</b> – Logotipo Penafiel Verde .....	98
<b>Figura 14</b> – Logotipo Magalhães & Vinha.....	99
<b>Figura 15</b> – Logotipo SuperLiga Galp Energia 2004/2005.....	151
<b>Figura 16</b> – Logotipo Liga NOS 2014/2015 .....	151



## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Participação/ Horário de Participação.....	7
<b>Quadro 2</b> – Planeamento macro do Estágio.....	9
<b>Quadro 3</b> – Programação das fases de Estágio e elaboração do respectivo relatório .....	10
<b>Quadro 4</b> – Atletas da Equipa Principal que Iniciaram a Época. ....	79
<b>Quadro 5</b> - Atletas Contratados e que se juntaram à Equipa no Mercado de Transferências de Inverno.....	80
<b>Quadro 6</b> - Jogadores Pertencentes à F.C. Penafiel SDUQ Emprestados a outros clubes .....	81
<b>Quadro 7</b> - Produtos alusivos ao Clube para venda. ....	92
<b>Quadro 8</b> - Lotação em cada Jogo Disputado no Estádio Municipal 25 de Abril para a Liga NOS, na Temporada de 2014/2015 (LigaPortugal, 2015) ...	140
<b>Quadro 9</b> – Média Espectadores e Lotação Máxima de Cada Clube Participante na Liga NOS.....	142
<b>Quadro 10</b> - Média Espectadores e Lotação Máxima de Cada Clube Participante em Competições Organizadas pela Liga.....	144
<b>Quadro 11</b> – Relação SAD/SDUQ com a Localidade e Respetivos Habitantes em que estão inseridos. ....	146
<b>Quadro 12</b> - Participantes na SuperLiga Galp Energia 2004/2005 e na Liga NOS 2014/2015.....	152
<b>Quadro 13</b> - Sócios na Época de 2004/2005 e na Atual Época de 2014/2015 do futebol Clube de Penafiel .....	155
<b>Quadro 14</b> – Lotação Oficial e Ocupação Média na Época de 2004/2005 e na Atual Época de 2014/2015 .....	155
<b>Quadro 15</b> – Maior e Menor Número de Bilhetes Vendidos nas Épocas de 2004/2005 e na Atual Época de 2014/2015. ....	156



## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> - Disposição de Categorias de Sócios .....	104
<b>Gráfico 2</b> - Evolução dos Espectadores ao Longo do Campeonato .....	142
<b>Gráfico 3</b> - Disposição das Despesas da SDUQ .....	148
<b>Gráfico 4</b> - Disposição das despesas do Clube .....	148
<b>Gráfico 5</b> – Disposição das Receitas da SDUQ .....	149
<b>Gráfico 6</b> - Disposição das Receitas do Clube .....	150



## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> - Organigrama Institucional .....	XXV
<b>Anexo 2</b> - Folha de papel timbrada época 2014/2015 com dados actualizados .....	XXVI
<b>Anexo 3</b> - Mensagem comunicativa de novos serviços sociais. ....	XXVII
<b>Anexo 4</b> - Plano de treinos equipa Sénior .....	XXVIII
<b>Anexo 5</b> - Plano de treinos da Formação, do Futebol Clube de Penafiel ....	XXIX
<b>Anexo 6</b> - Mensagem de Boas Festas aos colaboradores .....	XXX
<b>Anexo 7</b> - Retribuição de votos de Boas Festas recebidos .....	XXXI
<b>Anexo 8</b> - Proposta de novo associado Futebol Clube de Penafiel. ....	XXXII
<b>Anexo 9</b> - Modelo P da Liga .....	XXXIII
<b>Anexo 10</b> - Lista de sócios com bilhetes adquiridos para o jogo com Futebol Clube do Porto SAD e Sport Lisboa e Benfica SAD .....	XXXIV
<b>Anexo 11</b> - Constituição de equipas em dia de jogo.....	XXXV
<b>Anexo 12</b> - Ficha de Reunião Preparatória e Segurança do Jogo.....	XXXVI
<b>Anexo 13</b> - Guião para jogo de Liga NOS. ....	XXXVII
<b>Anexo 14</b> - Programa de Estágio de jogo. ....	XXXVIII
<b>Anexo 15</b> - Modelo L da Liga.....	XXXIX
<b>Anexo 16</b> - Modelo J (Mapa Financeiro de jogo) .....	XLIII
<b>Anexo 17</b> - Comunicado Oficial LIGA, horários de jogos da jornada.....	XLV
<b>Anexo 18</b> - Contrato desportivo .....	XLVI



## Resumo

O presente relatório é o resultado do estágio profissionalizante realizado ao longo de 6 meses, no âmbito do 2.º ano do curso de 2.º ciclo em Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O referido estágio decorreu na Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda, que militou na Liga NOS (1ª Liga de Futebol Profissional) na época de 2014/2015.

Atento o atual mediatismo que incide sobre o Futebol, a Gestão dos clubes ou, mais recentemente, das SAD e SDUQ, constitui motivo das mais atentas observações e considerações por parte de todos os que acompanham este fenómeno desportivo. A vivência do referido estágio procurou encontrar respostas para a questão principal: Como se caracteriza e operacionaliza a gestão de uma sociedade desportiva, de média dimensão, integrada numa competição profissional?. Posteriormente definimos objetivos para garantir respostas: perceber a evolução do F.C.Penafiel até ao presente; identificar procedimentos obrigatórios na organização de um evento desportivo nas competições profissionais em que está inserido; Discriminar fontes de receita e despesa da SDUQ; Analisar comparativamente dados da presença na época 2004/2005(última presença do Clube na 1º Liga de Futebol Profissional) com a participação na época 2014/2015.

A estrutura sistemática do documento, integra cinco capítulos. Num primeiro capítulo é caracterizado o Estágio Profissionalizante. No Segundo Capítulo é feito um enquadramento teórico, através do recurso a um conjunto de referências bibliográficas. Os dois capítulos que se seguem focam-se, respetivamente, na caracterização da Entidade acolhedora, com um enquadramento desta em várias vertentes (histórica, geográfica, social e funcional), e na realização da prática profissional, através de uma descrição das atividades efetuadas. Termina com uma reflexão crítica sobre toda esta vivência.

Com este estágio profissionalizante foi possível vivenciar a gestão de uma sociedade desportiva em diversas vertentes: na organização e promoção de eventos disputados das competições profissionais, e do respectivo processo de negociação e acordos entre os diversos intervenientes; obrigações que o Clube

tem de cumprir; a gestão dos processos de fidelização e acompanhamento dos sócios ,e parte da gestão financeira da SQUQ. A referida vivência foi ao encontro das expetativas iniciais revelando, no entanto, alguma incerteza quanto ao futuro profissional nesta área.

**PALAVRAS CHAVE:** FUTEBOL PROFISSIONAL, GESTÃO DE EVENTOS, SDUQ

## **Abstract**

This report is the result of the professional traineeship undergone for the period of 6 months in the context of the 2<sup>nd</sup> year of the 2<sup>nd</sup> cycle of the Sports Management course, ministered by the Faculty of Sport of the University of Porto. This traineeship took place at Futebol Clube de Penafiel SDUQ Ltd., which competed in Liga NOS (Portuguese Professional Football's 1<sup>st</sup> Division) in the 2014/2015 season.

Given the media attention granted to football nowadays, the management of a club or, more recently, the management of SADs and SDUQs, justifies the most attentive of considerations by all those who follow this sports phenomenon. This experience sought to find answers to the main question: what are the characteristics and inner-workings of a medium-sized sports society integrating a professional competition? Afterwards, we have set objectives in order to obtain answers: understand the evolution of F. C. Penafiel til present day; identify mandatory procedures towards the organization of a sports event in the sports competitions it is inserted in; discriminate revenue and expenses' sources; comparatively analyze data from the 2004/2005 participation (the last appearance of the club in the Portuguese Professional Football's 1<sup>st</sup> Division) with the 2014/2015 participation.

The systematic structure of the document includes five chapters. In a first chapter the professional traineeship undergone is characterized. In the second chapter, a theoretical framework is featured, through the use of a set of bibliographic references. The two chapters that follow are focused, respectively, in characterizing the host institution in an historic, geographic, social and functional way, as well as in the execution of the professional practice, through a description of performed activities. It ends with a critical reflection on this whole experience.

With this professional traineeship, it was possible to experience the management of sports societies in various aspects: the organization and promotion of professional sports events, and the respective negotiations and agreements between the various stakeholders; obligations that the Club must

meet; the management of the process of creating and accompanying Club members; and part of the financial management of the SDUQ. This experience met the initial expectations revealing, however, some uncertainty as to the future of a career in this area.

**Keywords:** PROFESSIONAL FOOTBALL, EVENTS MANAGEMENT, SDUQ.

## **Abreviaturas e Símbolos**

\$ Esc. – Escudos;

€ - Euros;

AFP – Associação de Futebol do Porto;

Art.<sup>o</sup> - Artigo;

BIC – Banco BIC Português, S.A.;

CCTV – Closed Circuit Television / Circuito Fechado de TV;

F.C. – Futebol Clube;

FPF – Federação Portuguesa de Futebol;

GNR – Guarda Nacional Republicana;

LBAF – Lei de Bases da Atividade Física;

LBSD – Lei de Bases do Sistema Desportivo;

Lda – Limitada;

Liga – Liga Portuguesa de Futebol Profissional;

N<sup>o</sup> - número;

OLA – Oficial de Ligação ao Adepto

PIRPED – Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos;

Pp – Página;

S.A.D - Sociedade Anónima Desportiva;

S.D.U.Q. - Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas;

SD – Sociedade Desportiva;

Séc. – Século;

TV – Televisão;



## Introdução

O Desporto consegue reunir em si, as características de união de povos e demais indivíduos que noutras circunstâncias dificilmente o conseguiria. A oferta é bastante diversificada, e hoje é possível seguir várias modalidades que com o avançar dos tempos foram mesmo sendo criadas. A prática desportiva pode ser exercida pela alta-competição ou através de uma forma recreativa.

Uma das modalidades desportivas com maior impacto a nível mundial é o Futebol. Atualmente esta modalidade move milhões de adeptos por todo o mundo, inclusive a FIFA (Federação que tutela o Futebol a nível Mundial) é uma das mais fortes entidades deste género e com maior relevo do mundo, sendo também uma das que mais filiados tem.

A Gestão Desportiva assume na atualidade um papel de extrema importância. A par da crescente evolução que a indústria desportiva tem vindo a registar, principalmente na área do futebol, é importante que haja uma gestão competente e que consiga dar resposta aos problemas atuais com que hoje o desporto se depara.

A elaboração deste documento está associada ao Estágio Profissionalizante vivenciado, no 2º ano do 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, sob orientação do Dr. António Gaspar Dias, Presidente da Futebol Clube de Penafiel SDUQ e supervisionado pela Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho, cujo objetivo incide numa descrição das atividades realizadas ao longo deste percurso na entidade recetora, complementada com a matéria interiorizada no ano precedente do ciclo de estudos e com uma pesquisa bibliográfica associada aos temas envolvidos. A par disto é também inserida em determinados locais uma reflexão pessoal sobre os assuntos abordados.

No que diz respeito à elaboração do relatório, “à priori” foram tidas em consideração as normas e orientações existentes para a redação e apresentação de dissertações e relatórios, tendo, com o progresso do

documento, sofrido algumas alterações e adaptações atenta a matéria em causa e apresentação da mesma.

A experiência vivida decorreu na Futebol Clube de Penafiel, SDUQ Lda, Clube que militou na 1ª Divisão do campeonato profissional português de futebol (Liga NOS) na época desportiva de 2014/2015 e representa a cidade e Município de Penafiel, situado no vale do Sousa e inserido na CIM (Comunidade Intermunicipal) do Tâmega e Sousa e correspondendo a um município do extinto distrito do Porto.

Através da prática deste estágio pretendia-se limar algumas arestas, em défice, no que respeita à prática da gestão desportiva e ganhar, assim, uma maior experiência nesta área.

Tendo como ponto de partida uma questão principal: como é gerir um clube com estas características, procurou-se a cada dia, a cada momento vivido, encontrar respostas a esta questão e a outras que, entretanto, apareceram no caminho enquanto se enquadrava com a matéria, tais como:

- Perceber a evolução do F.C.Penafiel até ao presente;
- Identificar procedimentos obrigatórios na organização de um evento desportivo nas competições profissionais em que está inserido;
- Discriminar fontes de receita e despesa da SDUQ;
- Analisar comparativamente dados da presença na época 2004/2005 (última presença do Clube na 1ª Liga de Futebol Profissional) com a participaçãona época 2014/2015;

Para garantir respostas a estas questões procurou-se vivenciar intensamente todos os períodos em que se encontrava no exercício das suas funções e através das experiências expostas pelos demais profissionais. A par disto consolidaram-se algumas matérias com a investigação, através de leitura de obras literárias existentes na Biblioteca da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e disponíveis através da Internet.

Após estes processos começou por se delinear a estrutura do que viria a ser o resultado final, dividindo este em capítulos: inicialmente um enquadramento teórico; posteriormente uma descrição do estágio; seguidamente uma descrição da entidade acolhedora; uma descrição das atividades realizadas e terminado com uma reflexão final.



# 1. Caracterização do Estágio Profissionalizante

## Expectativas Iniciais

Confrontado com as possíveis hipóteses para concluir o 2º ciclo de estudos em Gestão Desportiva, procurei dar respostas ao desafio que me tinha proposto quando me inscrevi neste ciclo de estudos.

Perante um primeiro ano que terminou com um bom aproveitamento, fui confrontado, na transição para o ano curricular seguinte, com a decisão de finalizar este ciclo de estudos com uma de entre três alternativas. A aprovação decorreria através: da realização de uma dissertação onde o mestrando se propunha a desenvolver um estudo sobre um determinado tema; da realização de um estágio profissionalizante, não remunerado, onde pela prática de atividades na área da Gestão Desportiva o mestrando descrevia um relatório exaustivo toda a sua experiência adquirida; ou, por final, através da elaboração de um Projeto Desportivo, com toda a sua caracterização bem explícita.

Atendendo às possibilidades lançadas, procurei explorar a hipótese estágio pois desde o primeiro momento que me pareceu o mais adequado pela experiência prática que transmitia e entendi ser a decisão mais acertada para este momento. A exigência de experiência prática, é, nos dias que correm, um requisito preponderante, nas propostas de emprego. Para além disso, apesar de terem sido ponderadas, a hipótese Dissertação teve menos força pela ausência de tema encontrado face às exigências temporais, assim como a hipótese Projeto Desportivo, apesar de ter alguns temas em mente, acabou por ceder, pela maior ambição voltada para a realização do estágio.

Definida qual a proposta de avaliação, resolvi averiguar a disponibilidade existente entre várias empresas que conhecia, para me acolher e desta forma colocar em prática a teoria interiorizada durante os módulos lecionados no 1º ano letivo. Apesar de ter uma grande admiração pelo mundo digital dos anúncios publicitários, não tinha conhecimento de nenhuma empresa voltada apenas para esta atividade. Embora fosse uma área que muito me cativava, nunca cingi a minha procura apenas a este mercado, estando sempre recetível a outras

propostas que entretanto surgissem. No entanto, toda esta pesquisa esbateu perante um universo demasiado escasso de respostas.

Por fim, surgiu a hipótese F.C. Penafiel S.D.U.Q, que mais tarde se viria a traduzir na realidade da qual resulta a elaboração deste relatório. Atendendo a uma ideia errada e pré concebida do panorama financeiro clubístico eram fatores que me assustavam inicialmente na sua escolha. Porém após uma descrição persuasiva, por parte do Dr. António Gaspar Dias, quanto ao estado real em que se encontrava ditou parte da minha decisão final.

Devo confessar que durante a etapa em que procurava instituição acolhedora, e após conversações com alguns Professores que me acompanharam no meu percurso académico passado, a F.C. Penafiel SDUQ foi uma hipótese sugerida. A aproximação geográfica da minha localidade assim como o seu sucesso desportivo eram fatores chave. Todavia, imaginei essa possibilidade muito remota dada a ideia que perdurava na altura, das instituições muito fechadas.

### **Primeiro Contacto com a Entidade acolhedora**

Após uma conversa inicial entre os três intervenientes diretamente ligados a este projeto (Mestrando, Orientador e Supervisor) possibilitou-se um contacto entre a estrutura acolhedora, o Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q., e o aluno que representa a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Apesar de todo o conteúdo do documento ser da responsabilidade do aluno, pois é este mesmo o autor desta obra, o contributo tanto da orientação como da supervisão, revelam-se fulcrais para o sucesso da mesma. Desta feita, após alguma conversa, foi agendada uma reunião entre o aluno e o Representante da Entidade Acolhedora, no caso o Presidente do Clube e posteriormente orientador do projeto, Dr. António Gaspar Dias.

Nesta primeira reunião foram confrontados alguns pontos das várias partes, e esclarecidas/clarificadas algumas exigências de lado a lado chegou-se a um entendimento. A extensão temporal do estágio perdurava até ao final da época desportiva. Volvida esta fase, tratou-se de ajustar um horário que fosse ao agrado, de ambas as partes e permitisse responder às respetivas

necessidades. Assim, resultou num acordo, condicionado pelo calendário de jogos da equipa principal do Futebol Clube de Penafiel no Estádio Municipal 25 de Abril, sendo requerida a participação do mestrando de terça-feira a sexta-feira, na semana anterior à realização dos jogos para apoiar na preparação do jogo. Decorrendo os encontros em casa em Sábados ou Domingos, e atento o respetivo apoio no desenrolar do evento, o estudante voltava ao exercício das suas funções de quarta-feira a sexta-feira da semana seguinte. Para um melhor esclarecimento, o Quadro 1, elucida sobre este aspeto:

**Quadro 1– Participação/ Horário de Participação**

2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	SÁB.	DOM.	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	SÁB.	DOM.
	Jogo casa								Jogo fora				

Participação/exercício de funções.

Ausência/folga;

Ainda no decorrer desta entrevista foi colocada a questão: “Como é, no seu entendimento, gerir um clube como o F.C. Penafiel?”. A verdade é que podemos ter inúmeras opiniões ou imaginar variadas formas de como se gere um clube desta natureza, contudo, apenas a sua vivência interiorizada poderá comprovar a sua realidade e permitir uma visão correta da mesma. Aqui reside a questão principal que procurei dar resposta ao longo dos vários meses em que estive no exercício das minhas funções.

Após esta primeira abordagem com o responsável máximo do Clube, e acordados os pontos de ambas as partes, o orientador do projeto tratou de me apresentar, e dar a conhecer o propósito da minha presença, aos outros elementos do Clube.

Inicialmente fui apresentado à assistente administrativa Dra. Ana Paula Carvalho, ainda no decorrer das conversações, que é a responsável máxima dos serviços de secretaria do Clube. Mais tarde e ainda com a mesma intenção fui apresentado ao Eng.º Ricardo Barbosa, Diretor-geral da S.D.U.Q, e ao Dr. Fernando Festas, cujas funções estavam relacionadas com as relações públicas e desempenhava ainda o papel de Oficial de Ligação ao Adepto (OLA). Fiquei

agradado com a receção de todos os intervenientes, tendo uma grande atitude de apreço, mostrando-se desde logo disponíveis para tudo aquilo que eu necessitasse.

Terminada esta fase e definida que estava a minha presença nos próximos meses naquela instituição, fui convidado pelo Presidente a visitar as novas instalações (ainda com a sua fase de construção a decorrer) destinadas a receber as instalações sociais do Clube. Conforme será descrito no decorrer deste relatório, o Clube passou assim a centralizar todos os seus serviços num único local, o Estádio Municipal 25 de Abril.

Terminada esta fase de “conhecimento” do novo local, fui questionado pelo Presidente quanto à data em que queria começar a minha atividade. Prontamente respondi hoje mesmo.

### **Plano de Estágio**

Ainda do decorrer da conversa inicialmente tida com o Presidente, logo na primeira reunião, foi-me transmitida qual seria a programação da atuação no Clube. Assim sendo, o acordado passava por, numa fase inicial, prestar o apoio aos serviços sociais, para um melhor enquadramento do ambiente do Clube, passando depois disso numa segunda fase para o apoio propriamente dito aos órgãos máximos da gestão do Clube (Quadro 2). Nesta primeira fase, o contacto seria maioritariamente feito pelo apoio ao Relações Públicas Dr. Fernando Festas, à responsável pelos serviços de secretaria Dra. Ana Paula Carvalho e ao Sr. Epifânio Manuel da Silva (mais conhecido por “Babá”), antigo jogador do clube que presta agora apoio no atendimento aos sócios. Na segunda fase teria o contacto mais direto com o Presidente, Dr. António Gaspar Dias, o Diretor-geral Eng<sup>o</sup>. Ricardo Barbosa e finalmente o Diretor Desportivo Dr. José Fernando Gonçalves, também um antigo jogador do clube.

Quadro 2 – Planeamento macro do Estágio

	<b>Dezembro (0)</b>	<b>Janeiro (1)</b>	<b>Fevereiro (2)</b>	<b>Março (3)</b>	<b>Abril (4)</b>	<b>Maió (5)</b>	<b>Junho (6)</b>
<b>Enquadramento com a realidade</b>							
<b>1ª Fase - serviços sociais</b>							
<b>2ª Fase - gestão Clube</b>							
<b>Gestão de competições</b>							

Apesar de toda a previsão, tal não impedia que se efetuassem alterações nas datas que teriam sido previamente definidas. A sua modificação estava inteiramente dependente das ordens estipuladas pela entidade acolhedora ou por algum acordo estabelecido entre ambas as partes.

Para além do plano de estágio atrás exposto, para uma melhor coordenação das tarefas a que me propunha, elaborei um plano de tarefas e respetivas datas a cumprir ao longo destes 6 meses (Quadro 3).

Neste sentido, começamos por definir determinados objetivos: De que forma evoluiu o Futebol Clube de Penafiel até aos dias de hoje; Qual a relação existente entre o número de apoiantes do Clube e o número de habitantes do concelho; Que procedimentos têm de constar na preparação de um evento desportivo nas competições profissionais em que está inserido; Quais as principais fontes de receita e despesa da SDUQ; Que assimetrias estão vincaladas na participação nesta época e na última em que o Clube esteve presente na 1ª Liga do futebol profissional português, na época 2004/2005;

Quadro 3– Programação das fases de Estágio e elaboração do respectivo relatório

		De z.	Ja n.	Fe v.	Ma r.	A br	M ai	Ju n.	Ju l.	Ag o.	Se t.
Revisão bibliográfica	Evolução do Movimento Associativo										
	Caracterização de Clubes										
	Sistema Jurídico SAD/SDUQ										
	Organização Eventos										
	Gestão Financeira										
	Marketing Desportivo										
Caract. Programa estágio	Expectativas										
	Plano de Estágio										
Caract. Entidade acolhedora	Enquadramento Geográfico										
	Historial do Clube										
	Organigrama										
	Nº de Funcionários										

		De z.	Ja n.	Fe v.	Ma r.	Ab r.	M ai .	Ju n.	Jul .	Ag o.	Se t.
Caract. entidade acolhedora	Descrição de Instalações										
	Competições										
	Patrocinadores										
	“Merchandising”										
	Logótipo										
Descrição de atividades realizadas	Processo de Associado										
	Realização jogos										
	Obrigações Clube										
	Média Espectadores										
	Gestão Financeira										
	Estudo comparado										
Aperfeiçoamento e conclusão do relatório de estágio											



## 2. Revisão de Literatura

### Associativismo

Antes de começar a abordar qualquer assunto é importante fazer uma pesquisa relativamente ao tema em causa. No que diz respeito ao Associativismo não é exceção. Começando por uma pequena consulta sobre este conceito, de acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, este refere-se ao “Movimento organizado ou prática de associação de grupos sociais, nomeadamente de grupos laborais ou sectoriais.”

O Homem, como ser social sente, a necessidade de partilhar espaços e ideias no convívio com os demais da sua espécie. Este tipo de movimentos faz com que haja uma maior proximidade entre indivíduos com as mesmas filosofias. Para Abrantes (2004, pp. 35) “Associativismo significa congregar pessoas com interesse comum”.

O Homem, ao longo do seu processo evolutivo, teve de aprender a lidar com a vivência com regras, limitando o seu campo de atuação, através daquilo que seriam os seus deveres, mas também aprendendo com os benefícios/direitos que lhe eram concedidos. A prática do associativismo não foge a esta regra e, como tal, o interesse de qualquer indivíduo em ingressar numa associação terá de submeter a sua atividade aos deveres da associação. Deste modo, deve cada associação realizar os seus próprios estatutos com vista a delinear os limites da sua atuação e os direitos e deveres dos seus associados.

Segundo o Art.º 46.º da Constituição da República Portuguesa:

1. “Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei penal.

2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.

3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela.

4. Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que partilhem a ideologia fascista.”

Assim sendo, após consulta da lei constitucional, podemos referir que todo o cidadão é livre de criar uma qualquer associação na qual tenha interesse, a integrar uma qualquer associação, desde que cumpra os requisitos exigentes, não sendo permitido nenhum tipo de pressões para ingressar numa associação ou para manter-se na mesma.

As associações, mediante uma maior ou menor adesão por parte dos seus associados, podem ser um elevado fator de preponderância na área em que estiverem inseridas. O Estado, Administração Central, não consegue, por si só, satisfazer todas as necessidades da população tal como dar resposta às várias exigências provocadas pelo quotidiano, atendendo à procura existente. Desta forma, o movimento associativo tem um elevado valor e impacto na sociedade, na construção e interiorização de normas e valores por parte de quem a integra as associações. Ao visitar-se as instalações da Associação de Futebol do Porto pode-se ler na gravação das suas portas de acesso que “O Movimento Associativo é uma grande escola para a construção da cidadania e para a aprendizagem prática da democracia.”, o que é ilustrativo da importância deste movimento.

Quando nos referimos em associações estas podem ser desportivas, recreativas, populares, culturais e ainda juvenis, como são muitas vezes as associações de estudantes, entre outros...Seja qual for a vertente do associativismo, o objetivo deste passa sempre pelo contributo para uma melhoria da sociedade.

### **Associativismo Desportivo**

O Associativismo desportivo é um dos vários exemplos do tipo de associações existentes. Desta forma, o movimento associativo pode e deve assumir-se como um ótimo aliado do Estado na promoção da prática desportiva, com vista a dar resposta à procura dos vários habitantes do território nacional. De acordo, com Art.º 79.º da Constituição da República Portuguesa com a epígrafe “Cultura Física e Desporto”:

1. “Todos têm direito à cultura física e ao desporto.

2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.”

Pela interpretação, com especial ênfase ao número 2, do artigo previamente referido podemos verificar que o Estado assume às associações e coletividades desportivas um papel importante na promoção desportiva. Não será de todo inadequado referir que, tanto o empenho das associações como das próprias coletividades desportivas conduziram à prática desportiva por parte de muitos indivíduos, que em alguns casos representavam a única oferta desportiva existente.

Quando nos referimos ao associativismo desportivo procuramos fazê-lo relativamente a identidades coletivas que procuram o fomento e desenvolvimento desportivo em determinadas áreas geográficas. De acordo com o Decreto-Lei n.º 279/97, de 11 de Outubro, são classificadas como associações promotoras de desporto “os agrupamentos de clubes, de praticantes ou outras entidades que tenham por objecto exclusivo a promoção e organização de actividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais, que não se compreendam na área da jurisdição própria das federações desportivas dotadas do estatuto de utilidade pública desportiva e que se constituam no termos deste diploma.”. Também nos termos da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (Lei n.º 5/2007, de 16 de Janeiro), no seu Art.º 33.º, “São associações promotoras de desporto as entidades, sem fins lucrativos, que têm por objecto a promoção e organização de actividades físicas e

desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais, não compreendidas na área de actuação própria das federações desportivas, cujo regime jurídico é definido na Lei.”.

O desporto, em conjunto com os valores que com ele estão relacionados (tais como o espírito de grupo, a solidariedade ou o respeito pelo adversário), são fatores chave para a interligação entre os diversos sujeitos de uma comunidade. A sua função social é, assim, um meio de ligação que permite em conjunto com a prática associativa aproximar gerações ou até mesmo elementos com a mesma faixa etária. O desporto tem em si a capacidade de gerar um movimento de arrasto de multidões, conseguindo, em muitos casos, unir os adeptos em torno da mesma causa. Um exemplo disso mesmo é a Taça de Portugal em Futebol, onde, de uma forma mais vincada, é patente o acompanhamento de várias comunidades com o sentido de apoiar aqueles com os quais se revêm, independentemente da grandeza do clube.

Em jeito de conclusão deste tópico, importa referir que se hoje os nossos jovens sabem correr, saltar, nadar, patinar, velejar, lutar ou jogar muito o devem aos clubes desportivos pois estes são responsáveis por estes feitos. (Carvalho, 2002).

### **Evolução/História do Movimento Associativo em Portugal**

O movimento associativo em Portugal sofreu influências exteriores na sua origem. De entre as suas mais fortes influências destacam-se a Revolução Industrial, tendo o seu princípio decorrido ainda no séc. XVII, assim como a Revolução Francesa que tinha como lema três grandes princípios, sendo eles: a Liberdade, a Igualdade e a Fraternidade. (Martins, s.d). Estas correntes de pensamento levaram a que mais tarde se viesse a realizar em Portugal a revolução Liberal, em 1820.

No que diz respeito às origens do associativismo, registam-se opiniões dispares:

Os primeiros movimentos associativos a surgirem tiveram como atividades “o mutualismo, depois a beneficência, a instrução, a música, o teatro e só mais tarde a actividade desportiva.” (Carvalho, 2007, pp. 169).

Por outro lado, Luís (2012, pp. 22) defende que “em Portugal, foi a partir de 1840 que começaram os primeiros movimentos associativos com os socorros mútuos, as sociedades cooperativas de consumo e produção e as associações de instrução popular.”.

De acordo com Pires (1987) as origens do associativismo desportivo remontam à prática do associativismo popular, que por sua vez se baseiam no associativismo das ordens religiosas.

Martins (s.d) refere que a primeira associação popular a surgir foi a Sociedade dos Artistas Lisbonenses, em 1838.

O primeiro clube de vertente desportiva a ser fundado foi a Real Associação Naval de Lisboa, mais concretamente no ano de 1856. Atendendo à posição Geográfica Portuguesa, com uma vasta costa marítima, e aos constantes desafios realizados em alto mar, não só num passado mais longínquo mas também nesta época, tal levou a que se formasse a primeira associação na sequência de algumas regatas realizadas nas modalidades de vela ou remo. Segundo o mesmo autor, após a origem deste, seguiram-se o aparecimento de outros clubes, como são exemplo: o “Club Equestre” em 1873, o “Gimnasio Club Português” em 1875 ou o “Club Fluvial Portuense” em 1876 e assim sucessivamente (Sousa, 1988).

No que diz respeito à evolução do movimento associativo desportivo, este também foi influenciado pelas práticas já existentes para lá do território Português. De acordo com (Luís, 2012, pp. 24) “O associativismo desportivo teve um grande crescimento em Inglaterra na segunda metade do século XIX e a sua influência ditou o aparecimento dos primeiros clubes desportivos em Portugal.”

A legalização da situação de cada clube era feita junto dos Governos Cívicos. Mais tarde passou a existir a Direção Geral da Educação Física, Desporto e Saúde Escolar, tendo passado para esta os “processo-cadastro” de cada clube

ao abrigo do Decreto 32.946, de 3 de Agosto de 1943. Este diploma, num dos seus artigos, estabelecia que os clubes existentes até então eram obrigados a submeter os seus estatutos e regulamentos a aprovação pelo Ministro da Educação Nacional. Atendendo a tal situação, os clubes sentiram-se na obrigação de elaborar novos estatutos, para estarem adequados às condições do novo decreto, o que levou a que, para o referido Ministério todos, os clubes se considerassem fundados a partir desta data, 1943. Embora as coletividades, maioritariamente, não concordassem com tais exigências, a situação política não era flexível, o que levou a que estas indicassem o ano real da sua fundação nos novos estatutos ou em impressões em papel timbrado do clube, com vista a preservar este dado histórico, numa atitude contestatária. Na ausência deste ato perdeu-se o ano de fundação efetiva de certos clubes (Pires, 1987).

O mesmo autor refere “só a partir de 1920 é que se começaram a formar clubes em número significativo “ e “os anos quarenta são os da máxima concentração com a formação de 488 clubes, 21.41% do total”. Contudo, o autor revela que, atendendo às facilidades na década de oitenta, estes valores podem ter sido ultrapassados, considerando a facilidade que a partir dali representava formar Clubes.

Com os valores atingidos na década de quarenta, assistiu-se a um desenvolvimento considerável do processo desportivo, o que levou à intervenção do Estado.

Todavia as primeiras Federações Portuguesas, surgiam com o objectivo de concentrar, centralizar, congregar, articular e coordenar as actividades dos Clubes. A União Velocipédica Portuguesa fundada a 14 de Dezembro de 1899, foi pioneira neste processo. Entretanto, seguiram-se as criações da Federação Portuguesa de Automobilismo (1904), de Boxe (1914), de Futebol (1914), de Esgrima (1920), e assim sucessivamente. Contudo as verdadeiras funções da Federação permaneciam por esclarecer, pois não se percebia se funcionava com vista a agregar praticantes, clubes ou associações regionais (Pires, 1987).

Tal como foi dito anteriormente, numa fase inicial é possível a existência de uma relação direta entre clubes e federações. A partir de determinada altura,

essas ligações tornam-se difíceis de controlar face ao elevado número de intervenientes. Derivado deste facto surge a necessidade de se criarem as associações, com vista a fazer uma interligação entre os clubes e a federação de forma a obter uma melhor eficiência para ambos. A justificação da criação das associações estava dependente do avanço da modalidade em causa. Desta forma, o futebol foi a modalidade que mais justificou estas medidas, tendo sido criada, em 1910, a Associação de Futebol de Lisboa, em 1911 a Associação de Futebol de Portalegre, em 1912 a Associação de Futebol do Porto, em 1916 a Associação de Futebol do Funchal. (Pires, 1987).

Em jeito de síntese podemos constatar que, numa primeira fase, surgiram os clubes tendo, por sua vez aumentado bastante, o que levou ao aparecimento das federações. Mais tarde e atendendo à dimensão alcançada começaram por se formar as associações, para funcionar como intermediário entre federações e Clubes, e assim tornar os processos mais eficientes.

Tal como outros movimentos, o progresso do movimento associativo nem sempre decorreu de um modo homogéneo, sofrendo várias alterações ao longo da sua evolução.

A liberdade de atuação na época do Estado Novo era bastante reduzida, inclusive sendo condicionado o exercício do direito de livre associação. No entanto, apesar de um controlo mais severo nesta data, por parte do regime, muitos dos grupos de pessoas que se encontravam nas associações conquistaram aqui competências que, com a queda do regime e instauração da Democracia, lhes permitiram ter um papel social ativo nesta fase importante para o País. (25 Abril. Associações permitiram aos portugueses resistir ao Estado Novo, 2014)

Segundo Martins (s.d) esta época foi um marco importante na história do associativismo pois, como refere "(...) a par do substancial aumento do número de associações, mais dois factos se verificaram: as colectividades mais "clássicas" diversificaram em muito as suas actividades e por outro lado, emergiram ou reforçaram-se outros tipos de associativismo(...)".

Segundo contam os registos se, até esta altura, havia muitas limitações à criação de novas associações, a partir desta data começou a assistir-se a um forte crescimento do número de associações, cooperativas e instituições de solidariedade social (25 Abril. Associações permitiram aos portugueses resistir ao Estado Novo, 2014).

Após 25 de Abril de 1974, data que ficou marcada pela revolução Portuguesa, liderada pelo Movimento das Forças Armadas, assistiu-se a uma alteração do sistema político da altura. Até então, um clima de medo imperava, tendo, a partir daqui, assistido a um grande impulso no movimento de criação de associações.

Atualmente existem associações nas mais distintas áreas de atuação. No entanto, são números com alguma dificuldade de apurar, com alguma exatidão, pois têm uma elevada probabilidade de variar, uma vez que, com o decorrer do tempo, associações cessam as suas funções e outras iniciam-se na prática do associativismo.

## **Caracterização de Clubes**

Os clubes desportivos, nem sempre estão organizados da mesma forma. Atendendo à sua diversificada dimensão há a necessidade de os distinguir. No que concerne às tipologias do Associativismo na área do desporto podemos encontrar: os clubes de praticantes, clubes desportivos, sociedades desportivas, associações de Clubes associações de agentes desportivos, associações promotoras de desporto, federações desportivas, entidades de índole confederativa e outras entidades com intervenção na área do Desporto. (Associativismo, 2012).

No entanto, importa definir aqueles cujo estudo se debruça. Os clubes de praticantes são “entidades de direito privado, sem fins lucrativos que tenham por objecto exclusivo a promoção e organização de atividades físicas e desportivas

com finalidades lúdicas, formativas ou sociais” (Decreto-Lei nº 272/97, de 8 de Outubro.)

De acordo com a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, no seu art.º 26.º, os clubes desportivos são: “As pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática directa de modalidades Desportivas”.

A título de exemplo, no futebol é importante referir que, desde 2013, através do Decreto-Lei n.º10/2013, todos os clubes para participarem em competições profissionais teriam de se transformar em SAD (Sociedade Anónima Desportivas) ou SDUQ (Sociedades Unipessoal por Quotas). No caso da Liga Portuguesa de Futebol Profissional pode-se confirmar que tanto na 1ª divisão, como na 2ª divisão, todos os clubes se encontram sob este regime jurídico. No entanto, o mesmo Decreto-Lei, no seu art.º 1.º “estabelece o Regime Jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais.”

O cidadão comum quando começa a pensar sobre os clubes desportivos o primeiro critério que utiliza como diferenciador das várias organizações são os recursos financeiros. Efetivamente este será um fator preponderante na sobrevivência do clube, inclusive podemos considera-lo como o principal. Contudo, seria errado limitar apenas este critério nas características das dimensões dos clubes. O número de recursos utilizados por parte da instituição, quer humanos, quer materiais, deve também ser um indicador da sua dimensão a ter em conta. Os resultados alcançados são também um elemento que condiz com a importância que o clube representa.

Os clubes assumem, atualmente, uma elevada importância na vida social, pois estes representam de uma forma mais patente a ligação entre a sociedade e o desporto. Se por um lado, estamos constantemente a ser confrontados com as notícias de sedentarismo da população mundial, com cada vez menos práticas de atividade física, por outro, averiguamos a importância dos clubes que funcionam como promotores de espetáculos e, por conseguinte, leva os espectadores a acompanhar o fenómeno desportivo. Desta forma, a importância

social do desporto atinge valores superiores aos da simples prática da atividade física, representando assim uma maior oferta.

Apesar de ser visto como uma organização, será difícil pensar no clube como um meio de angariar grandes lucros, principalmente nos de pequena dimensão. Os seus constantes registos de despesas e recebimentos levam a que, a prática da gestão desportiva nos clubes desta dimensão viva muito dependente do trabalho voluntário dos seus directores.

Para que seja possível um eficiente processo de gestão será necessário a existência de uma estrutura competente, capaz de responder aos desafios mais diversificados e que funcione com ideias bem definidas e praticadas por todos os intervenientes. À medida que a instituição desportiva é maior, acarreta um processo cada vez mais profissional. Segundo Andreff (1998, pp.15) “no *Olympique Lyonnais* em 1976 o serviço administrativo compreendia cinco pessoas remuneradas a tempo inteiro: um director administrativo, um contabilista, um funcionário encarregado da organização das deslocações das equipas e do apoio administrativo das equipas amadoras e dois secretários dactilógrafos.”

Embora seja necessário ter em atenção as assimetrias existentes quando falamos em diferentes países, pois cada país regula-se pela sua própria legislação, a finalidade económica e financeira está sempre relacionada com o alcance dos objetivos dos clubes. Em síntese, tendo, no final de cada época desportiva, de ser aprovadas em Assembleia Geral anual as contas referentes à época anterior esta ferramenta é um ótimo auxílio inclusive para ficar com uma ideia mais coesa da situação em que se encontra o clube.

O processo contabilístico adotado por um clube pode, no entanto, variar se se tratar de um clube unidesportivo ou multidesportivo. Na gestão de um clube com características unidesportivas, usualmente todas as suas contas estão inseridas num único departamento (mesmo no caso de existirem no clube equipas amadoras e profissionais), devendo diferenciar-se despesas e receitas referentes a cada categoria de equipa (Andreff, 1998 pp.14).

Por outro lado, quando se trata de um clube multidesportivo a tarefa torna-se mais complexa. No caso de se tratar do mesmo nível contabilístico pode-se centralizar tudo num único contabilista do clube, o que leva a uma autonomia desportiva de cada secção, mas com a necessidade de ter uma pessoa encarregue de registar todas as incidências (entradas e saídas) com o controlo do contabilista. Como maior ameaça surge o risco de tensão entre as secções e o clube (Andreff, 1998 pp.14).

Em situação inversa, surge a possibilidade de descentralizar estes serviços financeiros, assumindo cada secção a responsabilidade de se sustentar através de determinada quantia financeira estipulada. As maiores ameaças que surgem ligadas a esta opção são nos casos de dificuldades temporárias de secção ou equipas em declínio, quando a mesma equipa sente necessidade de fazer longas deslocações em várias épocas ou na eventualidade do clube querer apostar numa nova actividade desportiva (Andreff, 1998 pp.14).

Santos (2002, pp. 99) classificou quatro variáveis como caracterizadores das dimensões dos clubes: Número total de modalidades; número de praticantes; orçamento dos clubes e o número de sócios. Segundo o mesmo, esta última variável justifica-se pois:

1. “O número de membros de um clube pode afectar o tipo de relações sociais que se podem estabelecer.
2. Num clube com muitos sócios se estabelecer uma maior diferenciação e planeamento das funções dos voluntários.
3. O maior grau de organização e gestão num clube com muitos sócios, com uma estrutura mais burocrática, proporcionar um certo anonimato dos membros dentro da organização e colocar o clube como um mero prestador de serviços.
4. Potencialidade económico-política: um clube pequeno, para além de ter menores recursos, não pode argumentar o número de sócios para legitimar a sua posição, tendo que recorrer a outros atributos.”

Na sua divisão os clubes estavam agrupados em três categorias: pequenos, se tivessem até 250 sócios, clubes médios, se tivessem um número

de sócios compreendido entre os 251 e os 500 e clubes grandes se o seu número de associados fosse superior aos 501. (Santos, 2002)

Quando falamos em clubes que se encontram perante um panorama nacional, estes têm outros números relativamente às suas receitas gerada por estes critérios. Para além destes juntam-se ainda receitas provenientes de direitos televisivos ou mesmo do “*merchandising*”. Se, por um lado, estes têm mais lucros é importante referir que o seu tipo de despesas é também superior, por exemplo pelo tipo de deslocações que têm de fazer. Recentemente, o clube inglês *Manchester United* revelou que, apesar da ausência da participação nas competições europeias, regressou aos lucros tendo por base um contrato milionário com a empresa Adidas, com vista a equipar o clube nos próximos dez anos. Este tipo de situações está essencialmente ao alcance dos clubes de grande dimensão à escala Mundial (Cabrita-Mendes, 2014).

## **Novo Regime Jurídico - Organização de Clubes**

Com o avanço da indústria do desporto, mais concretamente do futebol, o ordenamento jurídico viu-se obrigado a dar respostas a alguns paradigmas. Um deles era o regime jurídico a que os clubes se encontravam obrigados.

Desta forma, podemos verificar uma revolução ao longo dos anos, da simples associação sem fins lucrativo às sociedades desportivas que hoje predominam. A Lei de Bases do Sistema Desportivo, Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro, representou um marco importante para o universo associativo, pois permitia numa primeira fase, uma opção de escolha entre os clubes desportivos ou as sociedades com fins desportivos. (Meirim, 1995)

Esta divisão procurava uma separação entre a realidade desportiva profissional e a não profissional. Segundo Meirim (1995) os clubes desportivos podem ser caracterizados como associação privada de fim não lucrativo; como entidade relevante no espectro desportivo nacional; como pessoa coletiva de utilidade pública; como entidade desportiva gestora da prática desportiva, em moldes profissionais, de certas modalidades desportivas.

Com esta nova filosofia criaram-se cerca de 30 sociedades desportivas, sendo que grande parte corresponde ao Futebol.

De acordo com Rodrigues (2012) as sociedades desportivas começaram a ser referidas no ordenamento jurídico português, em 1990 pela Lei de Bases do Sistema Desportivo (Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro)

Em desenvolvimento da Lei de Bases do Sistema Desportivo e relativamente às sociedades com fins desportivos foi publicado o Decreto-Lei n.º 146/95, de 21 de Junho, que estabelecia o Regime Jurídico das Sociedades Desportivas. Constituída por 25 artigos esta regulava o funcionamento das sociedades desportivas. Segundo esta lei, "Sociedade Desportiva trata-se de uma pessoa coletiva, de direito privado, criado por um Clube desportivo, e que tem por objeto a participação em atividades e competições desportivas de carácter profissional de uma determinada modalidade, a promoção e

organização de espetáculos desportivos, bem como o fomento e desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva dessa modalidade". As sociedades desportivas também podiam gerir atividades desportivas referentes ao clube desportivo fundador, na qual participem praticantes profissionais da mesma modalidade.

Às sociedades desportivas eram aplicadas as regras apresentadas nesta lei e subsidiariamente regulavam-se pelas normas das sociedades anónimas. A constituição de uma sociedade desportiva podia estar ligada apenas ao clube fundador, ou noutro caso ao clube fundador e pessoas singulares de nacionalidade portuguesa ou pessoas coletivas com sede em Portugal.

No que concerne às suas denominações as sociedades desportivas tinham de ver mencionado o nome do clube fundador, seguido da modalidade desportiva em causa, e terminada pela sigla "SD". O valor mínimo ligado ao capital social era de 50 000 000\$00 e a sua realização deveria ser feita totalmente em dinheiro. As ações destas revelavam-se sempre nominativas.

O mínimo de participação no capital social exigido do clube Fundador deveria corresponder a 20% deste. As ações pertencentes ao clube fundador conferiam direito de veto em decisões como: fusão, cisão, transformação ou dissolução da sociedade e alteração dos estatutos; o aumento/redução do capital social e a alterações na localização da sede, deliberadas pela assembleia geral. Também lhe era conferido o poder de designação de, pelo menos, um dos membros do conselho da administração a quem era consagrado direito de veto nas deliberações deste órgão relativamente às mesmas matérias em que existia esse direito de veto na Assembleia Geral e já identificadas.

Quanto aos lucros gerados no exercício, estes deviam reverter para benefício da atividade desportiva geral do clube. Uma percentagem não inferior à vigésima parte dos lucros da sociedade seria destinada à constituição da reserva legal e, sendo caso disso, à sua reintegração, até que o montante das reservas corresponda a metade da média das despesas realizadas nos últimos três exercícios.

No seu art.º 10.º com a epígrafe “Registo e Publicação”, “O notário deve, oficiosamente e a expensas da sociedade desportiva, comunicar a constituição desta e os respectivos estatutos e suas alterações ao Instituto do Desporto e ao Ministério Público, bem como remeter ao jornal oficial um extracto para publicação.”

O início da atividade destas sociedades estava dependente dos procedimentos que acabamos de identificar. O Art.º 11.º confirma isso mesmo ao dizer que as sociedades desportivas adquirem capacidade de exercício com o depósito dos seus estatutos no Instituto do Desporto. Além disso, a eficácia dos atos de alteração dos estatutos das sociedades desportivas depende do depósito nos termos do número anterior.

Nas relações com a federação Desportiva, a lei dizia-nos essencialmente que, tratando-se da federação à qual fosse reconhecida utilidade pública desportiva, no âmbito dessa modalidade a sociedade desportiva representava, perante esta, o Clube fundador; que o clube tinha o dever de remeter as suas contas à federação e que seria o organismo autónomo respetivo da sociedade desportiva que estabelecia as relações com a federação.

A relação entre clube fundador e sociedade desportiva era explícita no artigo 13º da seguinte forma.

"1- O Clube fundador transfere para a sociedade desportiva, no acto de constituição desta, a totalidade dos direitos e obrigações integrantes do respectivo património que se encontrem afectos à participação nas competições profissionais da modalidade que integra o objecto da sociedade, com excepção dos relativos ao património desportivo edificado.

2- Para efeitos do disposto no número anterior, o clube fundador deve elaborar um inventário dos direitos e obrigações referidos no número anterior, o qual deve constar de documento escrito, que figurará em anexo à escritura pública de constituição da sociedade.

3- A utilização de instalações do clube desportivo pela sociedade desportiva sua participada deve ser titulada por contrato escrito, onde se estabeleça remuneração justa."

A actividade contudo revela-se condicionada. No artigo 14º

"1- A sociedade desportiva não pode participar em sociedade com idêntica natureza;

2- Nenhum acionista de uma sociedade Desportiva pode deter, directa ou indirectamente, acções representativas de mais de 1% do capital de outra sociedade que participe na mesma competição.

3- Para efeitos do número anterior, entende-se que se verifica detenção indirecta de acções por um accionista quando as mesmas estejam emitidas em nome do cônjuge, parente ou de qualquer pessoa com quem viva em economia comum, ou de sociedades relativamente às quais se encontre em posição de domínio ou de grupo.

4- Quando seja violado o disposto no nº 2, e enquanto a infração se mantiver, o acionista não pode exercer nenhum dos seus direitos em ambas as sociedades, salvo o de alienar as acções a terceiro."

Por seu turno, o art.º 15º do Regime Jurídico das Sociedades Desportiva estabelecia uma impossibilidade das sociedades desportivas deterem ações de outras sociedades desportivas, bem como algumas restrições para os acionistas da sociedade desportiva.

Referente à administração o Art.º 17.º dizia:

1- A gestão e representação da sociedade compete a um conselho de administração, composto por um número ímpar de membros fixado nos estatutos.

2- Não podem ser administradores de sociedades desportivas:

a) Os que, nos três anos anteriores, tenham ocupado cargos sociais em outra sociedade desportiva constituída para a mesma modalidade;

b) Os titulares de órgãos sociais de federações ou associações desportivas de clubes da mesma modalidade;

c) Os praticantes profissionais, os treinadores e árbitros, em exercício, da respectiva modalidade."

O Art.º 18.º refere-se às autorizações especiais necessárias para se deliberar sobre aspetos relevantes para a vida ou sociedade desportiva tais como: alienação ou oneração, do património imobiliário da sociedade; atos que excedam as previsões inscritas no orçamento relativamente às despesas com o quadro de praticantes profissionais; Além disso, estas autorizações careciam de quóruns deliberativos mais exigentes, atenta a importância da matéria a deliberar, bem como exigia maioria qualificada de dois terços para a aprovação.

De acordo com o Art.º 19.º quando ocorresse um aumento de capital, apenas os associados do clube fundador, beneficiavam do direito de preferência na subscrição das ações a emitir. O não cumprimento referido anteriormente apenas se verificava mediante indicação estatutária em sentido contrário.

Contudo a hipótese de extinção da Sociedade Desportiva podia suceder e portanto carecia de previsão legal, designadamente quanto ao destino a dar ao património da Sociedade Desportiva.

O art.º 22.º indicava de que forma seria feito o balanço e contas, sendo que até existir um plano oficial de contabilidade específico para os clubes desportivos e as sociedades desportivas deveria ser aplicadas subsidiariamente as regras do plano oficial de contabilidade pelas empresas (Decreto-Lei n.º 401/89. De 21 de Novembro, com as necessárias adaptações.

De acordo com o art.º 23.º "O exercício económico das sociedades desportivas correspondia ao que for definido pela federação que, na modalidade respectiva, beneficie do estatuto de utilidade pública desportiva.

Com esta legislação os clubes que se destinavam a competir em competições desportivas profissionais, mas declarando-se como sem fins lucrativos, estavam adstritos a um regime especial de gestão que estabelecia um conjunto de regras mínimas que assegurariam a transparência e rigor desta. Aos

dirigentes estavam consagradas um conjunto de regras que estes se sujeitavam a cumprir, sob pena de serem penalizados caso resultasse numa gestão danosa para as instituições.

Contudo, embora em teoria resultasse numa boa estratégia, o mesmo não se verificou com a prática. As desigualdades acentuaram-se entre os clubes que preferiram formar-se sob a forma de sociedades em detrimento dos restantes. Evidenciando-se o fator económico nestas disparidades dos clubes desportivos surge a necessidade de implementar novos regimes jurídicos que consigam dar resposta às assimetrias, procurando uma homogeneidade entre os vários participantes das competições.

Dada a ineficácia do modelo anterior, passamos a assistir a uma nova realidade com o novo Regime Jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de janeiro, que começou a ser aplicável às sociedades desportivas que pretendesse participar em competições profissionais, na época 2013/2014. A 25 de Janeiro de 2013. Todos os clubes com intuito de participar em competições desportivas profissionais tinham de estar sujeitos ao regime das sociedades desportivas eliminando-se o regime especial de gestão que existia anteriormente. Neste novo sistema as entidades desportivas podem formar as suas sociedades optando por 1 de 2 tipos: Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ). Este regime prático estabelece regras próprias para as SAD e as SDUQ, sendo certo que na ausência de regras específicas, para estas sociedades, que sejam suscetíveis de esclarecer todos os pontos sobre este tema, aplicam-se as regras gerais previstas no Código das Sociedades Comerciais relativamente às sociedades anónimas e quotas. No entanto, a atividade desportiva em causa leva a um conjunto de especificidades a ter em conta. Neste ponto destacam-se questões como a forma da sua constituição ou o capital mínimo associado à sua formação, como à relação existente entre clube e sociedade.

## **O que é uma SDUQ**

Trata-se de um tipo societário, onde a quota é única e unipessoal, pois pertence ao Clube fundador. Isto pressupõe que o acionista é conhecido. A sua divisão também não é permitida.

O Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, indica no seu artigo 7º, dois valores diferenciados face à competição em que participam no que concerne ao capital social. Desta forma, para este modelo (S.D.U.Q.) a participação na 1ª Liga, ou também designada por Liga NOS, acarreta um valor mínimo de 250 000€ do capital social. Os participantes na 2ª Liga encontram-se sujeitos a um valor mínimo do seu capital social de 50 000€. Independentemente dos resultados desportivos, a transição de uma sociedade desportiva para o nível superior, tem sempre de respeitar os valores exigidos para a participação. Caso não o façam, o ingresso na competição não será consumado. Apesar da obrigatoriedade nas competições profissionais, a formação de sociedades é também acessível aos clubes não profissionais. Uma sociedade unipessoal por quotas desta natureza, obriga a um capital mínimo de 5 000€.

A mesma associação desportiva pode formar mais do que uma sociedade unipessoal por quotas, desde que se destinem a diferentes modalidades.

O número de membros da Administração de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas é estabelecido pelos estatutos referentes à entidade em causa, tendo, no mínimo, um Gestor Executivo. A Gestão das Sociedades deve ser feita pelos seus membros executivos a tempo inteiro, assim como a identidade dos mesmos deve ser revelada à entidade organizadora das competições desportivas em que se insere.

## **Quais as Principais Diferenças entre uma S.D.U.Q. e uma S.A.D.**

As principais diferenças dos tipos societários da Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (S.D.U.Q) e Sociedade Anónima Desportiva (S.A.D), deriva sobretudo da sua natureza. As S.A.D estão sujeitas à intervenção de

terceiros que pretendam adquirir parte do seu capital Social. Desta forma, é composto por ações que se encontram dispersas por vários acionistas, conferindo-lhes poder na proporção das ações que detêm. Os acionistas não estão obrigados a revelar a sua identidade. O nº 2 do Art.º 5.º da Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, revela que "As ofertas públicas de ações das sociedades anónimas desportivas são reguladas pelo Código dos Valores Mobiliários, com as devidas adaptações ao respectivo objecto e especificidade."

O valor mínimo de capital social exigido, aquando da sua constituição é de € 1 000 000 caso participe na 1ª Liga. Na eventualidade da SAD participar na 2ª Liga o valor mínimo passa a ser de €200 000. No caso de participar em outras competições profissionais, a SAD está obrigada a garantir um capital social mínimo de € 250 000. Se esta tiver por objeto várias modalidades, então o capital social mínimo exigido tem de estar de acordo com a modalidade que exigir o valor mais elevado (Art.º 7.º Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro).

Ao contrário da realidade da S.D.U.Q. como já foi referido atrás, a S.A.D. apresenta-se subdividida em ações. De acordo com o Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, no seu artigo 10.º intitulado Ações:

"1-As acções das sociedades anónimas desportivas são de duas categorias:

a) Categoria A, as que se destinam a ser subscritas pelo clube fundador, nos casos em que a sociedade tenha sido constituída nos termos da alínea c) do artigo 3º;

b) Categoria B, as restantes

2- As acções da categoria A só são susceptíveis de apreensão judicial ou oneração a favor de pessoas colectivas de direito público.

3- As acções são sempre nominativas."

As acções de categoria A, quando referidas nos termos da alínea c) do art.º 3º dizem respeito "à constituição da sociedade desportiva por via da

"personalização jurídica de uma equipa que participe ou pretenda participar, em competições desportivas."

Os órgãos sociais respeitantes a uma SAD, estão, tal como no caso das S.D.U.Q, fixados nos estatutos, contendo estas, no mínimo, dois gestores executivos. Estes membros devem dedicar-se a tempo inteiro à gestão das sociedades e a sua identidade deve ser comunicada, em cada ano, às entidades organizadoras das competições desportivas profissionais.

O aumento de Capital das SAD segue as normas expostas no Art.º 17.º

"1- Nos aumentos de capital das sociedades anónimas desportivas têm direito de preferência os que já forem acionistas da sociedade e os associados do clube fundador, se for caso disso, nos termos determinados pelos estatutos da sociedade.

2- Caso a sociedade anónima desportiva seja constituída, nos termos das alíneas b) e c) do artigo 3º, com apelo a oferta pública, têm direito de preferência, na subscrição ou aquisição de participações sociais, os associados do clube em transformação ou fundador que, em assembleia geral, devem graduar esse direito de preferência em função da titularidade dos seus direitos de voto.

3- A subscrição pelo público em geral pode ser feita em condições mais onerosas do que as estabelecidas para a subscrição por associados do clube em transformação ou fundador..."

O Art.º 18.º trata um conjunto de situações que carecem de uma autorização especial, atenta a sua importância, tais como:

- a) A alienação ou oneração, a qualquer título, de bens que integrem o património imobiliário da sociedade.
- b) Os actos que globalmente excedam em 20% as previsões inscritas no orçamento.

A autorização é conferida por deliberação da Assembleia Geral, no caso das SAD, e por decisão do sócio único, no caso da SDUQ. São ainda estabelecidas regras específicas quanto ao quórum de funcionamento das

Assembleias Gerais, para aprovar estas deliberações e alguns requisitos específicos a que estas ficam sujeitas pelo contrato de sociedades e pela lei aplicável.

O art.º 19.º estabelece algumas limitações ao exercício de direitos sociais:

"1- Os direitos dos acionistas que sejam titulares de ações em mais do que uma sociedade anónima desportiva que tenha por objecto a mesma modalidade desportiva só podem ser exercidos numa única sociedade, com excepção dos direitos à repartição e percepção de dividendos e à transmissão de posições sociais

2- A restrição prevista no número anterior aplica-se, também a sociedades relativamente às quais a sociedade anónima desportiva e o acionista se encontrem em posição de domínio ou de grupo.

3- A entidade dominante de uma sociedade desportiva, nos termos do disposto no artigo 21.º do Código dos Valores Mobiliários, não pode deter em sociedade desportiva concorrente mais de 10% do respectivo capital."

A participação por parte de entes públicos no capital social destas sociedades está sujeita a algumas limitações. No decorrer do Art.º 20.º somos elucidados que Regiões Autónomas, municípios ou as associações de municípios, não podem ter uma participação no capital social das sociedades anónimas desportivas, sediadas na sua área de jurisdição, superior a 50%.

O art.º 23.º esclarece alguns aspetos relativos à participação do clube fundador

"1- Nos casos referidos na alínea c) do artigo 3º, a participação directa do clube fundador na sociedade anónima desportiva não pode ser inferior a 10% do capital social.

2- No caso referido no número anterior, as ações de que o clube fundador seja titular conferem sempre:

a) O direito de veto das deliberações da assembleia Geral que tenham por objecto a fusão, cisão, ou dissolução da sociedade a mudança da localização da sede e os símbolos do clube, desde o seu emblema ao seu equipamento;

b) O poder de designar pelo menos um dos membros do órgão de administração, com direito de veto das respectivas deliberações que tenham objecto idêntico ao da alínea anterior.

3- Os estatutos da sociedade desportiva podem subordinar determinadas deliberações da respectiva assembleia geral à autorização do clube fundador.

4- O Clube fundador pode também participar no capital social da respectiva sociedade desportiva através de uma sociedade gestora de participações sociais, sem prejuízo do disposto no n.º 1."

## **Organização e Gestão de Eventos**

Num clube desportivo a ocorrência de eventos é algo que acontece com bastante frequência. Seja em que modalidade for, a disputa em regime de competição leva a um recorrente confronto entre várias equipas. Quanto mais elevada a competição, mais requisitos mínimos se encontram ligados a esta. Neste caso em concreto, o Futebol Clube de Penafiel, S.D.U.Q, encontra-se, na presente época, a disputar a Primeira Liga de Futebol Profissional. Encontrando-se na competição mais importante do futebol português, e dado o impacto que este desporto tem em Portugal, está sujeito a um sistema de regulamentação muito apertado. Tudo aquilo que se desenrola em cada jogo é pensado ao mais ínfimo pormenor para que nada escape ao controlo da entidade organizadora.

A necessidade de melhor compreender este fenómeno leva-nos a explorar a sua origem e toda a sua estrutura. Desta forma, o primeiro passo neste registo passa por entender melhor o conceito de evento. De acordo com vários dicionários da língua portuguesa podemos verificar que o significado é similar

nas várias pesquisas remetendo-nos sempre para uma ideia de um acontecimento; um sucesso; um êxito.

Atendendo à definição universal de evento produzida pelo dicionário da língua portuguesa qualquer acontecimento organizado com maior ou menor simplicidade pode ser encarado como um evento. A organização de uma festa de aniversário ou um casamento de um modo mais complexo podem ser definidos como um evento. Visto como um meio onde é possível reunir multidões, este permite a transmissão de informações entre todos os intervenientes o que para determinadas entidades é visto como um potencial económico. (Neto, 2014)

Segundo Watt (2004) evento é algo que "acontece" e não apenas "existe". Esta ideia pressupõe que o acontecimento acarreta uma prévia preparação por parte de um indivíduo ou grupo, onde pretende atingir determinado objetivo. Desta forma, não pode simplesmente abster-se de acautelar determinados detalhes, fazendo-o com especial atenção, para que o evento venha a ser bem-sucedido.

Cesca (2008, pp. 20) afirma que evento "é um facto que desperta a atenção, podendo ser notícia e, com isso, divulgar o organizador."

Desta forma, podemos entender o evento como um princípio que se pode desenrolar pelas mais diversas áreas. Neste sentido, podemos encontrar uma vasta diversidade quanto aos vários tipos de eventos que se podem desenvolver. Vertentes como a política, social, desportiva, cultural ou outra classificam o evento quanto à sua área de atuação.

Adaptando à natureza em causa, o evento desportivo promove a reunião de espectadores que se juntam com o intuito de apoiar, o que acontece no local, com base em manifestações como aplausos. (Desbordes & Falgoux, 2006).

Como foi referido anteriormente, se a natureza do evento é tida em conta, também a dimensão que este alcançará não deve ser descartada. Ao seguir este raciocínio, quando estamos perante um público-alvo mais reduzido, não devemos criar o evento com os mesmos pressupostos de um evento de maior dimensão mas sim adaptado às diferentes proporções. De acordo com

Greenwell; Danzey-Bussell & Shonk (2013, pp.11-15) atendendo à dimensão do desporto podem ser criados vários tipos de eventos desportivos. Neste sentido, estes autores enumeram a existência de:

“Mega Eventos;  
Eventos multidesportivos;  
Eventos de múltiplas localizações  
Eventos multi-culturais;  
Eventos internacionais;  
Eventos para jovens;  
Eventos para pessoas portadoras de deficiência;  
Eventos para séniores;  
Eventos familiares;  
Eventos extremos.”

Na edição de 26 de Dezembro de 2014, o jornal "O Jogo", com base num trabalho da BBC, publicou uma notícia na qual dava conta de um registo cada vez maior quanto ao número de pessoas que assistiam desporto ao vivo em mega eventos. Os Jogos Olímpicos na companhia do Mundial de Futebol destacam-se dos restantes grandes eventos que são dominados por competições continentais. No entanto, nesta classificação de maiores vendas de bilheteira, entre 2011 a 2014, destacavam-se os mega eventos pela seguinte ordem:

“Jogos Olímpicos 2012;  
Mundial de Futebol de 2014;  
Jogos Paralímpicos 2012;  
Mundial de Rugby 2011;  
Jogos da Commonwealth 2014;

Jogos Olímpicos de Inverno 2014;  
Universíadas 2013;  
Mundial de Voleibol 2014;  
Jogos Mundiais 2013;  
Pan-americanos 2011;  
Jogos Asiáticos 2014;  
Mundial de atletismo 2013;  
Jogos Olímpicos da juventude 2014;  
Mundial de Natação 2013;  
Ryder Cup Golf 2014. (Ferro, 2014).”

Se, por um lado, estes eventos desportivos registam grandes números de assistência, nem sempre os eventos com menor dimensão conseguem atingir os valores pretendidos. Os gestores de eventos têm desta forma um enorme desafio pela frente, de forma a procurar garantirem assistências consideráveis.

Os eventos, ao serem realizados, procuram ter impacto na sociedade em que estes se encontram. Embora haja eventos que conseguem atrair mais público face a outros, a importância dada pelos espectadores ao espetáculo torna-o do mesmo modo importante. Esta dimensão do evento faz-se sentir quando temos eventos de dimensão nacional, ao invés de outros que se destinam a uma proporção menor das populações. De acordo com Sá & Sá (2008 pp 69) “Do ponto de vista social um evento desportivo pode influenciar o fortalecimento do orgulho comunitário de uma cidade, região ou país, aumentar a participação da comunidade, provocar oscilações sociais ou alterar comportamentos.”. Desta forma podemos, constatar que, através de vários movimentos como o caso do desportivo, é muito importante para as comunidades sentirem-se identificadas e terem, assim, um meio de representação.

O Desporto pressupõe sempre uma competição onde pelo menos dois adversários disputam entre si um jogo sempre com o intuito de vencer. As várias características que distinguem os desportos existentes fazem com que cada um adapte a sua filosofia a uma competição. A essa competição está associado o evento onde se discute um resultado, com o apoio de espectadores e outros elementos. (Sá & Sá, 1999)

Ao consultar o Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, no seu art.º 2.º-A, podemos verificar as definições que são aplicadas no regulamento. A alínea F) deste número traduz "clube visitado" como "o clube promotor de espectáculo desportivo, a quem salvo disposto em contrário, compete a respetiva organização;". Face a esta definição entendemos que cabe aos clubes quando jogam em casa ser organizadores de eventos.

Atendendo à dimensão do espetáculo, o envolvimento gerado pela organização acarreta sempre o recurso a um número variável de indivíduos para que o evento cumpra todos os requisitos. Desta forma, Sarmiento (2004 pp. 77) revela que "A complexidade do evento, leva à necessidade de descentralização, o que corresponde a uma divisão de tarefas pelos vários intervenientes do evento".

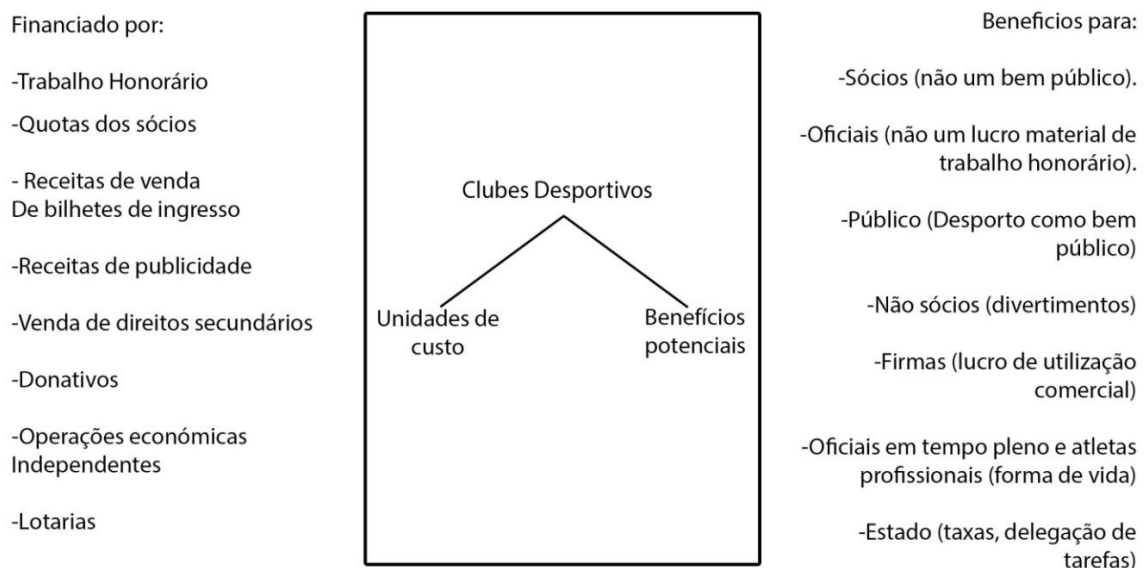
## **Gestão Financeira**

A realidade financeira que, hoje, o observador tem de um clube desportivo é assustadora. A ideia de frágeis situações económicas é uma constante, assim como dívidas compreendidas enquanto fruto da gestão praticada no passado. Muitas das vezes, estas alastram-se de ano para ano e quando acontecem transições de membros nos órgãos diretivos, a atividade que estes delineavam assim como os projetos pensados acabam condicionados. Estes passam para

segundo plano, sendo a prioridade dar resposta a problemas passados e reverter a situação. Desta forma, não é possível criar grandes expectativas. Com o avançar do tempo, surgem novas cobranças, ou dívidas que até à data eram inexistentes, e muitas vezes este torna-se o maior problema a dar resposta.

A entrada e saída de valores financeiros é uma constante no mercado de serviços. Esta área é uma matéria muito sensível no ramo desportivo, assim como em empresas com outros objetos. Desta forma, a preocupação com a gestão financeira é algo a ter muito em conta pois é necessária responsabilidade extrema para conseguir manter uma boa saúde financeira. Embora estejamos perante um fornecedor de bens e serviços (o primeiro através da criação de jovens talentos ou comercialização de produtos afetos ao clube, e perante o fornecimento de espetáculo desportivo), as exigências ligadas ao clube/instituição são bastante rigorosas. O registo de entrada e saída de recursos financeiros é, nestes casos, muito equilibrado, tendo a par de um conjunto de receitas, um elevado número de despesas englobado ao seu trabalho. Os clubes desportivos, não sendo empresas direcionadas para o lucro têm portanto uma árdua tarefa no sentido da despesa não exceder a receita.

De acordo com Heinemann (1986 pp. 9) o clube desportivo baseia-se no seguinte tipo de financiamento global (Figura 1).



**Figura 1 – Financiamento Global de Clubes Desportivos (Heinemann, 1986 pp. 9)**

Esta leitura que fazemos acima relata as principais fontes de receita e despesa aos quais os clubes desportivos estavam sujeitos. De 1986 até à atualidade, o Futebol sofreu um elevado crescimento desde logo pelo próprio regulamento jurídico que anteriormente já foi abordado. No entanto, embora tenham existido várias alterações, que se viram obrigadas a responder ao avanço do futebol em termos profissionais, muitas destas formas de financiamento continuam a existir.

De acordo com notícia avançada pelo Jornal “O Jogo”, em 17 de Novembro de 2014, Portugal é o 7.º país onde é mais caro assistir ao futebol ao vivo. A relação existente entre o preço dos bilhetes dos espetáculos e os rendimentos que os cidadãos auferem torna o futebol um espetáculo muito caro para se assistir. Não representando esta uma necessidade básica de vida, acaba por perder algum peso na hierarquia de satisfação das necessidades do Homem. (Futebol Português é o sétimo mais caro, 2014)

Contudo a quem compete a estipulação dos preços para estes eventos? De facto os clubes, ou na atualidade as SAD ou SDUQ, como promotoras do evento são as responsáveis pela estipulação dos preços de cada espetáculo. No entanto, esta estipulação de preços carece de algumas normas a seguir no Regulamento da Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

O art.º 76.º referente à organização financeira dos jogos, refere que "A Organização Financeira dos jogos das competições oficiais é da responsabilidade dos clubes visitados ou considerados como tal."

A organização do jogo e respetiva estipulação de preço de bilhetes é contudo condicionada por um conjunto de variantes. O art.º 84.º do Regulamento anteriormente referido prevê:

"2-Os preços dos bilhetes para público serão fixados pelos clubes visitados, ou como tal considerados, enquanto entidades organizadoras, em obediência às seguintes condições:

a) Os clubes terão obrigatoriamente de definir, para cada jogo, um mínimo de três sectores com preços diferenciados, cujo limite máximo não poderá

exceder, respetivamente, um terço, dois terços ou a totalidade do valor máximo estabelecido para a correspondente competição nos termos da alínea d);

b) Nenhum dos sectores definidos nos termos da alínea anterior poderá corresponder a mais de metade dos lugares disponíveis no estádio e destinados ao público;

c) Salvo se vierem a ser definidos mais de três sectores com preços diferenciados, nenhum dos sectores poderá corresponder a menos de um quinto dos lugares disponíveis no estádio e destinados ao público;

d) Os limites mínimo e máximo dos preços dos bilhetes a praticar pelos clubes será indexado à classificação atribuída ao respetivo estádio nos termos do artigo 65.º, de acordo com a tabela publicada no Comunicado Oficial nº1 da Liga, sem prejuízo do regime aplicável aos bilhetes de cartão jovem;

3- Mediante prévia autorização da Liga, solicitada com pelo menos 15 dias de antecedência sobre a data oficial do jogo, os clubes visitados podem estipular preços abaixo do mínimo estabelecido nos termos do número anterior em dois jogos da competição."

Mas deverá a responsabilidade pelo elevado preço dos bilhetes recair apenas nestes? A verdade é que quando falamos de jogos disputados no primeiro patamar do futebol profissional português há que ter em atenção toda a logística e gastos envolvidos na preparação do evento. De acordo com o art.º 95.º do Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, na I Liga:

"1-Constituem encargos da organização financeira em todos os jogos desta competição:

- a) Policiamento;
- b) Fiscalização;
- c) Despesas Diversas.

2- Os clubes participantes nesta competição devem depositar na Secretaria da Liga, até ao dia 20 de Junho anterior ao do início da época desportiva seguinte, ou no prazo de cinco dias úteis após a homologação das competições, uma caução no valor €2.500,00 (dois mil e quinhentos euros) destinada ao Fundo de Garantia.

3- Caso o valor da caução, ou parte dele, não seja utilizado pelo clube numa determinada época, o montante total, ou seu remanescente, transitará para a época seguinte; neste último caso, o clube terá que, no mesmo prazo previsto no número anterior, depositar na Secretaria da Liga a quantia necessária à reposição da caução no valor previsto.

4- Durante o decurso da competição, os clubes visitados devem depositar na secretaria da Liga até às 18h00 do quinto dia anterior ao da realização do jogo os valores que hajam sido fixados pela Liga antes do início da época.

5- As receitas dos jogos da I Liga são integralmente destinadas aos clubes visitados."

Desta forma, é necessário recorrer a uma sustentabilidade da organização do evento. A ausência de uma cultura desportiva através da falta de apoio incondicional por parte dos adeptos (nos momentos de maior alegria, mas também nos de maior tristeza) aliado a precárias condições de vida que nos últimos anos muitos portugueses têm vindo a viver não representa uma ajuda para conseguir inverter este problema.

De acordo com Pais (2015) as fontes de proveito orçamentais das sociedades desportivas portuguesas seguem a mesma estrutura dos principais clubes internacionais:

- Provas/Prémios UEFA;
- Direitos de transmissão televisiva;
- Sponsorização/Publicidade;
- Match day (ticketing e Corporate);
- Merchandising e outros;

Ainda de acordo com este autor e com base na análise às principais rubricas de financiamento, a vertente provas/prémios UEFA estará sempre condicionada por uma lado à sua verificação e, por outro a uma boa prestação desportiva nas competições por esta organizada. Como no Desporto a incerteza do resultado impera, não se registando vitórias antes dos jogos realizados, esta rubrica manifesta-se como uma variável não tão rigorosa. Desta forma, e porque nem todos os clubes participam nas competições da UEFA, as outras componentes constroem grande parte dos orçamentos das sociedades desportivas. (Pais, 2015)

De acordo com o Jornal “Público”, os direitos televisivos em Inglaterra registaram um valor recorde de 6925 milhões de euros referentes ao período entre 2016 e 2019. Este valor, para muitos demasiado alto, regista-se como uma enorme alavanca financeira para os clubes ingleses pois são quem sai mais beneficiado. O sistema de redistribuição é também um dos mais equitativos da Europa ao contrário do que acontece com Espanha e Portugal, onde os contratos televisivos são negociados individualmente pelos clubes. Esta negociação leva a uma maior disparidade em termos de receitas económicas entre clubes o que condiciona o poder de investimento e a competitividade da competição. (Pimentel, 2015a; 2015b; 2015c).

No entanto, se o contrato referente aos direitos televisivos em Inglaterra é um bom exemplo, o mesmo não se pode dizer da gestão financeira levada a cabo nos clubes. Apesar dos valores atrás referidos, de acordo com o jornal britânico “*Dailymail*” apenas 2 dos clubes “Tottenham” e “Swansea” não apresentavam débitos. Registo contrário aos restantes clubes que apresentavam dívidas alguns com valores bastante elevados. (Harris, 2015)

Por outro lado, o caso dos clubes alemães apresenta através de um relatório referente à última época desportiva (2013-2014) um exemplo a seguir no que diz respeito à contabilidade financeira dos clubes. Embora os últimos anos tenham registado receitas superiores à despesa, apenas no final da última temporada (2013/2014) se registou um resultado líquido positivo de 39 Milhões de euros. (Bundesliga, 2015)

No que concerne às assistências a Liga Alemã regista a principal assistência quando comparada com as homónimas Ligas Europeias. A preocupação não reside apenas na divisão principal, tendo a 2ª Divisão local (Bundesliga 2) registado um elevado valor nas suas assistências. Quando comparada, a Bundesliga 2 apenas é ultrapassada pelas designadas Top 5 da Europa (Ligas Inglesa, Alemã, Italiana, Espanhola e Francesa) para além da "Eredivisie" (campeonato Holandês) com uma média de 17853 espectadores.

Ainda de acordo com o relatório atrás referido podemos verificar que o futebol alemão sofreu uma grande reforma em todo o seu sistema. Este tornou-se hoje uma grande indústria, no próprio país, albergando 48 830 pessoas, estando 17 228 diretamente empregadas pelos clubes da Bundesliga e da Bundesliga 2, num total de 36 equipas. Estes números representam um enorme contributo para a economia alemã dado que o futebol profissional na Alemanha movimentou cerca de 875 milhões de euros em impostos e contribui para as receitas e benefícios com a segurança social. (Bundesliga, 2015)

A indústria desportiva, com grande ênfase no futebol, é um mercado que envolve grandes números financeiros na atualidade. São vários os exemplos que, em cada época, assistimos à inflação financeira do futebol quando se trata por exemplo de transferências de jogadores. Neste capítulo, os valores que chegam a atingir exibem números de elevado valor, onde no passado dificilmente se pensava que chegasse. Contudo é importante referir que existe um grande diferencial de potencial financeiro e económico entre os vários clubes a nível internacional mas também a nível nacional.

Segundo Heinemann (1986) existe uma relação direta entre as receitas que os clubes têm ao seu dispor e os objetivos aos quais estes se propõem.

## **Marketing**

Qualquer instituição atual tem de ter em atenção a exploração do marketing. Começando por uma breve definição, de acordo com o Dicionário

Priberam da Língua Portuguesa, trata-se do "Estudo das atividades comerciais que, a partir do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, tende a dirigir os produtos, adaptando-os, para o seu melhor mercado; estudo de mercado." Podemos verificar, desta forma, que a preocupação do marketing está em conseguir encontrar o cliente e criar nele uma relação de fidelidade.

Vivemos perante um paradigma de constante concorrência onde a diferença se faz sentir nos mais pequenos pormenores. A par desta situação, consumidores que se caracterizam por ser cada vez mais exigentes traduzem um sinal a ter em atenção pelos produtores. Neste sentido as estratégias de marketing surgem no sentido de esmiuçar certos nichos de mercado e garantir um maior número de clientes. A relação com o cliente revela que não basta adquirir o cliente apenas uma vez, mas sim manter a sua fidelização. (Brito, 2014)

De acordo com Skacel (2005 pp. 9) o marketing "pode ser informalmente definido como aquilo que fazemos para conseguir que mais consumidores usem mais serviços ou comprem mais produtos, para que sejam satisfeitas mais necessidades mais frequentemente." O marketing, enquanto conceito, tem sido associado sobretudo às atividades ligadas com a promoção, vendas e propaganda. Atualmente a sua utilidade surge no sentido de direcionar aqueles que são os recursos de uma entidade, para satisfazer as necessidades do consumidor, atingindo objetivos lucrativos recorrendo à criatividade.

No mesmo sentido, a definição de Moore & Pareek (2006) indica que este conceito baseia-se no intermediário entre o consumidor e o negociador. Os departamentos de marketing esforçam-se por compreender os clientes, para procurar o desenvolvimento de produtos ou serviços que os clientes irão procurar. Findos estes estudos, a informação é enviada aos produtores/negociadores, que irão desenvolver produtos e serviços com as especificações exigidas. Depois de alcançado o produto final, cabe ao departamento de marketing fazer a comunicação do produto no mercado e, em particular, com o público-alvo destacando as suas especificidades.

No processo de marketing, após a investigação envolvente já referida por outros autores, segue-se o processo de aplicação das técnicas de segmentação, targeting e posicionamento (STP), rumo a novas oportunidades de sucesso. Seguidamente, deve-se delinear os "4Ps - Produto, Preço, Praça e Promoção" em sintonia com a estratégia de STP, onde fica a faltar a implementação do plano e os resultados daí obtidos. (Kolter, 2004).

Skacell (2005) afirma que a atividade do marketing deve visar as exigências do consumidor tendo em consideração:

- O que o Cliente quer;
- Quando ele o quer;
- Onde ele o quer;
- Como ele quer comprá-lo;
- Quanto ele está disposto a pagar.

### **Marketing Desportivo**

Como verificámos nas definições anteriormente expostas do conceito de marketing, em todas elas existe uma ligação comum: o relacionamento entre quem quer promover e quem quer usufruir de determinado produto. Atendendo a esta filosofia, facilmente nos podemos debruçar sobre as demais matérias/áreas de atuação com vista a garantir um melhor processo económico entre as duas partes.

Neste sentido, também o desporto sente a necessidade de ser estudado não apenas quanto à matéria da sua génese, mas também na complementaridade com outras áreas. Os clubes desportivos, apesar de se diferenciarem das instituições voltadas para o lucro, são também exploradores do conceito do marketing. De outra forma não poderia ser, pois sentem a necessidade de promover o seu produto e atingir o cliente.

De acordo com Sá e Sá (1999, pp. 18) "Por Marketing Desportivo, devemos então entender o conjunto de ações e prestações, produzidas no

sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto.".

Com o avançar dos anos, a indústria ligada ao desporto começou a perceber que tinha uma forma de desenvolver o seu negócio através dos seus meios. Os eventos que organizavam e os equipamentos que apresentavam eram formas de garantir visibilidade a terceiros e, dessa forma, garantir receitas. (Jones, 2003).

Sá e Sá (1999) defendem que as ações de marketing desportivo podem desenrolar-se através de 2 formas distintas:

- Os produtos/serviços que estão diretamente relacionados com o desporto e com o seu consumidor;
- As ações de marketing promovidas por terceiros que utilizam o desporto como forma de transmitir uma determinada mensagem aos seus clientes, que, por sua vez, são também consumidores desportivos.

## **Marketing Digital**

Atualmente vivemos uma fase onde a tecnologia está sistematicamente presente em todos os momentos do nosso dia. Com o avançar dos tempos, a tecnologia procurou acompanhar esta evolução, não se mantendo estagnada aos seus primórdios e, com isso, surgiu uma nova vaga de bens materiais adaptáveis a um transporte cada vez mais prático e diário.

Com os pequenos "computadores de bolso" acessíveis à esmagadora maioria das populações, é cada vez mais comum estarmos concentrados nestes, o que revela uma constante e progressiva dependência da sua utilização. Face a esta dependência não se estranha o facto do estrangeirismo "selfie" (associado à obtenção de autorretratos por via de "Smartphones" ou máquinas fotográficas) ter sido, em 2013, considerada palavra do ano dado o impacto e utilização frequente que alcançou pela sociedade, a partir do momento em que passou a ser utilizado. (A palavra do ano é... "Selfie", 2013)

As exigências cada vez mais acentuadas por parte dos consumidores resultaram na facilidade de garantir o acesso à Internet, nos mais diversos locais. A era do digital levou a sociedade a uma familiarização com a Internet e com termos diretamente associados a esta tecnologia. Os casos do “Facebook”, “email” entre outras formas de contacto fazem, atualmente, parte do quotidiano da esmagadora maioria das populações.

Desta forma, é possível constatar a elevada importância atribuída nos nossos dias à comunicação digital e ao impacto que esta consegue ter em determinado público. A Internet é uma ferramenta que hoje em dia dispomos e dificilmente nos imaginamos sem ela. Neste sentido, o marketing digital, outra das vertentes do marketing, revela-se como um instrumento estratégico que se pode adaptar a diversas áreas.

A Internet possibilitou desta forma um contacto mais direto entre consumidor e produtor. Para além disto, revelou-se como um instrumento que implicava menos custos a quem pretendia fazer a sua promoção e com um alcance mais rápido quando bem utilizado. Quando comparado este processo com a época não digital, para atingir igual sucesso era necessário o investimento em intermediários. (Sisto, 2010).

A utilização da Internet atinge hoje números muito elevados. De acordo com o Grupo “Marktest”, no ano de 2014, o número de utilizadores portugueses de Internet continuava a exhibir progressos, chegando aos 5,5 milhões de utilizadores. (GrupoMarktest, 2014)

Quando se pretende difundir uma mensagem pelos meios tecnológicos, pretende-se que esta tenha impacto. Estas podem recorrer a vários conteúdos e plataformas no entanto o público tem sempre um papel crucial neste aspeto. Um dos maiores exemplos disso são os vídeos designados como virais, que através do público conseguem atrair vários visualizadores, pela partilha do conteúdo. (Marques, 2014).

Segundo Afif (2000) a Internet assume-se como o meio de comunicação deste milénio, estando perante uma nova versão do desporto, mas também de adeptos graças um fenómeno mais globalizado.

### **Patrocínio/ Publicidade**

O movimento desportivo tem em si um movimento social capaz de juntar as mais diversas classes. Em razão disto é uma importante forma indireta de comunicação pois permite a passagem de mensagens entre um número muito alargado de sujeitos. Para além de funcionar como meio de comunicação, o desporto tem ainda a capacidade de gerar agrupamentos sociais o que permite atrair vários grupos sociais o que por sua vez resulta num público-alvo muito diversificado. (Sá & Sá, 1999).

Há, no entanto, a necessidade de diferenciar o fenómeno patrocínio e publicidade.

Segundo Martin (2004) o patrocínio refere-se a uma contrapartida gerada, onde uma marca ou imagem tem a possibilidade de se aproximar de determinado público-alvo por um conjunto de benefícios após uma transferência de numerários, produtos ou serviços entre uma pessoa singular ou coletiva e outra de uma destas naturezas, um evento ou uma localidade.

De acordo com Sá & Sá (2008) patrocínio apenas funciona como uma parceria entre duas partes das quais devem sair as duas a ganhar com objetivos previamente definidos. As vantagens residem essencialmente na promoção por parte do patrocinador ao contrário do patrocinado que lucra com o retorno de uma componente financeira.

Por outro lado Gonzalez (2009) define publicidade como uma arte, com finalidades comerciais, que se concentra em tornar público determinado produto, serviço ou marca, com a intenção de que os interessados garantam o produto.

Atendendo a estes conceitos, podemos então interpretar que o patrocínio faz uso da publicidade para garantir uma mensagem eficaz aos seus clientes.

## **Adesão Adeptos/ Adepto Espectador Consumidor**

O papel do adepto é da maior importância neste aspeto produtivo pois este é o principal elemento atendendo à sua relevância. Esta encontra-se associada ao facto de o adepto se apresentar como o foco pois é este que consome o produto em causa.

De acordo com Sá & Sá (1999) devemos ter em atenção quatro tipos de adeptos, quando os espetáculos se realizam com alguma regularidade, ou como caracterizam os autores de:

- Usuários assíduos;
- Usuários frequentes;
- Usuários ocasionais;
- Usuários potenciais.

De acordo com Dias (2011), o caso do Sporting Clube de Braga relata um clube cuja cidade onde está localizado era conhecida, sobretudo, como simpatizante de um outro clube, o que, por sua vez, retirava apoio à equipa da cidade Bracarense.

Os adeptos são um fator de elevada importância para o clube pois condicionam uma variável muito importante: a bilheteira. Apesar de esta não ser a principal fonte de rendimento dos clubes desportivos ou sociedades desportivas assume um papel preponderante pois mediante a sua procura condicionará outras fontes de receita que podem atingir valores mais altos. Os casos das transmissões televisivas ou dos patrocínios são exemplo disso mesmo, pois quanto maior o público envolvido mais interesse fomentará aos patrocinadores ou a quem efetua as transmissões televisivas. (Sá & Sá, 2008)

### 3. Caracterização da Entidade de Estágio

#### **Enquadramento Histórico**

A aquisição de informações sobre o passado do futebol penafidelense foi baseada numa obra de referência de José Ferreira, intitulada História do Futebol Clube de Penafiel e antigos Clubes Penafidelenses que relata os feitos até à data de 1996. Posteriormente a esta data procuraram-se outras fontes de pesquisa.

Falar do Futebol Clube de Penafiel sem fazer uma referência ao seu passado seria totalmente descabido. Conhecer as origens de um clube desportivo é uma forma de melhor se identificar com a cultura existente e entender a sua evolução. Desengane-se quem pensa que as suas origens tenham passado logo pelo Futebol Clube de Penafiel.

De acordo com Ferreira (1996) as representações Penafidelenses (filiadas na Associação de Futebol do Porto) fizeram-se mostrar anteriormente por Sport Clube de Penafiel e União Desportiva Penafidelense. Mais tarde, assistiu-se a uma junção entre as duas entidades tendo vindo a formar-se o Clube Desportivo de Penafiel.

Contudo, muito antes de se formarem as entidades atrás referidas, já se tinha realizado o primeiro desafio de futebol em Penafiel, concretamente no dia 14 de Maio de 1911. Com o intuito de divulgar a modalidade que então crescia, um grupo de sócios do Foot Ball Club do Porto tratou de realizar “um match de foot-ball”, era assim que estes encontros se designavam na altura. Este encontro, segundo as fontes, ter-se-á realizado na “parte não arborizada do Campo da Feira, próximo ao paiol”, com as marcações que o jogo exigia, tendo na altura a necessidade de ser reconhecida a autorização pela Câmara Municipal local para a realização deste evento. Com onze jogadores para cada lado, a representar uma equipa branca e uma outra azul. Ficou assim marcado este evento, como a primeira demonstração de um desafio de futebol em Penafiel.

Com a crescente expansão do fenómeno futebolístico, que ocorreu após a 1ª Grande Guerra, Penafiel procurou acompanhar também esta tendência. Do mesmo modo, em 1921/1922 surgia o primeiro Campeonato de Portugal.

Segundo o jornal “O Penafidense” (citado por Ferreira, 1996), no ano de 1921, seria criada a agremiação “Sportiva” denominada por “PENAFIEL FOOT-BALL CLUB”, que se previa que viesse a fortalecer as condições físicas da comunidade. Para que se possibilitasse a prática da atividade era necessário um conjunto de mínimos a cumprir, como era o caso da colocação de balizas e as delimitações do terreno. Neste sentido, foi pedida licença à Câmara para a respetiva colocação no Campo do Conde de Torres Novas (hoje designado pelo Campo da Feira). Este clube equipava com as cores verdes e brancas na camisola e calções brancos, resultando da união entre “Sameiro União Foot-ball Club” e “Penafiel Football Club”.

Para que tal fosse possível, foram emitidos vários pedidos para vedação do terreno de jogo à entidade responsável. Como estes não eram filiados, não havia um calendário de jogos assíduos, o que levava a constatar que estes funcionavam mais como encontro para a convivência, e satisfação do jogo.

### **Sport Club de Penafiel**

Embora tenham existido registos de outros clubes, tal como já foi dito anteriormente, este foi o primeiro a participar numa competição organizada pela Associação de Futebol do Porto, na época de 1930/1931 bem como o primeiro de entre os clubes do Município a inscrever-se como filiado desta Associação. O seu nascimento datava 17 de Abril de 1923 e muito se ficou a dever a José Nogueira Santos, desportista local, que assumia as funções de presidente, tesoureiro, secretário, treinador e massagista do clube. Para além disto, fazia da sua casa o local de encontro entre os vários atletas que representavam a equipa da altura. Foi a partir daqui que as cores, que mais tarde viriam a ser do F.C. Penafiel da atualidade, passaram a ser preto e vermelho, após este ter comprado o equipamento com estas cores através de algum dinheiro angariado. O primeiro jogo destes, ficou marcado por ser com o Luzitano Foot Club, que se via como um clube da Rua do Carmo, em Penafiel, tendo resultado sido favorável ao “Sport”. Uma nota de destaque ainda, para o primeiro desafio realizado fora “de

casa”, tendo sido em Paredes e com os equipamentos a serem transportados pela própria equipa, que se deslocou a pé no percurso. Outro aspeto interessante desta história foi a existência de uma Orquestra de Jazz do Clube. Tendo sido fundada em 1928, muitos dos jogadores das várias categorias ajudavam a constituir a mesma.

No primeiro ano a participar em competições da Associação de Futebol do Porto, regista-se o estatuto de campeão numa série onde encontrava o Felgueiras e o Paredes. Mediante este feito, deslocou-se ao Porto para disputar o que se designava como “Poule-final” (constituída por 8 equipas), tendo finalizado esta prova em 2º lugar apenas com o Rio Tinto na sua frente.

No ano seguinte, a ausência de condições mínimas à prática do futebol assim como a não vedação do Campo (do Conde de Torres Novas) levou à não filiação do Clube. Embora a sua existência não contasse nos filiados da Associação de Futebol do Porto, na época existia também “O Egas Club de Penafiel” e o “Onze Penafidelense Foot-Ball Club”. O primeiro era o mais representativo da cidade. No entanto, atendendo à sua não filiação na Associação de Futebol do Porto, estavam proibidos de realizar jogos contra os Clubes pertencentes à mesma, onde se praticava futebol com mais qualidade. O campo de jogos existente na altura não era capaz de dar resposta ao desenvolvimento da qualidade dos jovens de Penafiel. Em 1932 era anunciado um acordo com uma camioneta destinada ao transporte da equipa e amigos do Sport Club de Penafiel. O anúncio era feito pela comissão administrativa, e as marcações eram feitas na sede da altura e na habitação do Sr. Joaquim Oliveira. Tal como já fora dito anteriormente, os jogos eram feitos entre os clubes do concelho. Ressalta-se uma rivalidade existente entre o “Sport” e o União. Até ao aparecimento deste segundo, o Sport registava sempre passagens tranquilas pelo campeonato concelhio. Até à data de 1934, o Sport tinha conquistado:

- Taça Festas da Cidade;
- Taça Cidade de Penafiel;
- Taça Bombeiros V. de Penafiel;
- Taça Latino F. Club;

- Taça Português F. Club;
- Taça Académico F. Club;
- Bronze Iniciador;
- Bronze Velez Carneiro;
- Bronze Faria Guimarães;
- Objecto de Arte Associação Artística;
- Objecto de Arte Homenagem
- Uma medalha (Resultante do campeonato pedestre da Légua, conquistada pelo corredor Afonso Menezes, no ano de 1928).

O “Sport Clube de Penafiel” encontrava-se sediado na Rua Alexandre Herculano, nº3 e com as portas abertas entre as 21 e as 24 horas, todas as noites. Mais tarde, deslocou-se para a antiga residência do Bispado, onde mais tarde viria a se instalar também a Universidade Portucalense. Inicialmente usavam o campo do Conde de Torres Novas, tendo utilizado mais tarde o Estádio Municipal, “Antigo Monte de Leiras”. Com um número de associados que alcançava cerca de 600 pessoas, muitas delas senhoras, o Clube praticava também Atletismo.

Tendo como pretexto o futebol, nesta altura a divisão entre a comunidade local era bem visível. Muitos são os relatos de amizades e famílias divididas devido ao futebol. Os ânimos exaltados da época eram tais que, apesar de acordos de cavalheiros entre as direções, esse espírito das direções não se refletia com as massas associativas. Atendendo à discussão que se registava em todos os jogos, em 1935, a Associação de Futebol do Porto, nomeou um delegado ao Estádio Municipal de Penafiel a fim de fiscalizar o árbitro do jogo.

No que dizia respeito aos bens e móveis destes, nesta época pertencia-lhes:

• Móveis e adornos mobiliários	3.500\$00
• Equipas, calçado etc.	3.000\$00
• Louças, vidros e trem de cozinha	500\$00
• Objectos de Prata, taças e medalhas	2.000\$00

- Instrumentos Musicais 1.500\$00
- Bilhar 2.500\$00
- Três Bandeiras 2.000\$00

Num total, o património do clube englobava cerca de 15.000\$00 de acordo com a apólice nº892 da Companhia de Seguros Fidelidade, referente a 20 de Março de 1937 (citado por Ferreira, 1966).

Jogar na Associação de Futebol do Porto implicava custos. Estas quantias, de acordo com a circular 195/46 da AFP estavam tabeladas da seguinte forma:

Clubes da I Divisão	Esc. 400\$00
Clubes da II Divisão	Esc. 100\$00
Clubes da III Divisão	Esc. 75\$00
Clubes Divisão de Promoção	Esc. 30\$00

### **União Desportiva Penafidelense**

Embora já tenha sido referida anteriormente, pela sua rivalidade com o Sport Club de Penafiel, esmiuçarei um pouco mais sobre a União Desportiva Penafidelense, outra agremiação desportiva surgida na cidade. Antes de tudo deve-se referir que esta adveio da agregação entre o “Onze Penafidelense Football Club” e o “Egas Sport Club de Penafiel”, equipas de Penafiel que embora não filiadas já apresentavam alguma qualidade no futebol praticado. Equipavam predominante e respetivamente, de amarelo e preto. Esta aliança das duas equipas registou-se finda a época de 1931/32, com reuniões entre as duas direções e o consentimento dos associados de ambos os lados.

O batismo da União Desportiva Penafidelense surge na época de 1932/33 após solicitação de filiação na Associação de Futebol de Porto, período marcado pela estruturação do conjunto futebolístico. Atendendo à sua qualidade foram

confrontados com convites para exibir o seu futebol em diversos locais da zona Norte. O campo de jogos destinado a este agrupamento era o “Campo da Saudade”, cuja inauguração ocorreu em 15 de Outubro de 1933.

Como já foi referido anteriormente, a rivalidade entre os dois grandes clubes penafidelenses era grande. A disputa pelo título era sobretudo feita entre estes dois símbolos e a sua conquista representava o apuramento à discussão da “Poule Promocionária”. No decorrer da época de 1933/34 as duas equipas defrontaram-se em 2 jogos, tendo-se registado o mesmo resultado embora com vencedores diferentes em cada um. Tal era a vontade de vencer, por parte de ambas as equipas, que no decorrer de um terceiro jogo de desempate, vários adeptos provocaram desacatos nas bancadas o que levou à não finalização do jogo. Embora a Associação de Futebol do Porto tenha marcado um outro jogo em campo neutro, tal não se chegou a realizar atendendo à falta de comparência do “Sport”, que manifestou desta forma o seu desagrado e discordância. Assim, tornava-se a União Desportiva Penafidense campeã na competição concelhia.

O clube conheceu três sedes na sua existência. Numa primeira fase encontrava-se no local que hoje é conhecido como o Largo Padre Américo. Contudo após um violento incêndio viu-se obrigado a alterar a sua localização para a Praça Municipal. Por fim, situava-se na Av. Araújo e Silva.

No plano desportivo dedicavam-se à prática do futebol e do ciclismo. O seu campo de jogos estava totalmente adequado às exigências da A.F.P.

Na época desportiva de 1933/1934 realizaram 26 jogos, dos quais perderam apenas cinco. Estes números para o ano de estreia representavam um elevado indicador. No final da temporada, e dada a sua prestação, disputou o torneio final da II Divisão da A.F. do Porto (1934) representando o concelho de Penafiel. No primeiro encontro oficial efetuado por esta equipa ficou no registo a vitória perante o campeão do concelho da Maia, o Pedrouços Atlético Club, no terreno adversário. Este resultado foi favorável por 5-4.

No dia 14 de Outubro de 1934, o clube festejava o seu 2º aniversário e ocupava o 11º número nos clubes filiados na Associação de Futebol do Porto.

Em jeito de comemoração desta data disputaram-se 2 taças: Taça Abílio Miranda, de futebol e Taça Encarnação Pereira em corridas de bicicletas.

Como já foi referido anteriormente a rivalidade entre Sport Club de Penafiel e União Desportiva Penafidelense era bem patente. Prova disso mesmo foi um jogo ocorrido em Fevereiro de 1935, entre ambos, que registou uma assistência de 9.000 espectadores o que, atendendo à altura e à dimensão das duas equipas, era algo a ter em conta. Este movimento ilustra a forma como os seus adeptos se dedicavam a cada um dos clubes.

Anualmente a “União” organizava excursões de convívio entre associados e amigos.

Para execução dos serviços policiais prestados no seu campo de jogos, o clube pagava à Guarda Nacional Republicana 101\$60. Outras despesas inerentes ao clube naquela data era o arranjo de bola, assim como a aquisição de “cal” para as marcações no campo.

A procura de outros clubes para defrontar a “União” era grande, havendo inclusive vários clubes que na altura ofereciam contribuições para as deslocações.

Os grandes desafios ocorridos opondo o “Sport” e a “União” perduraram até a época de 1945. Contudo, como veremos a seguir, esta seria a última época em que estes dois emblemas se defrontavam, surgindo assim um novo emblema da cidade fruto da fusão dos dois clubes. As exigências que a partir daqui se começavam a notar tornavam impossível a existência dos dois clubes na cidade a partilhar a mesma divisão e o mesmo campo de jogos. Para além disto, as rivalidades passariam a serenar dentro da comunidade local.

### **Fusão entre Sport/União. Aparecimento de Clube Desportivo de Penafiel.**

O clube que se pretendia que representasse todos os penafidelenses tinha nascido, intitulado como Clube Desportivo de Penafiel, fruto da fusão dos

dois rivais que até então disputavam, entre si, os apoiantes da cidade. Este feito ocorreu no ano de 1946, com reuniões entre as duas direções.

Este novo clube penafidelense estava sediado na Avenida Sacadura Cabral, e encontrava-se filiado nas Associações de Futebol do Porto e na Associação de Ciclismo do Norte. A par destas modalidades, o objetivo passaria ainda por alargar a sua representatividade ao basquetebol, atletismo, ténis de mesa, ginástica e tiro. O campo de jogos que era utilizado era o Estádio Municipal.

Na sua identidade, destaque para o emblema e equipamento utilizado. Quanto ao primeiro, usava-se o “Brazão da cidade de Penafiel – escudo em azul, águia dourada, espadas e castelos de prata e cruz de Cristo em vermelho no peito da águia”. A par disto, na parte superior deste, eram encontradas as iniciais do clube C.D.D.P. Relativamente às vestes a camisola era de cor vermelha acompanhada do calção branco.

Em Março de 1947 todos os associados eram convocados à sede do clube, com o intuito de nomear uma comissão administrativa para orientar o seu rumo até os estatutos serem aceites e encontrarem-se em vigor.

Os jogos preparatórios, referentes à época de 1946/1947, indiciavam boas prestações por parte da “nova” equipa penafidelense, registando resultados animadores. Na estreia para o campeonato, ocorrida na III Divisão Distrital, também aqui o resultado alcançado foi positivo, tendo um golo marcado feito a diferença. No final da competição o Clube Desportivo de Penafiel tinha-se classificado em 2º lugar. Paralelamente a esta competição disputou ainda a Taça Figueiredo e Melo na Série H. Tal como no campeonato também aqui conquistou o 2º lugar, com 23 pontos, menos um que o líder Freamunde S.C.

No decorrer da época de 1947/1948, o Clube Desportivo de Penafiel viu-se obrigado a jogar o apuramento para o Campeonato da III Divisão Distrital. Tendo ultrapassado este desafio com sucesso realizou, mais tarde, no desenrolar da competição 14 jogos divididos em 2 voltas.

Apesar de todas as tentativas para formar um clube coeso da cidade de Penafiel o ano de 1948 foi trágico e acabou por resultar no fim deste sonho.

Com este desaparecimento acabou, mais tarde, por surgir um clube amador de seu nome Sporting Clube de Penafiel. No entanto, a sua natureza derivava de um grupo de amigos. Fundado em 1 de Julho de 1947, procurava representar-se no futebol, patinagem, cicloturismo, ténis de mesa e bilhar. Uma vez que não exista mais nenhum clube naquela altura, a Câmara Municipal permitia que este clube jogasse no Estádio Municipal. Muitos dos jogadores desta equipa viriam, mais tarde, a representar o F.C. Penafiel, que entretanto, surgiu.

O ano de 1950 ficou conhecido como o “Ano da Seca”, visto não se ter efetuado nenhum jogo no Estádio Municipal, embora neste mesmo ano tenha aparecido a Associação Académica de Penafiel. Esta equipa era constituída por um grupo de jovens que fez vários jogos no Norte do país.

### **O Aparecimento do Futebol Clube de Penafiel**

Posteriormente nasce o verdadeiro Futebol Clube de Penafiel conforme hoje o conhecemos, pela mão de uma Comissão Organizadora constituída por: Joaquim José Oliveira, José da Rocha Nunes e Manuel da Silva Almeida. A sua fundação data 8 de Fevereiro de 1951, tal como nos diziam os seus primeiros estatutos. Os interessados em ser associados do Clube estavam obrigados ao pagamento de uma joia de 20\$00, podendo a sua mensalidade variar mediante bancada central (10\$00), bancada (7\$50) ou peão (8\$00). O número de associados na fundação do F.C. Penafiel era de 97 elementos.

Durante esta fase a procura da filosofia de união e afastamento de atitudes e sentimentos de antigas rivalidades tentava impor-se. De acordo com o jornal “O Penafidelense” (citado por Ferreira, 1996) o nome F.C. de Penafiel tinha surgido por proposta da Câmara Municipal de Penafiel, durante uma reunião ordinária a 27 de Fevereiro de 1954, alegando ser o mais adequado. De

referir ainda que, esta deliberação camarária previa ainda que uma alteração de nome para uma das entidades anteriormente referidas (Sport Clube de Penafiel ou União Desportiva Penafidelense), por votação em Assembleia Geral poderia levar à retirada dos benefícios oferecidos por esta edilidade. Empenhada em fomentar um clube emblemático da cidade, a Câmara Municipal não permitia a presença de clubes em paralelo, comprometendo-se a tratar do campo de jogos, nomeadamente a vedação a que estava sujeito.

Na sua estreia em competições oficiais o Futebol Clube de Penafiel militou na III Divisão da Associação de Futebol do Porto entre os anos de 1951 e 1955.

Após um bom desempenho alcançou a sua primeira subida de divisão no final da época de 1955, tendo-se mantido no Campeonato Distrital da II Divisão da Associação de Futebol do Porto, durante 2 anos, 1955 a 1957.

Posto isto, seguiu-se o Campeonato Distrital da I Divisão da Associação de Futebol do Porto, o qual permitia ascender à III Divisão Nacional.

Entre os anos de 1965-1980 destaque para a permanência na II Divisão Nacional. É durante esta fase que o Estádio se passa a designar, tal como é hoje conhecido, por Estádio “25 de Abril”.

No ano de 1980 o Futebol Clube de Penafiel atingiu pela primeira vez o patamar mais elevado do seu futebol. Após longos anos, nos quais nunca teve a experiência da despromoção, o que por si só já representava um grande feito, eis que chegava à I Divisão nacional. O seu primeiro jogo “oficial”, ao mais alto nível Nacional, foi diante do então designado Marítimo. O resultado foi de 1-0 para o F.C. Penafiel.

Contudo, apesar de se conseguir manter nesta competição nas duas primeiras épocas, voltou novamente a militar na II Divisão Nacional em 1982 e em 1983.

A passagem foi curta, uma vez que, no ano seguinte, voltou novamente à I Divisão Nacional. É também neste ano desta transição que a sede do Clube se transfere para as instalações que permaneceram até Dezembro de 2014. A inauguração destas instalações ocorreu em 12/9/1983. No ano seguinte, 1984,

iniciou-se o arrelvamento do Estádio 25 de Abril. Durante esta operação os jogos foram disputados em Paços de Ferreira, no campo da Mata-Real. O Sporting foi o primeiro clube, a par do Penafiel, a experimentar o relvado do estádio no dia 7 de Outubro de 1984. A par destes feitos também neste ano foi construído o campo de treinos.

Esta passagem pela I Divisão Nacional perdurou até 1986, durando 3 anos. Embora curta, a época de 1986/1987 foi disputada na II Divisão Nacional.

Com o alargamento da I Divisão Nacional para 20 equipas, o F.C. Penafiel saiu beneficiado, tendo assim atingido a terceira presença neste patamar. Durou até 1992 a sua estadia no escalão principal do futebol português, ano em que regressou à II Divisão Nacional, entretanto designada por II Divisão de Honra, onde permaneceu por alguns anos. A permanência neste quadro competitivo manteve-se inalterada até à época 2003/ 2004, ano em que o F.C. Penafiel regressava à, agora, denominada I Liga (Zerozero, 1997; 1998; 1999; 2000; 2001, 2002; 2003; 2004).

Na época seguinte, 2004/2005, o Clube conseguiu a manutenção neste seu regresso ao campeonato primodivisionário. Embora este ano tenha sido finalizado com uma ótima classificação, o mesmo não sucedeu na época seguinte, 2005/2006, tendo terminado o campeonato na última posição (Zerozero, 2005; 2006).

As duas épocas seguintes, 2006/2007 e 2007/2008, foram passadas na Liga “Vitalis” (segundo patamar). Contudo, após estes anos o F.C. Penafiel descia de divisão novamente e ficava mais longe da I Divisão Nacional sendo relegado para a II Divisão. (Zerozero, 2007;2008)

Apesar disso tratou-se de uma curta experiência, pois o F.C. Penafiel esteve na designada II Divisão apenas uma época, visto que em 2008/2009 venceu a série onde estava inserido. Esta competição estava dividida em 4 séries, sendo que no final era disputado o título de campeão nacional através de jogos a eliminar entre os vencedores das 4 séries. Infelizmente o F.C. Penafiel não conseguiu sagrar-se campeão (Zerozero, 2009).

Embora não tenha garantido desportivamente a subida de divisão à Liga “Vitalis”, uma decisão administrativa levou à promoção do F.C. Penafiel, que na época 2009/2010 passou a disputar a II Liga. Estabilizou neste campeonato até à época 2013/2014, no final da qual garantiu o passaporte, novamente, para a primeira Liga. (Zerozero, 2010; 2011; 2012; 2013; 2014)

Findos todos estes anos, a competição mais importante do futebol português volta a ter o nome do F.C. Penafiel inscrito na época 2014/2015. Esta é a 5ª vez que o Clube atinge o primeiro patamar do futebol nacional, elevando assim para 13 o número de presenças na competição mais importante do nosso futebol.

### **Enquadramento Geográfico**

O Futebol Clube de Penafiel é um clube desportivo, agora organizado sob a forma de Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, e é oriundo do concelho de Penafiel situado no Vale do Sousa na ligação entre o litoral e o interior transmontano.

É contudo importante fazer a distinção entre Penafiel município e a freguesia/cidade de Penafiel. Esta, trata-se da freguesia sede do concelho com uma área de 22,5 km<sup>2</sup>. Habitada por cerca de 15552 indivíduos e apresenta uma densidade de 691,2 hab/km<sup>2</sup> (cm-Penafiel, s.d.b).

Embora hoje seja conhecida por esta designação, no passado foi conhecida por Arrifana de Sousa (cm-Penafiel, s.d.b).

No que concerne ao concelho este é constituído por cerca 212,2 km<sup>2</sup>. Da sua globalidade fazem parte 28 freguesias, contando com cerca de 72 265 habitantes. A sua localização faz com que este integre a NUT III Tâmega e a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (cm-Penafiel, s.d.b)

De acordo com a Figura 2, podemos verificar a localização do município face aos demais que se localizam na sua periferia. Os Municípios que fazem

fronteira com Penafiel são Paredes, Lousada, Amarante, Marco de Canaveses, Castelo de Paiva e Gondomar (cm-penafiel, s.d.b).



**Figura 2 - Mapa dos Municípios da Região do Tâmega (CM-penafiel, 2015b)**

Com a reorganização administrativa do território das freguesias (lei nº 11-A/2013, de 28 de Janeiro), o Município de Penafiel viu o seu número de autarquias de freguesia reduzido. Desta forma passaram a ser 28 as freguesias que constituem o Município penafidelense, face às 38 anteriores a esta reorganização, sendo elas:

- Abragão;
- Boelhe;
- Bustelo;
- Cabeça Santa;
- Canelas;
- Capela;
- Castelões;
- Croca;
- Duas Igrejas;
- Eja;

- Fonte Arcada;
- Galegos;
- Guilhufe e Urrô;
- Irivo;
- Lagares e Figueira;
- Luzim e Vila Cova;
- Oldrões;
- Paço de Sousa;
- Penafiel;
- Peroselo;
- Rans;
- Rio de Moinhos;
- Rio Mau;
- S. Mamede de Recezinhos;
- S. Martinho de Recezinhos;
- Sebolido;
- Termas de São Vicente;
- Valpedre;

De acordo com a Figura 3 podemos verificar o posicionamento geográfico de cada uma das freguesias do concelho penafidelense.



**Figura 3 – Mapa Autárquico do Concelho de Penafiel (Freguesias do concelho de Penafiel, 2014)**

### **Apresentação Concelho**

O concelho de Penafiel, assim como tantos outros distingue-se pela sua oferta gastronómica, paisagística e demais festas e tradições que o caracterizam. Em vários pontos do concelho é possível apreciar belos locais, nomeadamente pelas margens verdes dos rios que por aqui passam (cm-penafiel, s.d.b).

Relativamente à gastronomia, destacam-se a lampreia (e o sável), confeccionados de uma forma particular na região, que o município promove através da Rota da Lampreia na altura propícia. Do mesmo modo, os penafidelenses são conhecidos pela preparação do cabrito assado no forno e o cozido à portuguesa. Os bolinhos de amor, as tortas de S. Martinho, a Sopa Seca

e o Pão-de-ló de Rio de Moinhos sobressaem na doçaria regional. Também conhecido desta zona, é o vinho verde que tem um grande impacto na produção e exportação (cm-penafiel, s.d.b).

Entre as tradições, festas e romarias mais populares do concelho destaca-se a realização da Agrival, onde se promove a vertente económica e agrícola referente à região, anualmente no mês de Agosto. Destaque ainda, para a romaria de S. Simão, em Urrô, nos últimos dias de Outubro, bem como à que mais visitantes atrai, designada por Feira de S. Martinho, entre os dias 10 e 20 de Novembro. Nestas duas últimas festividades é tradição fazerem-se as provas do vinho novo. Em Janeiro é comum assistir-se ao cantar das Janeiras ou dos Reis, e em Fevereiro é época do Serrar da Velha e do Carnaval. Durante a Primavera, ocorrem várias festividades pascais destacando-se as Endoenças de Quinta-Feira Santa, em Entre-os-Rios (Eja), a Paixão do Senhor na cidade de Penafiel e as Festas do Corpo de Deus (cm-penafiel, s.d.b).

Em Penafiel podem ser encontradas várias construções que sofreram influência dos diferentes períodos históricos que se foram sucedendo ao longo dos tempos. Exemplos disso mesmo, são a Anta de Santa Marta, o Menir de Luzim. O Monte Mozinho em Oldrões/Galegos, que é um Castro de uma cidade proto-romana que atrai vários estudiosos. Insere-se na Rota dos Castros e Verracos da Fronteira Hispano-Lusa, na companhia das Deputações de Ávila e Salamanca, em Espanha, e dos municípios lusos de Miranda do Douro e Mogadouro (cm-penafiel, s.d.b).

No concelho fazem-se ainda representar 6 monumentos da Rota do Românico do Vale do Sousa, sendo eles a Igreja Mosteiro de S. Salvador de Paço de Sousa, Memorial da Ermida, Igreja de S. Pedro de Abragão, Igreja de S. Gens de Boelhe, Igreja de S. Salvador de Cabeça Santa e Igreja de S. Miguel de Entre-os-Rios, com um estilo arquitetónico bem patente. Na arquitetura rural, destacam-se as aldeias preservadas de Quintandona (Lagares) e Cabroelo (Capela), assim como de Entre-os-Rios, que se encontra em recuperação. Para além destes locais, são pontos de referência do Concelho o Mosteiro Beneditino

de Bustelo, o Santuário da Nossa Senhora da Piedade, designado também como Sameiro e o centro histórico da cidade (cm-penafiel, s.d.b).

No mandato atual, a autarquia de Penafiel compromete-se a desenvolver o desporto, tendo em atenção o desenvolvimento de três importantes sectores:

Uma maior oferta de equipamentos desportivos, quer através da construção de novas instalações quer através de uma maior dinamização das já existentes (cm-penafiel, s.d.a);

Uma maior realização de eventos desportivos e demais torneios, promovidos pelo Município através de iniciativas de atividades (cm-penafiel, s.d.a);

Apoio a todos os movimentos que de alguma forma promovam e procurem a dinamização da atividade desportiva no Concelho (cm-penafiel, s.d.a).

### **Instalações Municipais**

No que concerne ao desporto o Município alberga um conjunto de espaços e instalações destinados à prática desportiva. Desde logo, o Estádio Municipal 25 de Abril é propriedade do Município, estando o Futebol Clube de Penafiel, S.D.U.Q como entidade gestora do mesmo. A sua construção datou o ano de 1935. A par deste, o Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q é também entidade gestora do Complexo Desportivo Municipal de Leiras. Neste espaço desportivo estão situados 2 campos, 1 de relva natural com 6464 m<sup>2</sup> e um outro de relva artificial com 6400 m<sup>2</sup>. A sua construção ocorreu em 2003 (cm-penafiel, s.d.a).

Construído em 2012, o Parque Desportivo das Lajes, situado na freguesia de Penafiel, é um Espaço Desportivo construído como propriedade do Município de Penafiel. O Município é a entidade gestora. Na mesma freguesia, está situado

o Complexo de Piscinas Municipais de Penafiel, construído em 1993. Neste espaço, podem ser encontradas (cm-penafiel, s.d.a).:

Piscinas interiores aquecidas, com uma piscina desportiva e uma outra de aprendizagem;

Piscinas exteriores, sendo uma desportiva, uma de aprendizagem e ainda um chapinheiro;

2 Campos de Ténis, com 522,5 m<sup>2</sup>;

Sala de Ginástica com 87 m<sup>2</sup>.

Ainda no que respeita a piscinas municipais, destacam-se as de Paço de Sousa, construídas em 2005, divididas em piscina desportiva, piscina de aprendizagem e um ginásio; trata-se de uma piscina coberta gerida pelo proprietário que é o Município de Penafiel. As Piscinas Municipais de S. Vicente são também propriedade do Município de Penafiel que também gere o equipamento. Trata-se de uma piscina ao ar livre com tanque grande e chapinheiro, construída em 1992 e com uma remodelação sofrida em 2009 (cm-penafiel, s.d.a)..

Da propriedade do Município de Penafiel fazem ainda parte o Pavilhão Municipal Fernanda Ribeiro (construído em 1990), Pavilhão Desportivo Municipal de Abrugão (construído em 2008), Pavilhão Desportivo Municipal de Galegos (construído em 2008), Pavilhão Desportivo Municipal de Novelas (construído em 2007), Pavilhão Desportivo Municipal de Rio de Moinhos (construído em 2009), Pavilhão Desportivo do Centro Escolar de Penafiel (construído em 2013), Pavilhão Desportivo de Urrô (construído em 2010) e Pavilhão Desportivo de Lagares (construído em 2012) (cm-penafiel, s.d.a)..

Nas tipologias de instalações de base recreativa podemos encontrar o Minicampo Polidesportivo do Sameiro, construído em 2010. Na mesma tipologia, destaque para o Polidesportivo descoberto de Penas (construído em 1999), Polidesportivo descoberto de Canelas (construído em 1999), Polidesportivo descoberto da Quinta do Bispo (construído em 1984), Polidesportivo descoberto

de Leiras (construído em 1999), Polidesportivo descoberto da Vila Gualdina (construído em 1999) (cm-penafiel, s.d.a)..

Finalmente, com uma tipologia de Espaço multifuncional de ar livre, encontra-se o Parque da Cidade, construído em 2004 e situado na Freguesia de Marecos (cm-penafiel, s.d.a)..

### **Acessos**

De entre as suas acessibilidades rodoviárias destacam-se os Itinerários Principais (I.P.) e Complementares (I.C.). Na Autoestrada n.º4 (A4) - (I.P.) existem 2 opções: “Penafiel Norte”, destinado ao acesso ao centro da cidade e às freguesias situadas no norte do Concelho e “Penafiel Sul” que se destina a Entre-os-Rios e às freguesias situadas a sul do Concelho. Nos Itinerários Complementares (I.C.) existem as Estradas Nacionais 15 (Ermesinde, Valongo, Paredes, Penafiel), 106 (Vizela, Penafiel), 108 (Melres, Penafiel) e 211 (Cinfães, Marco de Canaveses, Penafiel) (cm-penafiel, s.d.b)..

No que diz respeito a transportes públicos é possível chegar à cidade através de duas formas distintas (cm-penafiel, s.d.b).

No centro da cidade encontra-se a "Valpi", empresa de autocarros que nos dias úteis faz viagens para vários locais. Entre eles destacam-se os concelhos vizinhos de Amarante e de Lousada, assim como trajetos para a cidade do Porto, segundo polo habitacional do país (cm-penafiel, s.d.b).

Situado na freguesia de Penafiel, mas afastado do centro da cidade, encontra-se a Estação de Penafiel, inserida na linha do Douro. Diariamente param na estação de Penafiel vários comboios nos 2 sentidos. Também na Praça do Município é possível encontrar uma praça de Táxis (cm-penafiel, s.d.b).

### **Associativismo**

A par do Futebol Clube de Penafiel, principal clube e dinamizador do concelho de Penafiel existem outras instituições com o intuito de desenvolver a prática desportiva desta região. São eles:

- União Desportiva de Abragense;

- Associação Columbófila de Boelhe;
- Associação para o Desenvolvimento da Freguesia de Boelhe;
- Futebol Clube de Boelhe;
- Associação Cultural Desportiva Recreativa F.C. de Bustelo;
- Associação para o Desenvolvimento da Freguesia de Bustelo;
- Associação Cultural e Desportiva Unidos ao Cruzeiro F.C.;
- Futebol Recreativo de Cabeça Santa;
- Associação de Pesca "Os Amigos do Douro";
- Clube de Caçadores de Canelas;
- Desportivo de Canelas Futebol Clube;
- Associação Desportiva de Cabroelo;
- União Futebol Clube da Capela;
- Grupo Desportivo C.S. Salvador de Castelões;
- Atlético Clube de Croca;
- Associação Futebol Clube da Presa;
- Associação Desportiva, Cultural e Recreativa de Eja;
- Associação Desportiva R. Futebol Clube da Figueira;
- Clube BTT Mozinho;
- Futebol Clube Fonte Arcada;
- Associação Desportiva Águias de Galegos;
- Associação Desportiva Recreativa Ases de Penafiel;
- Associação para o desenvolvimento de Galegos;
- Lusitano Clube de Retorta;
- União Clube de Guilhufe;
- Associação Recreativa Coreixas;
- Centro Cultural Recreativo desportivo S. Vicente de Irivo;
- Associação Desportiva Iniciados F.C. de Ribas;
- Extreme Clube de Lagares;
- Grupo Desportivo e Recreativo de Ordins;
- Sporting Club de Lagares;
- Associação de Caçadores Vale do Tâmega;

- CAL - Centro de Animação de Luzim;
- Luzim Futebol Clube;
- Clube Futebol Marecos Associação;
- Associação Recreativa Novelense;
- Associação Cultural Desportiva F.C. da Calçada;
- Associação Cultural e Juvenil de Mozinho
- Associação Social e Cultural do GVN;
- Clube Columbófilo de Oldrões;
- Futebol Clube de Paço de Sousa;
- Grupo Desportivo S. Miguel Paredes;
- Associação Desportiva de Penafiel;
- Associação para o Desenvolvimento de Penafiel (ADISCREP);
- Atlético Clube de Casais Novos;
- Clube BTT Penafiel;
- Clube de Basquetebol de Penafiel;
- Clube de Convívio e Cultura;
- Clube de Pesca e Caça de Penafiel;
- Federação de Futebol Amador do Concelho de Penafiel (FEFAP);
- Moto Clube do Vale do Sousa;
- Sociedade Columbófila de Penafiel;
- Associação Desportiva Cultural Recreativa F.C. de Peroselo;
- Associação Desportiva e Cultural de S. Vicente Pinheiro;
- Grupo Recreativo Desportivo de Rans;
- Associação para o Desenvolvimento de Rio de Moinhos;
- Clube de Caçadores de Rio de Moinhos;
- Sociedade Columbófila de Rio de Moinhos;
- Sport Club Rio de Moinhos;
- Associação de Caçadores e Pescadores da Serra da Boneca;
- Centro de Recreio Popular de Rio Mau;
- Grupo Columbófilo de Rio Mau;
- Rio Mau Futebol Clube;

- União Desportiva Santa Isabel;
- Associação Desportiva de Portela do Monte;
- Clube Penatrilhos Associação Desportiva;
- Futebol Clube Águias de Santa Marta;
- Centro R. D. C. Santiago de Sub-Arrifana;
- Clube Desportivo Atlético de Valpedre;
- União Desportiva de Mesão Frio;
- União Desportiva de Vila Cova;

(cm-penafiel, s.d.a)

### **Imagem do Clube**

Atento à distinção orgânica existente no que concerne a esta instituição, mas, ainda assim, com uma certa complementaridade há que destacar dois elementos essenciais.

Por um lado, a existência do logotipo do Clube (Figura 4) que já se mantem há alguns anos. De acordo com o art.º 6.º dos Estatutos do Futebol Clube de Penafiel, o símbolo do clube representa-se com uma bola de cor amarela com as iniciais F.C.P. a preto, uma águia a cinzento e as armas da cidade, duas espadas (Futebol Clube de Penafiel, s.d.a).



**Figura 4 – Logotipo do Futebol Clube de Penafiel**

Por outro lado, temos o logotipo da F. C. Penafiel S.D.U.Q. (Figura 5), que absorve, em parte o logotipo do Clube fundador. Este é utilizado quando se depara com questões do âmbito da gestão profissional do clube.



Figura 5 – Logotipo da Futebol Clube de Penafiel SDUQ

Também pelo consultar dos Estatutos do Clube podemos verificar que no seu artigo 10º existe uma referência relativamente à forma como o equipamento é constituído, pois menciona que a camisola deve conter o vermelho e o preto, e os calções a cor preta. A figura 6 permite-nos visualizar o(s) equipamento(s) utilizados pela equipa na época 2014/2015. São apresentados 3 equipamentos distintos, pois como nos diz o mesmo artigo dos estatutos, deve usar-se outro uniforme quando a regulamentação da competição em causa assim o imponha. Ainda neste âmbito, este artigo dos estatutos revela que se deve adotar um equipamento com uma ou ambas as cores identitárias do Penafiel, ou outras tidas como convenientes, não descartando nunca o uso das iniciais do "F.C. Penafiel" ou o símbolo do mesmo (Futebol Clube de Penafiel, s.d.a).



Figura 6 – Equipamentos utilizados na Época 2014/2015

## Orgãos Sociais

Do corpo administrativo do Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q fazem parte vários elementos. De acordo com o livro de atas de autos de tomada de posse do Clube, a S.D.U.Q. foi constituída a 5 de Junho de 2013. A duração do seu mandato estendia-se no triénio 2013-2016.

Neste contexto, são membros dos órgãos sociais da S.D.U.Q.:

### Assembleia Geral:

Presidente: Dr. António Alberto Vieira Simões;

Vice-presidente: Joaquim Emílio da Silva Pereira;

1º Secretário: Fernando Maria Ruão Dias de Castro;

2º Secretário: Dr. Carlos Alberto Silva Gaspar Sousa;

### Direção:

Presidente - Dr. António Gaspar Ferreira Dias;

Presidente Adjunto -

Vice presidente área Administrativa - Adriano António Santos Oliveira;

Vice Presidente área Financeira -

Vice Presidente Relações Públicas - Álvaro José Santana de Magalhães Freire;

Vice Presidente para Instalações Desportivas e Obras - Fernando Sousa Melo;

Vice Presidente Área Marketing e Publicidade - António Paulo Ferreira Ribeiro;

Vice Presidente Formação - José António Moreira dos Reis;

Vice Presidente Segurança - António João Ratinho Piteira;

Vice Presidente Imprensa - Dr. Manuel Fernando Vaz Ribeiro;

Vice Presidente Organização de jogos - José Armindo Carvalho Pinto;

Vice Presidente Secções Clube - João Luís Ferreira Pedroso;

Vice Presidente - António Ribeiro Rodrigues;

Vice Presidente Área Jurídica -

**Conselho Fiscal:**

Presidente: Augusto Basílio Teixeira;

Vice- Presidente: Luís Manuel Dias de Sousa;

Relator de Contas:

Relator Contencioso e Sindicância:

No Anexo 1 é possível verificar a organização estrutural esquematizada.

Da Direção são considerados Gestores Executivos da S.D.U.Q. três dos seus membros. O seu presidente Dr. António Gaspar Dias, o Vice Presidente da área Administrativa e o Vice Presidente para Instalações Desportivas e obras, respetivamente os Senhores Adriano António Santos Oliveira e Fernando Sousa Melo. Esta deliberação foi consumada na Ata número um, a catorze de Junho do

ano de 2013, com a ordem de trabalhos: nomeação e designação dos membros do seu órgão de Administração (Futebol Clube de Penafiel s.d.b).

Ainda no seguimento da distribuição dos cargos dos membros do seu órgão de gerência, o Eng.º Luís Ricardo Ribeiro Barbosa foi indicado como Diretor Geral da Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q. Ida, o que se afere da ata número seis, da reunião realizada no dia três de Julho de 2014. A esta nomeação está associada uma maior presença institucional requerida aos presidentes dos clubes na Primeira Liga. Na ausência do Presidente, este assume um papel de extrema relevância, sendo a figura de maior relevo(Futebol Clube de Penafiel s.d.b).

O Dr. Marco Ferreira assume as funções de Director de Comunicação Adjunto.

Os três órgãos referidos assumem posições diferenciadas:

A Assembleia Geral é a reunião dos sócios efetivos. As reuniões deste órgão são dirigidas pela mesa que conduz os referidos trabalhos.

A Direção tem como competência fazer a gestão diária do clube sendo orientados pelo presidente da Direção.

Ao Conselho Fiscal incumbe fiscalizar a atividade da Direção e verificar as contas do Clube, e a validade das mesmas, sendo certo que, além disto, as referidas carecem ainda de ser aprovadas, pelos sócios, em sede de Assembleia Geral

## **Funcionários**

Uma instituição como o Futebol Clube de Penafiel precisa de vários recursos humanos para dar resposta às várias atividades que tem de desenvolver. As tarefas decorrentes de um clube que milita no principal patamar do campeonato de futebol português levam à necessidade de estar constantemente em contacto com outras instituições e pressupõem um

sucessivo trabalho de equipa. No seu total, fazem parte desta organização algumas dezenas de indivíduos.

Desde logo, nas instalações sociais encontram-se os seguintes funcionários do Clube: a assistente administrativa Dra. Ana Paula Carvalho, o Técnico Oficial de Contas Dr. Jorge Leal, o Oficial de Ligação ao Adepto/Relações Públicas Dr. Fernando Festas, o Diretor Desportivo Dr. José Fernando Gonçalves e o Sr. Epifânio Silva, antigo atleta do Clube, que ficou conhecido por "Babá", na receção.

Do departamento médico fazem parte o enfermeiro Alexandre Pinto, o Dr. Marco Ribeiro e o Dr. Diamantino Pedroso, médicos do Clube, o fisioterapeuta João Viva e o Massagista Manuel Moreira.

O técnico de equipamentos é António Ribeiro e Gustavo de Castro é técnico de equipamentos adjunto.

Os motoristas responsáveis pelo transporte dos autocarros do Clube são Jorge Sousa e os autocarros da formação são conduzidos por Virgílio Queiroz e António Moreira.

O tratamento do relvado é da responsabilidade dos funcionários da Câmara Municipal, que é a proprietária do Estádio, sendo este municipal.

### **Jogadores e Equipas Técnicas**

Ao longo desta temporada desportiva, o plantel principal conheceu três equipas técnicas. Começou por conduzir a equipa o treinador português Ricardo Chéu, acompanhado dos seus três adjuntos Eduardo Luís (português), Maykel Moreira (Venezuelano) e Nuno Barbosa (português). A sua participação estendeu-se até à 4ª jornada. Devido aos resultados negativos ocorreu uma substituição de equipa técnica. Deste modo, passou a comandar a equipa o Professor Rui Quinta, como treinador, acompanhado por quatro treinadores adjuntos, Filipe Ribeiro, Miguel Lopes, Fernando Amorim e ainda o Treinador de Guarda-Redes Jorge Silva. Toda esta equipa técnica é de nacionalidade portuguesa. Contudo, o Clube na transição da 25ª jornada para a 26ª jornada,

numa tentativa de evitar a descida de divisão passou a conhecer uma nova equipa técnica liderada por Carlos Brito e acompanhado pelos treinadores adjuntos Eduardo Lúcio Pereira e Nuno Miguel Amieiro. Também esta é totalmente representada por membros de nacionalidade portuguesa.

Por outro lado, existem elementos da equipa técnica que já colaboram com o Clube há longos anos e que, apesar das mudanças e abandonos dos restantes elementos de equipas técnicas, mantém o seu vínculo com o Clube/equipa. Um destes casos é o Treinador de guarda-redes Gustavo Cerqueira, assim como o Diretor Desportivo José Fernando Gonçalves.

No que respeita aos jogadores da equipa principal faziam parte do plantel 25 jogadores, sendo 22 Portugueses, um Iraniano, um Congolês e um Colombiano (Quadro 4). Ao ver estes números, podemos verificar que a aposta no jogador português é um fator evidente por parte desta Direção, acreditando no seu valor.

Iniciaram a época desportiva os atletas:

**Quadro 4 – Atletas da Equipa Principal que Iniciaram a Época.**

<b>Número</b>	<b>Posição</b>	<b>Nome</b>	<b>Nacionalidade</b>
<b>1</b>	Guarda-Redes	Júlio Coelho	Português
<b>33</b>	Guarda-Redes	Tiago Rocha	Português
<b>88</b>	Guarda-Redes	Alireza Haghighi	Iraniano
<b>5</b>	Defesa	Pedro Ribeiro	Português
<b>14</b>	Defesa	João Pedro Silva	Português
<b>16</b>	Defesa	Tony	Português
<b>20</b>	Defesa	Dani Coelho	Português
<b>21</b>	Defesa	Nélson Lenho	Português
<b>23</b>	Defesa	Nuno Henrique	Português
<b>37</b>	Defesa	Bura	Português
<b>92</b>	Defesa	Hector Quiñones	Colombiano
<b>6</b>	Médio	Ferreira	Português
<b>8</b>	Médio	Paulo Grilo	Português

<b>10</b>	Médio	João Martins	Português
<b>13</b>	Médio	Capela	Português
<b>27</b>	Médio	André Fontes	Português
<b>30</b>	Médio	Rafa Sousa	Português
<b>32</b>	Médio	Romeu Ribeiro	Português
<b>90</b>	Médio	Vítor Bruno	Português
<b>7</b>	Avançado	Hélder Guedes	Português
<b>9</b>	Avançado	Rui Miguel	Português
<b>11</b>	Avançado	Aldair Baldé	Português
<b>17</b>	Avançado	Bruninho	Português
<b>19</b>	Avançado	Rabiola	Português
<b>99</b>	Avançado	David Mbala	Congolês

Com a reabertura do mercado de transferências, em Janeiro, procedeu-se a algumas alterações. Saíram os atletas João Pedro Silva e Nuno Henrique, defesas do clube, assim como os médios Paulo Grilo e Capela. Por outro lado, passaram a fazer parte do Clube cinco novos atletas (Quadro 5):

**Quadro 5 - Atletas Contratados e que se juntaram à Equipa no Mercado de Transferências de Inverno**

<b>2</b>	Defesa	Tiago Valente	Português
<b>29</b>	Defesa	Ustaritz	Espanhol
<b>25</b>	Médio	Braga	Português
<b>24</b>	Avançado	Ezequiel Calvente	Espanhol
<b>70</b>	Avançado	Michel	Brasileiro

Nos escalões de formação está patente uma aposta de futuro por parte do Clube. Da equipa principal atrás referida são oriundos da formação do Clube os atletas: Tiago Rocha, guarda-redes, Ferreira e Rafa Sousa, médios, e os avançados Hélder Guedes, Aldair Baldé e David Mbala.

Para além destes jogadores, a F.C. Penafiel SDUQ conta ainda com três jogadores emprestados, com vista à sua maior rotação e por conseguinte crescimento (Quadro 6). Atendendo à falta de espaço na equipa principal optou-se por esta medida.

**Quadro 6 - Jogadores Pertencentes à F.C. Penafiel SDUQ Emprestados a outros clubes**

<b>Nome</b>	<b>Posição</b>	<b>Clube ao qual esteve emprestado</b>	<b>Nacionalidade</b>
Nélson Sampaio	Defesa	F.C. Felgueiras 1932	Portuguesa
Ari Santos	Médio	C.D. Cinfães	Portuguesa
Alex Silva	Médio	C.D. Cinfães	Portuguesa

## **Escalões de Formação**

A formação do Clube, nos últimos anos, forneceu um conjunto assinalável de jogadores que militaram na primeira Liga. Destacam-se os casos de Nuno André Coelho, que atualmente atua no Balikesirspor da Turquia; Abel, que ocupava a posição de defesa e envergou as camisolas do F.C. Penafiel, do S.C. Braga e Sporting Clube de Portugal atualmente treinador da equipa B do Sporting Clube de Braga. Refira-se ainda o caso de Bruno Amaro, que na presente época é adversário do clube formador, pois representa o Futebol Clube de Arouca. Por outro lado, já retirados da competição mas com algum relevo refiram-se os atletas Bruno Ferraz e José Fernando Gonçalves (atualmente diretor Desportivo do Clube), pois foram dois atletas com percurso na formação da equipa Penafidelense e que, mais tarde, estenderam a sua performance pela 1ª Liga.

Desta forma, competem em representação do F.C. Penafiel as equipas de:

### **Juniores A**

**Equipa A** – 22 jogadores (21 Portugueses, um Cabo-Verdiano) um Treinador Principal, um Treinador adjunto, um treinador de Guarda-redes, um Observador, um Diretor e dois Estagiários.

**Equipa B** – 18 Jogadores (todos Portugueses) um Treinador Principal, treinador Adjunto, um Diretor e um Estagiário.

### **Juniores B (Juvenis)**

**Equipa A** – 22 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Observador, um Treinador de Guarda-redes e dois Diretores.

**Equipa B** – 24 Jogadores (Todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador adjunto, um Treinador Guarda-redes e um Diretor.

### **Juniores C (iniciados)**

**Equipa A** - 24 jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador adjunto, um Treinador de Guarda-Redes, um Diretor e um estagiário.

**Equipa B** – 21 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Treinador Guarda-redes e um Diretor.

### **Juniores D (Infantis)**

**Equipa A** – 22 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Estagiário, um Treinador de Guarda-redes e dois Diretores.

**Equipa B** – 26 Jogadores (Todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Diretor e um Estagiário

### **Juniores E (Benjamins)**

**Equipa A** - 16 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Estagiário e um Diretor.

**Equipa B** – 15 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, dois Estagiários e um Diretor.

**Equipa C** - 16 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Estagiário e um Diretor.

**Equipa D** - 15 Jogadores (todos Portugueses), um Treinador Principal, um Treinador Adjunto, um Estagiário e um Diretor.

**“Os Peninhas”** - Apesar de não disputarem um campeonato, contam com cerca de 80 atletas nas suas fileiras, que são distribuídos pelas suas idades. Desta forma, dividem-se como:

**Sub. 9** – 20 Crianças, dois Treinadores;

**Sub. 8** – 30 Crianças, três Treinadores;

**Sub. 7** – 20 Crianças, três Treinadores;

**Sub. 6** – 10 Crianças, três Treinadores;

Todas estas equipas da formação são acompanhadas por uma equipa médica. A coordenação destas equipas médicas fica a cargo de João Viva, chefe de Departamento Clínico do clube, e nas quais colaboram seis elementos, entre fisioterapeutas e enfermeiros, que assumem a função de massagistas. Nos dias de jogos é elaborada uma escala de serviço para que cada equipa conte com pelo menos um destes especialistas.

## **Veteranos**

Também aqueles que já se despediram dos relvados têm uma representação no clube. Para poderem continuar a representar o clube neste escalão é obrigatório ter mais de 35 anos. Esta é uma equipa de veteranos na modalidade de futebol que casualmente defrontam outras equipas também nesta qualidade. Impera o respeito entre os vários elementos e destaca-se o convívio com os demais que continuam a querer praticar desporto.

Trata-se de uma equipa onde predomina o desporto como recreação e o convívio entre os vários elementos que fazem parte do plantel. Não têm nenhum programa de treinos assíduos, apenas se encontram esporadicamente para passarem momentos em companhia e a fazerem aquilo de que gostam e relativamente ao qual tiveram um passado em comum.

## **Secção Atletismo**

A secção de atletismo é a que assume maior representatividade do Clube penafidense, depois do futebol. Durante a época transata estavam inscritos no clube 27 atletas que renovaram o seu vínculo com este. No entanto, dada a

procura existente passaram a contar com mais 16 atletas através de novas inscrições.

O chefe desta secção dá pelo nome de Aires Sousa, e acaba por ser o gestor de toda a secção, uma vez que esta funciona com alguma autonomia.

Esta secção coleciona atletas das mais distintas faixas etárias. Neste momento fazem parte desta secção cerca de 43 atletas no seu total. Destes 43 atletas, 23 são pertencentes ao sexo feminino sendo os restantes 20 do sexo Masculinos. No que diz respeito aos escalões em que cada um atua, 23 participam como veteranos (maiores de 35 anos de idade), 11 como Seniores, dois como sub-23, um como Júnior, três como Juvenis, um como iniciado e dois como Benjamins.

O seu programa de treinos não está associado a nenhuma instalação específica, pois estes acabam por praticar a sua atividade pelos vários locais da cidade. Os roteiros são previamente pensados pelo seu chefe de secção que, num espírito de grupo e de entreajuda, trabalham em conjunto para todos conseguirem os resultados previamente fixados. No entanto, quando consideram necessário fazem treinos específicos.

### **Secção Pesca**

A secção de pesca, embora com um número reduzido de atletas, é outro departamento do Futebol Clube de Penafiel. O chefe desta secção é o atleta Luís Gomes.

No total fazem parte desta secção 14 atletas dos mais variados escalões etários e categorias (Seniores, veteranos +59 anos de idade, cidadãos com necessidades especiais e camadas jovens - esperanças,).

Até à presidência de António Oliveira, a Secção funcionava de forma totalmente autónoma e contava com cerca de 140 sócios que tinham uma quota mensal de 0,50 €.

O programa de treinos dos atletas desta secção ocorre de uma forma muito particular. Deslocam-se com antecedência aos locais da prova em causa

para fazerem o treino no local. Nestes treinos, aqueles que recolherem melhores prestações são selecionados para representar o clube na prova da competição em causa. São sempre selecionados os quatro ou cinco atletas que obtiverem melhores resultados e juntam-se a estes mais dois suplentes. Estes cinco melhores adotam a estratégia a praticar no dia da competição. Na competição de clubes, os treinadores são obrigados a ser detentores de curso de treinador, assim como os juizes têm de possuir os títulos necessários para exercer esta função. Atualmente o Clube milita na 2ª Divisão e o grande objetivo da secção é elevar o Clube à divisão seguinte. Como o calendário de Clubes é demasiado extenso algumas provas nacionais são colocadas em segundo plano pela verba financeira que acarretam.

Em termos individuais, quatro dos atletas estão a participar no campeonato nacional e tentam conseguir o apuramento para representar a seleção nacional da modalidade em causa. O objetivo, neste caso, é garantir o apuramento de pelo menos dois atletas. Em termos individuais o Clube apresenta bons resultados tendo, inclusive, dois campeões do Mundo que representaram Portugal, para além de consagrações em campeonatos regionais e individuais, em diversos escalões.

## **Instalações Sociais**

Durante o meu período de estágio as instalações sociais da Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q. tiveram duas localizações distintas.

Inicialmente, os serviços sociais da SDUQ e a sede do Clube encontravam-se na Rua de "O Penafidelense" (Imagem 1). A sua localização estava situada no centro da cidade, o que permitia um contacto mais próximo com o adepto.



**Imagem 1 - Instalações Sociais da Futebol Clube de Penafiel no início do meu estágio.**

Nestas instalações encontrava-se, junto à entrada, um primeiro balcão de atendimento ao público, onde o Sr. “Bábá” fazia o atendimento geral aos associados. Na sua ausência, com o intuito de desempenhar outras funções, este trabalho era efetuado pelos outros elementos que trabalhavam também nos serviços sociais do clube. Após esta receção encontrava-se a zona de trabalho partilhada pelo Dr. Fernando Festas e a assistente Administrativa Dra. Ana Paula Carvalho, sendo junto a estes a sala onde se encontrava o Técnico Oficial de Contas Dr. Jorge Leal.

Depois deste local, encontravam-se os gabinetes do Presidente, Dr. António Gaspar Dias, do Diretor Geral da S.D.U.Q., Eng.º Ricardo Barbosa, do Diretor Desportivo, Dr. José Fernando Gonçalves, e do Gestor Executivo/Vice-presidente da área administrativa da S.D.U.Q., Adriano Moreira.

Com a mudança de instalações, estes serviços sofreram uma transferência de localização e passaram a funcionar junto ao estádio do Clube,

com entrada junto da Porta 1 (Imagem 2). Desta forma, os serviços passaram a ficar mais concentrados, havendo uma maior proximidade entre Direção e a equipa. A nova morada dos novos serviços passou, assim, a ser no Estádio Municipal 25 de Abril, sito na rotunda Futebol Clube de Penafiel, porta 1.



**Imagem 2-Novas Instalações Sociais do F.C. Penafiel**

Este novo local passou a ficar com a seguinte disposição: numa primeira zona, a receção, encontrava-se o Sr. “Bábá”, sobretudo destinada ao pagamento de quotas, receção de correspondência e num primeiro atendimento a quem se dirigia aos serviços do Clube. Após esta receção, encontrava-se o Dr. Fernando Festas no exercício das suas funções. O meu posto de trabalho, na primeira fase do estágio, estava, sobretudo e também neste local, embora do lado oposto. Na ausência do Sr. “Bábá” era eu que efetuava o atendimento ao público.

Numa segunda zona encontravam-se, do lado direito, a Assistente Administrativa, Dra. Ana Paula Carvalho, e o Técnico Oficial de Contas Dr. Jorge Leal. Do outro lado, encontravam-se dois dos gestores executivos da S.D.U.Q.

Dr. António Gaspar Dias (Presidente) e Adriano Oliveira (Vice Presidente da área Administrativa).

Por fim, na terceira zona, encontrava-se o Diretor Desportivo, Dr. José Fernando Gonçalves, e o Diretor Geral, Eng.º Ricardo Barbosa. Junto a estes encontrava-se uma pequena sala onde decorriam as reuniões dos responsáveis do Clube. Nos dias de jogos esta funciona como sala da Liga que está inserida na zona técnica.

Com esta transferência consumada, tomei a iniciativa de elaborar um modelo para funcionar como folha de papel timbrado (Anexo 2) e, ao mesmo tempo, de redigir uma mensagem comunicativa, para ser endereçada aos adversários e outros destinatários informando da mudança de instalações. (Anexo 3).

## **Instalações Desportivas**

Para dar resposta às várias exigências decorrentes das várias competições são necessárias várias infraestruturas. Como já foi referido inicialmente, o Futebol Clube de Penafiel, sendo um Clube eclético, e mediante a quantidade de equipas na sua formação em futebol, tem necessidade de utilizar várias instalações, pois seria impossível dar resposta de outra forma.

Assim sendo, a Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q. usufrui de vários recintos desportivos. Desde logo, destaque-se o Estádio Municipal 25 de Abril (Imagem 3) , palco dos eventos da Liga NOS, sendo o equipamento principal ao dispor do Clube.



**Imagem 3 - Estádio Municipal 25 de Abril**

Para além deste recinto, a Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q. é a entidade responsável pela gestão do Complexo Desportivo Municipal de Leiras, que se localiza junto ao estádio Municipal e paralelo a este.

Este complexo conta com um outro relvado natural, o qual, além de outras finalidades, serve para a equipa principal treinar, de forma alternada com o estádio (Anexo 4).

Além deste campo de relva natural este complexo tem um campo de relva sintética onde jogam e treinam algumas das equipas da formação, como é possível verificar na Imagem 4.



**Imagem 4- Complexo Desportivo Municipal de Leiras**

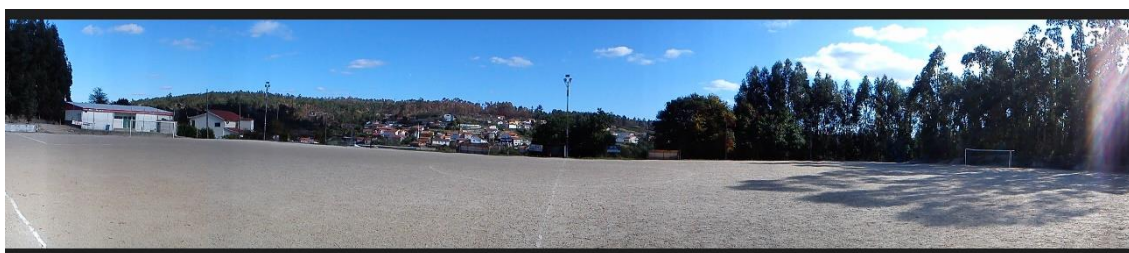
Contudo, atendendo ao número de equipas e atletas que representam o Clube, tal como atrás foi referido, torna-se difícil conseguir conciliar todas as equipas em treino no campo de relva sintética. Deste modo, o Clube sentiu a necessidade de arranjar alternativas para dar resposta a este problema. No Anexo 5 podemos consultar um exemplar de um planeamento de treinos semanais, das várias equipas da formação. Aqui podemos verificar que existem dois terrenos de jogo adicionais: O Parque Intergeracional da Quinta das Lages (Imagem 5) e Portela (Imagem 6).

O Parque Intergeracional da Quinta das Lages, foi inaugurado a 5 de Outubro de 2012. Este projeto visava promover a atividade física da população mas também o lazer e o descanso através de equipamentos radicais, infantis e de *fitness*. Este espaço ocupa cerca de 32.000m<sup>2</sup> e a sua construção foi cofinanciada por fundos comunitários através do programa Operacional Regional do Norte (C.M. Penafiel, s.d.a).



**Imagem 5 - Parque intergeracional da Quinta das Lages**

O campo de jogos Rita Batista, da Associação Desportiva da Portela, sito na freguesia de Santa Marta, a cerca de 3 km do estádio do Clube é outro dos locais de treinos das equipas de formação. Trata-se de um terreno de jogo em piso Saibro e as equipas utilizam-no há já alguns anos.



**Imagem 6 - Campo de jogos Rita Batista, da Associação Desportiva da Portela**

## **Futebol Club de Penafiel SDUQ e as competições em que esteve envolvida**

Após uma excelente campanha em 2013/2014 atingiu a subida de divisão, passando assim a fazer parte das equipas do mais elevado nível competitivo em Portugal.

Assim, na época de 2014/2015 a Futebol Clube de Penafiel SDUQ esteve envolvida em três grandes competições nacionais, a saber: a Liga Portugal (posteriormente Liga NOS), a Taça da Liga e a Taça de Portugal.

A competição de maior relevo, embora inicialmente tenha sido designada por Liga Portugal, passou a ser conhecida por Liga NOS, após dia 5 de Fevereiro (Figura 7). Esta alteração ficou a dever-se ao acordo celebrado com a empresa de comunicação "NOS" que passou a ser o novo patrocinador da competição, tornando-se o seu *main sponsor*.



**Figura 7 - Logotipo Liga NOS**

Ao mesmo tempo, a Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q. participou numa outra competição organizada pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, a Taça da Liga (Figura 8). Esta é uma competição que surgiu na época 2007-2008. Com 8 edições já decorridas, esta competição já conheceu vários vencedores. Contudo, visa sobretudo promover a rotação das equipas e por conseguinte que os jogadores menos utilizados adquiram alguns minutos de jogo.



**Figura 8 – Logotipo Taça da Liga**

A Futebol Clube de Penafiel SDUQ participou também na Taça de Portugal (Figura 9). Esta competição é organizada pela Federação Portuguesa de Futebol e encontra-se dividida em várias fases. Decidindo-se sempre apenas com um jogo a eliminar (à exceção das meias finais), progride desde a 1ª eliminatória, até à 4ª eliminatória, seguindo-se os oitavos-de-final, quartos-de-final, meias-finais e final. Esta última disputa-se no Estádio Nacional, no Jamor. Nesta competição participam as equipas do Campeonato Nacional de Seniores, da Segunda Liga e da Liga NOS. O início da campanha da F.C. Penafiel SDUQ nesta prova ocorreu na 3ª eliminatória tendo vencido por 4-3, na decisão por penaltis, após um empate a 2 golos com o Tondela. Qualificado para a próxima fase, a F.C. Penafiel SDUQ defrontou o Desportivo das Aves na 4ª eliminatória, vencendo por 1-0 no jogo disputado no seu estádio. Nos oitavos-de-final da prova, o adversário foi o Gil Vicente, clube que também milita na Liga NOS. A participação Penafidelense nesta prova terminaria nesta fase, após perder o jogo por 2-1.



Figura 9 – Logotipo Taça de Portugal

## Comunicação

### Produtos Alusivos ao Clube para Venda

No quadro 7 podemos verificar a lista de produtos que a SDUQ tem para oferecer a todos os sócios e simpatizantes que queiram adquirir.

Quadro 7 - Produtos alusivos ao Clube para venda.

Almofada	2,50€
Boné	4,00€
Caixa com pires e chávena	15,00€
Caneca	10,00€

Cachecol Polar	5,00€
Cachecol	10,00€
Conjunto de 1 pires e 1 chávena	7,50€
Emblema	4,00€
Caneta	25,00€
Fitas	2,00€
Galhardete	15,00€
Isqueiros	1,50€
Lenços	2,50€
Livros	15,00€
Porta-chaves com luz	2,00€
Porta-chaves	5,00€
Panamá	4,00€
Pólo	15,00€
Camisola Oficial	35,00€
Calções Equipamento	15,00€
Meias de Jogo	5,00€
Camisola com fotografia	20,00€
T-shirt	5,00€
Revista	1,00€
Canecas com fotografia personalizada	8,00€
Cachecol Edição Limitada	25,00€

### **Patrocinadores**

Os patrocinadores são um elemento fulcral na atualidade. Num mundo extramente competitivo torna-se muito importante para o desenvolvimento das SAD/SDUQ e dos clubes, um conjunto de boas parcerias. Estas alianças revelam-se lucrativas tanto para clubes, uma vez que contam com um apoio maior, como para os patrocinadores, que, no caso em concreto, têm ao seu dispor uma ótima forma de se mostrar a novos mercados. O facto de o futebol ser um espetáculo que move bastantes multidões torna, ou deveria tornar, ainda mais tentadora esta procura. O caso da Futebol Clube de Penafiel SDUQ não é

exceção e, como tal, conta com a colaboração de vários parceiros. Muito embora esse apoio se revele de diversas formas, a contribuição de todos eles é fundamental.

### **Banco Bic**



**Figura 10 – Logotipo Banco BIC**

O Banco BIC (Figura 10) é uma instituição bancária Angolana com uma forte presença nesta edição da Liga Portugal/Liga NOS. Revelando-se como um forte apoio aos clubes que patrocina e que militam nesta competição, trata-se de uma grande iniciativa para promover a empresa e marcar presença no mercado nacional. Os eventos futebolísticos são uma ótima montra pois, apesar de não terem uma grande assistência ao vivo (quando comparada com outros campeonatos), estes são vistos por vários públicos, designadamente através das transmissões televisivas e pelas demais aparições na imprensa. Este não é o primeiro ano em que este Banco se associou ao futebol, tendo no ano transato (2013/2014) aliado a clubes como o S.C. Braga, F.C. Paços de Ferreira, Estoril Praia e F.C. Arouca. (Bancobic, 2015b)

Para além destes, o Banco decidiu elevar o seu leque de patrocinados na corrente época (2014/2015) e, para além dos clubes mencionados referentes ao ano transato, juntou-se ao patrocínio do Banco BIC o Vitória S.C e o F.C. Penafiel, aumentando assim para seis, os clubes da Liga Portugal/Liga NOS que contam com o seu apoio.

De acordo com o Diário de Noticias, na conferência de imprensa de apresentação como novo patrocinador do F.C. Penafiel, o lema do Banco BIC “crescemos juntos” é apontado como um bom indicativo, no que diz respeito ao

alcance do sucesso de ambas as partes, o patrocinador e o patrocinado (Rodrigues, 2014).

Todavia, não se cingindo apenas ao fenómeno futebolístico, o Banco BIC marca presença em outros desportos.

No caso do ciclismo as Edições 74<sup>a</sup>, 75<sup>a</sup> e 76<sup>a</sup> da Volta a Portugal em Bicicleta, a Maratona BTT de Lisboa e ainda a equipa de Tavira designada por Banco BIC/Carmim (Bancobic, 2015a).

O caso do futsal é também exemplo disso mesmo, sendo o Banco BIC, o patrocinador oficial da Liga de Futsal, Taça de Portugal e da Supertaça de Futsal, desde 25 de Outubro de 2013 e após acordo celebrado com a Federação Portuguesa de Futebol. Esta parceria estende-se também como Patrocinador Oficial da Seleção Portuguesa de Futsal. Esta modalidade está em crescimento, pelo que esta associação permite também a promoção e divulgação das suas atividades (Bancobic, 2015a).

No caso do golfe conta já com duas edições do torneio Banco BIC. Apesar de a instituição estar já associada à modalidade desde 2008, em 2013 ocorreu a primeira edição do torneio, mais concretamente em Viseu no campo Montebelo. Com a duração de dois dias, foi possível aos convidados usufruir da prática desta modalidade e à entidade (Banco BIC) tornar a sua ligação à modalidade ainda mais forte, num desporto que tem vindo a ganhar mais apoiantes. Com um bom desempenho neste primeiro ano, o mesmo local foi palco da 2<sup>a</sup> edição da prova, correspondendo, também, à primeira prova do 24<sup>o</sup> CG&C (Circuito Golfe & Comunicação em 2014). Esta prova foi constituída por cerca de 120 participantes (Bancobic, 2015a).

O “World Padel Tour” evento que conta com 2 edições, uma em 2013 e outra em 2014, foi um evento patrocinado pelo Banco BIC, na modalidade Padel, assim como o Banco BIC Business Cup (Bancobic, 2015a).

No que diz respeito ao Ténis, o Torneio Internacional de Ténis Beloura Open, decorrido em 2013 e 2014 contam com o mesmo apoio. Na conjugação

das duas modalidades, a Federação Portuguesa de Ténis promoveu a Semana de Ténis & Padel 2013 onde se disputou o Campeonato Nacional Absoluto/Taça Guilherme Pinto Basto, o Campeonato Nacional de Padel/Banco BIC e o Campeonato Nacional de Ténis em Cadeira de Rodas (Bancobic, 2015a).

No atletismo patrocina as provas 24 Horas a correr, a Maratona do Porto e a 2ª Corrida da Primavera Banco BIC (Bancobic, 2015a).

Os Desportos motorizados representam também um alvo da instituição, apoiando os pilotos Miguel Barbosa, piloto de todo-o-terreno e velocidade na disciplina de automobilismo, assim como Miguel Oliveira, piloto de motociclismo que disputa o Campeonato do Mundo de Moto2. No que concerne a provas, o “Rali Vinho do Porto” e o “Rally de Portugal histórico” contam também com o seu apoio (Bancobic, 2015a).

Finalmente, na vela apoiam a dupla de velejadores Diogo Pereira/Manuel Machado, campeões de Portugal, que contam com o apoio da instituição bancária, designada por Banco BIC Sailing Team. No intervalo dos dias 12 e 19 de Julho de 2014, concretizou-se o Campeonato do Mundo de Vela da Juventude ISAF e o Banco BIC, apoiou também este evento (Bancobic, 2015a).

## **Restradas**



**Figura 11 – Logotipo Restradas**

Designada por “Restradas – Revitalização de Estradas do Norte, Lda” (Figura 11) trata-se de uma empresa penafidelense que apoia o clube nesta temporada, tal como já tinha acontecido nas quatro épocas transatas. O seu nascimento ocorreu em Abril de 1995, na cidade de Penafiel por Fernando Melo, que ainda hoje se mantém na gerência da empresa. Embora não tenha mantido

a mesma localização desde os seus primórdios, hoje a sua sede encontra-se instalada na Zona Industrial de Penafiel (Restradas, s.d).

Com forte atividade na área da construção (civil) tem tido uma intervenção considerável na edificação da cidade e não só. Os seus serviços estão voltados sobretudo para a construção e obras públicas (Restradas, s.d).

Paralelamente, os seus profissionais realizam trabalhos de remodelações, pavimentações, saneamento, drenagens, reabilitações, arranjos exteriores, infraestruturas, sistema R52, águas pluviais, agregados, massas betuminosas, loteamento, tratamento de resíduos, infraestruturas enterradas, contenção de talude, pavimentação betuminosa, muros em gaviões, escavações, cubos de granito, arruamentos, sistema R53.2, trincheiras, adutoras, integração paisagística...(Restradas, s.d).

#### **Caridades**



**Figura 12 – Logotipo Caridades**

A empresa “Caridades” é também uma organização Penafidelense, mais concretamente sediada na freguesia de Rio de Moinhos. Encontrando-se a apoiar o clube já desde as últimas épocas, aproveita a posição deste, para promover os seus serviços e alcançar novos mercados. Tal como nos diz o seu logótipo (Figura 12 – Logotipo Caridades) dedica-se à construção de obras públicas. Trata-se de uma Sociedade Anónima de Acácio da Caridade Ferreira & irmão.

Esta empresa vê com bons olhos o desporto Penafidelense, patrocinando outros clubes do concelho de Penafiel. No que respeita ao maior clube

representativo do concelho, a sua ligação como patrocinador principal estende-se desde 2013/2014.

### **Penafiel Verde**



**Figura 13 – Logotipo Penafiel Verde**

Tal como podemos verificar, a empresa “Penafiel Verde” (Figura 13), é uma empresa municipal e está situada na Rua Abílio Miranda, mesmo no centro da cidade de Penafiel. Teve a sua origem no ano de 2006. Esta empresa municipal, veio substituir os serviços municipalizados de água e saneamento. Desta feita, o abastecimento de água no concelho de Penafiel está ao seu encargo. A mesma situação reflete-se com a rede de saneamento neste concelho. Cabe nas suas competências, confiadas pelo Município, “a gestão e exploração dos sistemas públicos de captação e distribuição de água potável e de drenagem e tratamento de águas residuais produzidas no concelho” (Penafiel Verde, s.d.).

A empresa assume como a sua finalidade a garantia de um fornecimento de água de boa qualidade aos habitantes assim como uma gestão eficiente das águas residuais. Desta forma, espera-se incrementar a qualidade de vida da população e tornar todo o concelho como um excelente local para habitar (Penafiel Verde, s.d.).

A sua ligação ao Clube Penafidelense como patrocinador oficial decorre desde 2007/2008 (Penafiel Verde, s.d.).

### ***Magalhães & Vinha***

# MAGALHÃES & VINHA, LDA

Figura 14 – Logotipo Magalhães & Vinha

A empresa Magalhães e Vinha – comércio de Material Elétrico e Candeeiros, Lda (Figura 14) dedica-se à venda a retalho de produtos elétricos.

No que diz respeito à sua localização está situada na freguesia de Guilhufe, junto ao acesso de Penafiel Sul, da Autoestrada nº4. A par desta, a empresa tem também uma loja em Paredes, um dos concelhos periféricos do concelho de Penafiel, no entanto a loja penafidelense é considerada a principal.

Embora a empresa se dedique ao comércio a retalho e por grosso, na sua atividade dedica-se também à reparação de aparelhos. Trata-se de uma empresa associada à marca “Euronics”.

Embora a sua ligação com o clube já decorra por alguns anos, passou a ser um patrocinador principal em 2014/2015.

## **Cartazes dos jogos**

Com vista a recolher uma boa assistência nos seus jogos em casa, o Clube promovia os seus eventos (jogos em casa) de várias formas. Uma delas era através da apresentação dos cartazes de jogos em casa (Imagem 6). Nesses cartazes era possível verificar as principais informações alusivas aos jogos tal como adversários, hora, data, ou os diferentes preços de cada categoria de bilhetes. Um dos realces nestes cartazes era o anúncio de obrigatoriedade de quota do mês corrente, se encontrar liquidada para que o acesso aos associados fosse permitido.

Esta forma de promoção tinha como objetivo informar os adeptos e, desta forma, conseguir a sua presença no estádio. A sua divulgação era feita nos principais locais de convívio das famílias penafidenses tal como cafés, e outros locais com grande registo de movimento social.



Imagem 7 - Cartaz de Jogo entre o F. C. Penafiel e o Vitória S.C. na 19ª jornada (31 de Janeiro de 2015)

A par deste meio de comunicação, a utilização da rede social “Facebook”, era um outro meio de eleição na divulgação de notícias e comunicados por parte da SDUQ.

## **4. Realização da Prática Profissional**

### **Atividades Desenvolvidas em Estágio**

Após a minha chegada e com o respetivo início de estágio, comecei, desde essa data a minha atividade, com vista a colaborar sempre com uma finalidade: o sucesso do Clube. Inicialmente a minha primeira preocupação começou por ser procurar os estatutos do Clube, com vista a conseguir um melhor enquadramento das regras com que o Clube se depara. Como principiante na “casa” encaro a leitura destes como uma ótima ferramenta de trabalho, assim como este é um passo indispensável no qual todo o dirigente desportivo se deve apoiar. Este é um pequeno documento que permite orientar o leitor ou outros interessados quanto às regras e normas com que se rege o clube.

A primeira tarefa que me foi entregue no âmbito da comunicação do Clube, foi redigir cartas de boas festas em nome da instituição. Atendendo à data em que nos encontrávamos e à proximidade da época natalícia eram endereçados para os serviços sociais vários postais com felicitações alusivas a esta época. Coube-me, como primeiro desafio, não só dar resposta a estes como, também, redigir os mesmos votos a outros parceiros. Nos Anexo 6 e 7 podem ser encontrados, exemplos dos dois tipos, respetivamente, utilizados. Esta tarefa revela-se de maior valia, atendendo à relação existente entre o Clube e demais apoios, com vista a manter um bom relacionamento das várias partes, e assim prolongar os vínculos.

Posteriormente, fui desenvolvendo outras atividades no clube, não só ao nível da comunicação, mas também no apoio aos serviços administrativos do Clube e nas tarefas do dia-a-dia, para melhor compreender e interiorizar a dinâmica do Clube.

Em alguns dos casos, registaram-se algumas deslocações a determinados locais que assim o exigiam. No caso, destaque para as idas à fábrica da Desportreino, em Avintes, Gaia, para reposição de “stock” de equipamentos de jogos. O futebol é um desporto que envolve contacto físico, o

que provoca algum desgaste ou estragos nos equipamentos com frequência mas, não é só por esse facto mas também, que surge a necessidade de manter equipamentos em bom estado.

Outro destino visitado com grande frequência era o Banco BIC em Penafiel, pela parceria existente entre as instituições e pela necessidade de resolver situações da área económica e financeira. Estas visitas destinavam-se sobretudo a fazer levantamentos e depósitos.

Com a equipa sénior a militar na Liga NOS e alguns escalões das camadas jovens a participar nos campeonatos nacionais e outros nos campeonatos da Associação de Futebol do Porto eram comuns as viagens a ambas as sedes (Liga e AFP), a fim de entregar e levantar documentos por exemplo cartões de atleta no segundo caso).

Conforme a vontade dos titulares dos camarotes, também eram entregues determinados bilhetes de camarote aos seus responsáveis nos próprios estabelecimentos empresariais. Esta situação acontecia quando o Futebol Clube de Penafiel SDUQ se assumia como equipa promotora do evento/jogo.

No dia 22 de Dezembro ocorreu a festa de Natal do Clube, uma iniciativa onde se pretendia juntar todos os atletas que o representam. Com hora de início marcada para as 20 horas, colaborei com os vários diretores do Clube na preparação da festa, nas horas antecedentes.

Montagem e preparação de mesas, transporte de material foram algumas das atividades efetuadas.

Esta festa tinha um ambiente familiar, contando com a contribuição de todos os intervenientes. Em suma, uma festa com todos, de modo a tornar a família penafidelense uma coletividade mais coesa.

Destaque no final, para os discursos dos dirigentes Penafidelenses com votos de boas festas a toda a comunidade e para a entrega das cadernetas de cromos do Clube aos jogadores que jogam nos escalões da formação. Atendendo ao sucesso gerado, nos anos anteriores, esta foi uma iniciativa levada a cabo, e com grande empenho mais uma vez pela direção do Clube

## **Processo Associado**

### **Início Processo**

Todo aquele que se mostrar interessado em se tornar associado do Futebol Clube Penafiel pode fazê-lo de forma livre e democrática sem nenhum tipo de pressões para entrar ou sair. Trata-se, assim, de um movimento voluntário, pelo qual o possível sócio se sujeita a um conjunto de direitos e deveres com que se depara. No entanto, para este processo avançar, terá de ser feita uma proposta de adesão à direção em curso e aguardar por uma resposta positiva ao pedido. O formulário de adesão apresenta-se no Anexo 8.

Aprovada a proposta, ainda nesta fase inicial é necessário um pagamento que pode ser efetuado através de uma de duas opções de pagamento disponíveis. O interessado em associar-se pode fazê-lo através do processo normal de inscrição, ou por outro, lado através da aquisição do "Kit de sócio".

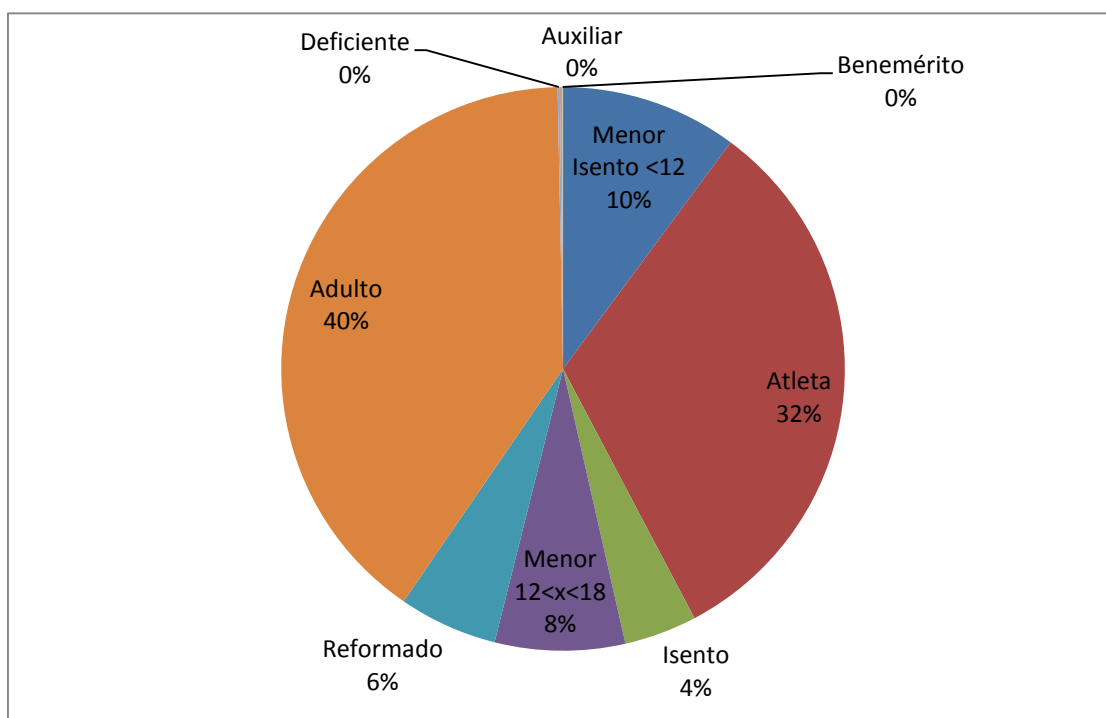
Na primeira opção, está englobado o pagamento da jóia de 30€ + 5€ relativos ao cartão, acrescentada ainda a compra da quota corrente do mês em causa. A alternativa existente, denominada por "kit de sócio" corresponde ao pagamento da jóia (30€), do cartão de sócio (5€) e do Kit (20€). Este kit, traz consigo a quota do mês corrente, um cachecol, uma T-shirt e um Porta-Chaves.

Após este procedimento é produzido o cartão de sócio, pelo Eng. Vítor Costa da empresa "Softmargem" ou pelo Dr. Fernando Festas, Relações Externas do Clube. Após alguns, dias encontrava-se pronto a ser entregue.

### **Gestão do Processo**

A Gestão do processo de associado é feita através do Software "WinGa 2014". É através daqui que o funcionário da SDUQ tem a possibilidade de regularizar o processo do associado, nomeadamente atualizando o pagamento de quotas mensais que tem em vigor, e outras informações relacionadas com o associado.

Os associados nesta instituição estão divididos por categorias: "Menor Isento" com idade compreendida entre os 0 e os 12 anos, "Menores" com idade compreendida entre 12 e 18 anos de idade, "Deficientes", "Sócios Beneméritos", "Reformado", "Adulto", "Atleta", "Auxiliares" e "Isento" (Gráfico 1).



**Gráfico 1 - Disposição de Categorias de Sócios**

Esta divisão visa também diferenciar os valores de pagamento estipulados a cada escalão. Até aos 12 anos de idade, tal como o nome indica os menores estão isentos do pagamento de quota. No escalão seguinte, menores entre os 12 e os 18 anos, está definido o valor mensal de 1€. Os adultos são responsáveis por uma quota de 7,5€ e os reformados pagam apenas metade deste valor, 3,75€.

Atendendo à construção mais recente da Bancada Central Nascente há uma preponderância para os novos sócios serem da porta número 6.

Para regularizar o processo, após abrir o software "WinGa 2014", os procedimentos passavam por clicar na opção "Recebimentos", colocar o número

do associado, selecionar as quotas dos meses pretendidos e pedir a sua impressão através de uma impressora especializada para o efeito.

Para consultar o número de sócio, é necessário selecionar a opção “Ficheiros”, depois a opção “Sócios”, seguida de “Manutenção”, e digitando o nome do associado em causa recolhia-se o seu número de sócio.

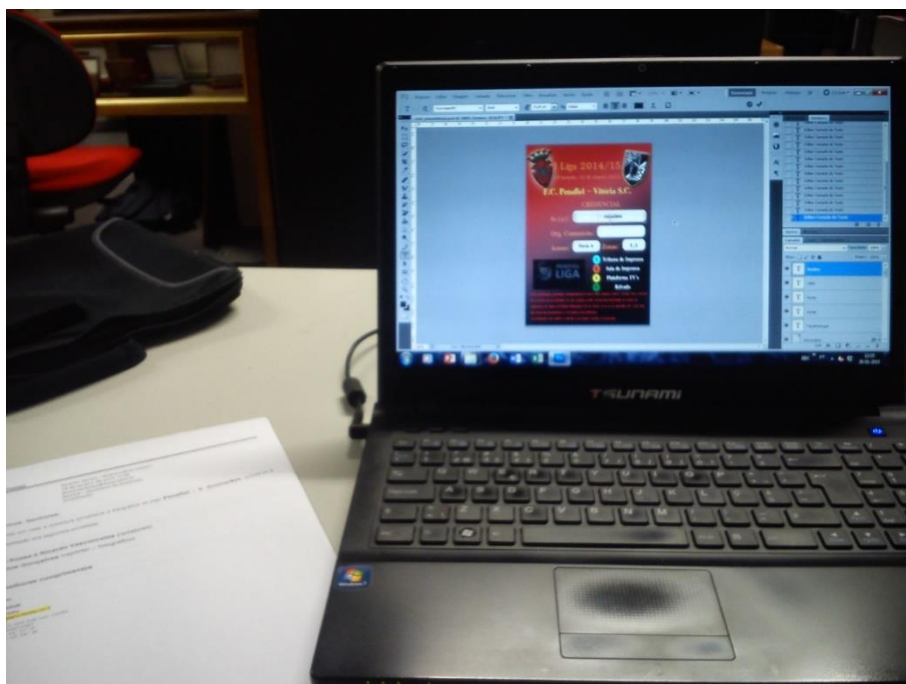
Ao final do dia, para um balanço dos movimentos realizados, a opção "Mapa" indicava todos os registos efetuados.

## **A Realização de Jogos na Primeira Liga de Futebol Profissional**

### **Atividade Pré-jogo em Casa**

A semana antecedente aos jogos em casa era destinada à preparação do jogo. Na primeira fase do estágio, estive responsável, sobretudo, pela ajuda na venda de Bilhetes e na preparação de credenciais de jogo sobretudo destinado aos órgãos de comunicação social. Tarefas essas que, tal como estipulado, na reunião de apresentação, eram relacionadas com as funções de secretaria do Clube a que me propus. As credenciais de imprensa eram efetuadas no programa informático “Photoshop”. Uma vez que já possuía alguns conhecimentos do “software”, tornou-se mais acessível a minha intervenção neste processo. No entanto, esta tarefa permitiu-me adquirir maiores competências com este programa. Para a emissão das credenciais, os interessados teriam de submeter um pedido, via correio eletrónico, às Relações Públicas do Clube, até às 48 horas antecedentes à hora marcada para o início do jogo.

Após fazer a recolha de todos os pedidos, começávamos por fazer a edição no programa "Photoshop" (Imagem 8). Seguindo um modelo inicial, faziam-se as alterações devidas, correspondentes a cada jogo (data, equipas em jogo, jornada...).



**Imagem 8 - Criação/Edição de Credenciais no Software "Photoshop"**

O segundo passo correspondia à impressão das credenciais. Agrupando-as em quatro por quatro, em folhas de tamanho A4, tal permitia através da programação, um tamanho uniforme em todas elas

Com todas as credenciais solicitadas imprimidas, iniciava-se o processo de plastificação, através de bolsas autoadesivas recorrendo a uma máquina própria para o efeito (Imagem 9).



**Imagem 9 - Plastificação das Credenciais**

Em jeito final, através do recurso a uma cisalha, faz-se o recorte e respetiva divisão de cada uma das folhas A4 (Imagem 10). Após este processo, num local superior central da credencial e por via de um furador, assinalava-se uma pequena saída para colocar uma fita de suporte, obtendo, assim, o produto final.



**Imagem 10 - Separação das Credenciais**

Seguidamente eram agrupadas alfabeticamente, por órgãos de comunicação social e estavam prontas a ser levantadas, no dia de jogo, em causa pelos requerentes.

A emissão de bilhetes é maioritariamente da responsabilidade da assistente administrativa Dra. Ana Paula Carvalho, que controla todo este processo. A sua longa experiência nesta área permite-lhe ter um domínio muito eficaz do Software utilizado. Embora este seja o mesmo que é utilizado para a regularização do processo de sócio (Winga 2014 - Gestão de Associados, Versão 4.1.6) esta operação de venda de bilhetes acarreta uma maior responsabilidade, e uma maior probabilidade propícia ao erro para quem não se encontra familiarizado com o programa.

Nos Regulamentos das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, no seu artigo 82.º, podemos verificar que "Os clubes visitantes têm direito a requisitar até 5% do número de bilhetes da capacidade total dos lugares do estádio, destinados exclusivamente aos seus adeptos, numa área separada e segura implementada sob a responsabilidade do clube organizador, em conformidade como os mapas previstos no artigo 60.º". Desta forma, por diversas vezes, tomei parte ativa deste processo e colaborei na

separação de bilhetes (Imagem 11), e respetiva contagem para mais tarde enviar por correio aos clubes em causa.



**Imagem 11 - Separação e Contagem de Bilhetes Destinados a Adeptos visitantes para serem enviados posteriormente**

Durante a semana, que antecede os jogos em casa também são acordados os pormenores com a "Bizz". Trata-se de uma empresa que se dedica à produção de eventos e que o "Banco BIC" contrata para prestar este serviço de promoção do Banco. A sua participação cinge-se, sobretudo, a ações de promoção decorridos antes e no intervalo dos jogos, organizados pelo Futebol Clube de Penafiel SDUQ. Esta atividade é feita sobretudo nos jogos de maior relevo e a F.C. Penafiel SDUQ disponibiliza todos os meios à empresa, pois está em causa o relacionamento com um patrocinador.

O Modelo P (Anexo 9) é um documento enviado pelos responsáveis das SAD (s) /SDUQ (s), onde identificam os elementos que podem ocupar a zona técnica e o banco de suplentes. Este documento é recebido na semana antecedente a cada jogo com vista a esclarecer todos os membros presentes e respetiva identificação.

## **Jogos no Estádio Municipal 25 de Abril.**

A atividade nos dias de jogos em casa começa com algumas horas de antecedência face à hora marcada para o início de jogo. Apesar da abertura de portas do estádio ao público ser condicionada pela dimensão do jogo, era habitual a presença de adeptos nas imediações do Estádio algumas horas antes. Isto deriva de muitos adeptos fazerem o processo de regularização de quotas e de aquisição de bilhetes para entrar no Estádio no próprio dia de jogo, a poucas horas do seu início. Também a minha hora de início de funções variava atendendo à hora de jogo e às exigências do mesmo.

A atividade na bilheteira funciona por norma 2 horas antes do jogo. Como poderemos verificar mais à frente muitos dos jogos realizaram-se pelas 16 horas, o que pressupunha que o ponto de encontro nas instalações da SDUQ decorria pelas 14 horas. Minutos antes da abertura da bilheteira, a preparação era feita na companhia da Assistente Administrativa Dra. Ana Paula Carvalho onde se iniciava o sistema instalado nos computadores. Após este se encontrar operacional, começávamos por abrir as janelas da bilheteira registando pequena afluência nestes momentos iniciais.

As funções a partir daqui eram uniformes em todos os jogos. Encontrava-me na bilheteira, na zona destinada ao levantamento de credenciais. Após apresentação de um documento de identificação, fazia a entrega da credencial respetiva. A par disto também estava responsável por outro tipo de bilhetes, como convites ou passatempos. Com a aproximação da hora de jogo, a bilheteira ia ganhando maior procura e um maior número de pessoas aqui se concentrava.

No primeiro jogo em casa de cada mês, verificava-se um maior fluxo, pois muitos dos sócios faziam a atualização da sua quota nos minutos antecedentes ao jogo. Sendo indispensável a obtenção da quota do mês corrente para entrar nas bancadas do estádio formava-se assim uma grande fila única de sócios e de não sócios que pretendiam adquirir bilhetes de jogo. Desta feita, e atendendo ao limitado número de recursos, não era fácil conseguir dar resposta a todos estes pedidos com tanta celeridade, o que levava a que a bilheteira se concentrasse até aos 10 minutos iniciais destes jogos.

Depois destes momentos de maior agitação e atendidos todos os pedidos que fossem requisitados, voltavam a imperar momentos de maior calma nesta zona. Pontualmente apareciam espectadores que chegavam atrasados face ao início de jogo.

Para evitar este problema de acumulação de grandes filas de adeptos antes do início de jogo, sugeri aos elementos da Direção da SDUQ que fossem criadas duas filas distintas, uma para sócios e outra para não sócios, para que o atendimento fosse mais célere e eficiente por parte dos membros da SDUQ. Esta solução foi implementada com ganhos de eficácia e celeridade no atendimento aos sócios, diminuindo as filas que se criavam junto à bilheteira.

A presença aqui perdurava até ao início da segunda parte de cada jogo, altura em que se registavam todos os movimentos feitos em caixa e se desmontava todo o sistema instalado. Depois deste processo, as janelas de atendimento da bilheteira eram fechadas e fazia-se o transporte de todo o material utilizado para o local onde funcionam os serviços sociais do clube. As tarefas no seio deste processo estavam finalizadas, deslocando-me depois disto para junto das bancadas para assistir aos últimos momentos de cada jogo e certificar-me que todos os espectadores abandonavam o recinto no seu final.

### **Particularidades na Receção ao Futebol Clube do Porto SAD e Sport Lisboa e Benfica SAD.**

Tal como seria expectável, os jogos que opunham a Futebol Clube de Penafiel SDUQ e a Futebol Clube do Porto SAD assim como a Sport Lisboa e Benfica SAD foram os desafios que mais exigiram dos vários intervenientes na preparação do jogo. Ao contrário dos outros jogos em que colaborei, estes foram os únicos que registaram um elevado fluxo de movimento na aquisição de bilhetes durante as semanas que antecederam os jogos. Por essa razão, nessas semanas a minha participação resumiu-se, maioritariamente, no auxílio da venda de bilhetes.

Para uma maior fiscalização da venda de bilhetes de sócios, nestes jogos de maior complexidade, era assinalada a aquisição efetuada por cada sócio,

dando-se baixa junto do respetivo números de sócio (Anexo 10). Esta ação permitia, assim, que cada sócio levantasse apenas um bilhete, ao qual tinha direito. Este registo era efetuado numa listagem de associados, sendo que, com cada venda, era assinalado o número de sócio através de um marcador. Desta feita, após assinalada era impossível a venda de um segundo bilhete ao sócio.

Há que registar que no jogo com o Sport Lisboa e Benfica SAD houve uma venda de bilhetes superior face ao jogo com o F.C. Porto SAD. Esta maior adesão pode ser justificada pelo elevado número de adeptos benquistas na região Norte e pelo facto de, para estes adeptos, ser uma oportunidade para ver este clube ao vivo, tendo em conta a sua localização geográfica, mais próxima de Penafiel, e a distância ao Estádio da Luz.

No entanto, o jogo que teve o F.C. Porto SAD como adversário registou um maior número de pedidos de creditações face ao que era habitual. Esta circunstância foi reportada, por mim, à Direção da SDUQ e, atendendo à limitação da tribuna de imprensa, que não tinha capacidade para dar resposta a todas as solicitações de creditação, a atribuição destas credenciais ficou a cargo do Diretor Geral e do Vice-presidente de Imprensa, a quem incumbia selecionar a quem seria atribuída credencial. Como fator de decisão foi tida em consideração a fidelidade dos órgãos de comunicação que faziam as coberturas de imprensa ao longo de todo o campeonato, dando-lhes prevalência.

Os dois jogos em causa tiveram também duas particularidades. A receção ao Sport Lisboa e Benfica SAD ficou registada por ser a minha primeira prestação em jogos e a última vez onde foi utilizada a bilheteira mais antiga (Imagem 12) situada entre as bancadas Central Nascente e Superior Sul.



**Imagem 12 - Bilheteira Antiga**

Por seu turno, a receção ao Futebol Clube do Porto SAD marcou a estreia das novas bilheteiras (Imagem 13) que passaram a funcionar junto à Porta 2 do Estádio Municipal entre as bancadas Superior Sul e Central Poente.



**Imagem 13 - Nova Zona Dedicada à Bilhética em Dias de Jogo**

Apesar da maior afluência nestes jogos, encontrava-me na bilheteira para executar as mesmas tarefas que anteriormente foram referidas relativamente a outros jogos. Porém, nestes dois jogos, mediante indicações superiores e aquando da abertura da porta nº5 do estádio, destinada aos camarotes da Bancada Nascente, deslocava-me em direção a esta.

Aqui, cabia-me a função de encaminhar e ajudar os adeptos de camarote até ao mesmo. Nesta zona, os diretores do Clube prestam também a sua colaboração, pois num Clube como o F.C. Penafiel é necessário o auxílio de todos os membros, não estando ninguém limitado a uma só tarefa. Na sua Bancada Central Nascente o Estádio Municipal tem 30 camarotes. Enumerados a seguir, eis a designação correspondente a cada um:

1. Liga Portugal;
2. Manuel Moreira Nunes Conf. Lda;
3. Penafiel Verde;
4. Paulo M. Fernandes/ Ângelo Carneiro (Sociedade de Advogados);

5. AMJ Rocha;
6. Pizarria Ricardo;
7. Penadente;
8. Renato Vicente e associados;
9. Penagráfica;
10. Dispna;
11. Edilages;
12. R. Nortenha;
13. C.M. Penafiel;
14. Penafiel Verde;
15. Sebastião & Manuel Lda;
16. Clínica Arrifana;
17. Caridades;
18. FuturSport;
19. BIC;
20. Penafiel Park Hotel;
21. Restradas;
22. Placogomes;
23. Irmãos Cardoso;
24. Mercearias Pedro;
25. Magalhães & Vinha Lda;
26. Gás Fino/Fielgas
27. F.C. Penafiel
28. F.C. Penafiel
29. Maiscor Publicidade;
30. Proezas de Luxo;

Os camarotes estão divididos de forma a que o acesso a cada dois camarotes se faça por uma só entrada. Assim, após cada porta, do lado esquerdo existe um camarote e, do lado direito, existe outro camarote, sendo devidamente identificado a que entidades os mesmos pertencem.

Após o encaminhamento e com todos os espectadores acomodados, entregava aos adeptos que se encontravam nestes camarotes algumas fichas

de jogo com os "onzes iniciais" do jogo em causa, logo que eram entregues (Anexo 11). Com o decorrer do jogo e por indicação dos responsáveis pelo Clube, havia a preocupação de verificar que não se encontravam mais espectadores em cada camarote face ao que é permitido pela sua lotação.

Terminado o jogo, aguardava que todos os espectadores abandonassem a Bancada Central Nascente e fazia uma verificação ao local para conferir que nada ficava ao abandono.

Nestes jogos e nesta fase após o jogo era ainda dobrada e arrumada a tela publicitária do Banco BIC, que era colocada no centro do terreno de jogo antes do início do mesmo e no intervalo.

Durante esta etapa final decorria, ainda, a conferência de imprensa que num dos jogos tive a oportunidade de assistir.

### **Recolha de Dados na Imprensa Referentes ao Clube**

Solicitado pelo Diretor Desportivo, Dr. José Fernando Gonçalves, coube-me fazer uma revista de imprensa dos jornais desportivos de maior relevância em Portugal. Para esta atividade foram-me entregues vários jornais em formato papel cujo objetivo passava por recortar e guardar todas as notícias acerca da SDUQ. Aqui podem ser encontradas sobretudo as críticas após os jogos realizados, bem como várias notícias de pré-época relativas ao movimento do mercado de transferências e jogos de pré-temporada (Imagem 14). Posteriormente à criação deste arquivo, coube-me a tarefa de o ir atualizando com as notícias que, entretanto foram publicadas na referida imprensa desportiva acerca da SDUQ.



Imagem 14 - Dados da Imprensa Desportiva referentes à F.C. Penafiel SDUQ

## **Visita de Alunos do 1º ano do 2º Ciclo de Estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto**

No seguimento de um acordo estabelecido entre a Diretora do Mestrado em Gestão Desportiva, Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho e o Presidente da Futebol Clube de Penafiel SDUQ António Gaspar Dias, os discentes do referido curso do estabelecimento de ensino em causa, tiveram a possibilidade de acompanhar o jogo F.C. Penafiel SDUQ vs Vitória S.C. SAD decorrido no dia 31 de Janeiro de 2015.

No entanto, além de assistirem ao jogo foi-lhes possibilitada uma visita guiada às instalações do Clube. Como estagiário da Futebol Clube de Penafiel SDUQ, no âmbito do programa de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de mestre em Gestão Desportiva, coube-me procurar agendar e ultimar os preparativos para esta visita. Sendo um elemento ligado às duas instituições, tal facilitava o processo de contactos de parte a parte. Durante as semanas antecedentes foram trocadas várias mensagens com os alunos do 1º ano, com

o intuito de marcar uma hora e ponto de encontro que conjugasse a disponibilidade de ambas as partes.

Desta feita iniciei, a minha atividade normal dos dias de jogos em casa, desempenhando as tarefas que, já foram referidas anteriormente. Atendendo aos habituais cortes de trânsito que decorrem na periferia do Estádio Municipal 25 de Abril nestas alturas, foi aconselhado aos alunos que estacionassem as viaturas com que se deslocaram junto ao campo de futebol destinado às camadas jovens. Por volta das 17 horas dessa mesma tarde de Sábado, fui ao encontro dos alunos. Comecei por fazer a distribuição das credenciais de convidados a cada um dos presentes. Posto isto, deslocámo-nos em direção à porta 1 do Estádio Municipal que seria o “ponto de encontro” entre o Presidente António Gaspar Dias e os alunos. Chegados ao local, os alunos começaram por ter a possibilidade de visualizar, de perto o relvado, onde aproveitaram para tirar algumas fotografias enquanto aguardavam a chegada do Presidente, que aconteceu poucos minutos depois.

Começando por percorrer as novas instalações sociais do Clube foi feita, pela voz do Presidente do Clube, uma ligeira descrição quanto à função e localização de cada elemento que ali trabalha e uma abordagem ao projeto referente a estas novas instalações, referindo ainda outros aspetos que ambiciona alterar assente na mesma filosofia que levou à mudança destas instalações. Aproveitando a presença dos mesmos, foram também apresentados alguns diretores, administradores e outros funcionários do clube.

Ao mesmo tempo, estavam a dar entrada na sala os delegados da Liga para o jogo em causa, que trataram de fazer uma breve apresentação pessoal e das funções que ali desempenhariam. Após a sua chegada, esta área intitula-se como “zona técnica”, e apenas é permitida a circulação de quem estiver devidamente credenciado. Tudo aquilo que passa a acontecer neste espaço, durante o período em que estes aqui estiverem presentes é da inteira responsabilidade da Liga e de quem a representa. Posteriormente, os alunos iriam ter a possibilidade de assistir à reunião preparatória do jogo, com os vários

intervenientes. No entanto, os alunos continuaram a sua visita às instalações, enquanto a referida reunião era devidamente preparada.

Com uma passagem rápida pela sala do controlo “Anti doping” foi feita uma referência à aleatoriedade dos intervenientes que poderão ter de se submeter a este controlo. Seguiu-se com a visita, tal como tinha sido idealizada, deslocando-se nesta fase à zona destinada ao balneário e gabinete dos treinadores da equipa do Futebol Clube de Penafiel. Neste segundo espaço ainda se encontravam alguns apontamentos, fruto de reuniões com vista à preparação do jogo em causa. Ao passar pelo balneário, nota para o apontamento dado pelo Presidente onde referiu que a equipa médica tem de comunicar à Liga todos os suplementos ingeridos pelos jogadores. Em síntese desta fase, tempo ainda, para uma ligeira exposição daquilo que é a sala de massagens e a lavandaria.

Entretanto saímos do interior das instalações e contornámos o estádio até ao camião onde se encontrava a EMAV. Incluída no grupo Plural, trata-se de uma empresa que pertence à Media Capital e presta serviços a terceiros, no caso aluguer de equipamento audiovisual. Neste caso, era onde se encontrava situada a produção da “SportTV”, a empresa que por sua vez iria fazer a transmissão do jogo. Aqui está localizado e centralizado todo o controlo daquilo que, confortavelmente, nos possibilitam ver nas transmissões televisivas. A Imagem 15 elucida-nos quanto à quantidade de câmaras de filmar que um jogo envolve.



**Imagem 15 - Local de Produção da “SportTV”, no dia 31 de Janeiro de 2015**

Este aglomerado de câmaras funciona como um sistema de mistura, de modo a oferecer a melhor câmara, o melhor ângulo em cada jogada. No caso concreto, estávamos perante 8 câmaras, podendo estas variar entre 10,12 ou 15 segundo as explicações que tivemos oportunidade de ouvir. Tendo o F.C. Penafiel vendido os direitos de transmissão à “SportTV,” cabe a esta decidir conforme o investimento que pretende fazer, qual o número de câmaras a utilizar.

Entretanto um dos técnicos de campo da empresa responsável pela transmissão televisiva acompanhou-nos com vista a dar mais algumas informações e explicações dentro do estádio. Muitos dos alunos tiveram a possibilidade de experimentar a filmagem com uma das câmaras que se encontrava para lá da linha lateral do terreno de jogo. Esta câmara era a que permitia fazer os registos na designada “câmara lenta”. Na Imagem 16 em baixo podemos verificar esse mesmo momento.



**Imagem 16 - Exibição e Explicação de um dos Técnicos de Campo da Transmissão Televisiva, no dia 31 de Janeiro de 2015**

Ao mesmo tempo, circulava no campo, no sentido de fazer uma vistoria ao terreno de jogo, o árbitro nomeado, Bruno Paixão. Com vista a enriquecer um pouco mais a visita, o Presidente após questionar os alunos quanto à existência

de dúvidas, tratou de ir ao encontro do “juiz da partida” para promover o contacto dos alunos com este. Após algumas perguntas foram convidados a conhecer o material que os árbitros utilizavam para o jogo, poucos minutos antes da reunião preparatória de jogo.

No passo seguinte, destaque para uma passagem pela sala de conferência de imprensa, e uma outra onde se encontra o Eng. Vitor Costa, colaborador da empresa “SoftMargem”. Esta última sala é também frequentada pelo responsável da Guarda Nacional Republicana, que controla o circuito de CCTV (obrigatório em clubes profissionais), que visualiza através de câmaras de filmar as multidões e deteta comportamentos impróprios dos adeptos.

Entretanto, seguiu-se uma visita ao camarote presidencial, onde o Presidente partilhou a sua visão para o futuro e quais eram as suas expectativas. Este camarote é onde os Presidentes dos Clubes vêem os jogos na companhia de outras personalidades de relevo. No andar de cima, encontrava-se uma escada que dava acesso à plataforma onde é feita a filmagem principal que transmite o jogo.

Abandonada esta zona, passamos pela zona de imprensa, onde alguns jornalistas e relatores já se encontravam instalados. Seguiu-se uma passagem pelo local que se prevê que venha a ser a futura sala de conferências de imprensa acompanhados pelo Diretor de Comunicação do Clube, Dr. Manuel Fernando. A sua presença permitiu aos alunos ficarem um pouco mais a par da sua experiência e das funções que executa. É da sua responsabilidade a condução das conferências de imprensa.

Finalizada esta exposição, regressamos novamente ao túnel de acesso onde já estava instalada a publicidade da "Flash Interview". Estávamos, portanto, a alguns minutos do jogo se iniciar, e, como tal, estaria na hora da reunião preparatória dar início. O ponto seguinte descreve como esta se processou, tendo, no final, havido tempo para um momento de confraternização entre os estudantes e os presidentes de ambos os Clubes. Um momento marcante para cada um dos estudantes que permitiu recolher testemunhos de duas personalidades com grande responsabilidade no Futebol Profissional Português.

## **Reunião Preparatória de Jogo F.C. Penafiel vs Vitória S.C. (Estádio Municipal 25 de Abril)**

De acordo com o art.º 41º do Regulamento das Competições Organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, com a epígrafe “Níveis organizacionais”, os jogos são classificados em um de dois níveis organizacionais, com um prazo limite máximo de uma semana de antecedência. Desta forma, para os jogos classificados como nível 1, a Liga nomeia, no mínimo dois delegados, sendo a reunião preparatória realizada às 10h30, à exceção da existência de um acordo entre os dois clubes para outro horário, mediante autorização da Comissão Executiva da Liga. Na semana anterior ao jogo, os dois Clubes estão obrigados a trocar informação relativa à organização do jogo, tendo em atenção prazos estipulados e um modelo documental próprio aprovado pela Comissão Executiva e divulgado em comunicado oficial.

No que concerne aos jogos classificados como de nível 2, são nomeados pela Liga um ou dois delegados, sendo a reunião preparatória realizada uma hora antes do início do jogo.

Em ambos os casos, a reunião preparatória deve ocorrer com base nos termos definidos no n.º 3 do artigo 39.º que nos diz:

"Para efeitos do disposto nas alíneas b), c), d) do número anterior, o delegado da Liga deve promover, coordenar e conduzir uma reunião com a antecedência prevista definida no artigo 41.º, preferencialmente, na sala dos delegados da Liga em cada estádio, com o árbitro, o director de campo, o director de segurança, o coordenador de segurança, o comandante das forças de segurança, os elementos do serviço de emergência médica e bombeiros e os delegados dos clubes, no sentido de assegurar a realização do jogo em conformidade com todas as exigências regulamentares."

As alíneas b), c), d) anteriormente referidas, mencionam, entre outras, as competências dos Delegados da Liga sendo elas:

"b) Verificar, em coordenação com o director de campo, o director de segurança e o comandante das forças de segurança, as condições de segurança do estádio e o cumprimento das medidas preventivas legal e regularmente estabelecidas a adoptar em caso de emergência ou manifestações de violência;

c) Verificar juntamente com o árbitro as condições técnicas do campo;

d) Fiscalizar o bom cumprimento das normas regulamentares na organização e realização do jogo bem como as condições da publicidade e acções promocionais dos patrocinadores oficiais da Liga e dos clubes e verificar do cumprimento das deliberações da Comissão Executiva relativas ao jogo, reportando à Liga perante qualquer anomalia ou irregularidade que se venha a verificar;"

Com a sala a começar a ficar composta e antes de dar início à reunião preparatória, o Delegado da Liga questionou se quem tinha obrigação de assinar a ficha de "Reunião Preparatória e de Segurança do Jogo", correspondente ao (Anexo 12), já o tinha feito. Atendendo ao elevado número de pessoas que, a título excepcional, assistiram à reunião, esta decorreu numa sala um pouco mais ampla.

Desta forma, inicia-se a reunião tomando a palavra o Delegado da Liga, num discurso inicial onde começa por desejar um bom jogo a todos os intervenientes. Na intervenção seguinte, é feito o acerto da hora com todos os presentes, dirigindo-se com maior ênfase ao árbitro do encontro.

Foi novamente comunicado e, por conseguinte, confirmado, a ambas as equipas, quais os equipamentos que seriam utilizados. Também foi discutida a utilização dos coletes e respetiva cor por parte dos designados "apanha bolas".

O reforço da necessidade de cumprimento dos horários definidos pelo guião da Liga (Anexo 13) é novamente focada pelo (s) delegado (s) da Liga, reiterando que esta mensagem seja transmitida aos treinadores após o aquecimento.

Os temas que se seguiram, prendem-se com as eventuais intenções de recolha de imagens (em vídeo) do jogo. A última ressalva vai no sentido da não

frequência na zona técnica por quem não está autorizado a permanecer nela. Derivado ao óbito de um antigo dirigente Penafidense, a requisição para efetuar um minuto de silêncio é também lembrada.

Após este conjunto de intervenções, a palavra é passada ao árbitro do encontro, que a partir deste momento dirige a reunião. Começou por fazer um discurso inicial de votos de felicidades a ambas as equipas e promoveu um discurso de procura de cooperação entre árbitro e intervenientes, para que todos pudessem fazer um bom trabalho. Fez ainda uma intervenção para lembrar que estaria atento à apresentação dos jogadores no terreno de jogo e a certos pormenores mais técnicos da sua área de atuação, (rigor na proibição de adereços e correta utilização dos equipamentos de jogo).

No final, após questionar os representantes dos clubes se tinham algo a acrescentar, desejou novamente boa sorte a ambas as equipas, recolhendo ao balneário e procedendo à continuação da sua preparação até ao início do jogo.

### **Acompanhamento de Medidas de Publicidade**

Na semana precedente ao jogo que se disputou com o F.C. Paços de Ferreira SDUQ, fora de casa, recebemos a visita de um funcionário de uma empresa contratada pela Liga, devido ao novo patrocinador, a empresa “NOS”, com o intuito de fazer algumas medições para a execução de novos elementos publicitários.

Por volta das 15h, do dia 5 de Fevereiro de 2015, apresentou-se nos novos serviços sociais da SDUQ um representante da empresa mencionada para se encontrar com o Diretor Desportivo, Dr. José Fernando Gonçalves. Este encarregou-me de acompanhar o representante da empresa ao longo de vários locais do Estádio Municipal 25 de Abril, onde esta pretendia retirar os dados de que necessitava.

Desta forma, o primeiro lugar a ser visitado foi o local destinado à plataforma de TV, onde é habitual ser feita a recolha de imagens pelos repórteres de imagem dos meios de comunicação social. Esta encontra-se por cima da

Tribuna presidencial. Daqui, o funcionário da empresa retirava as medidas e com base nestas fazia os cálculos com base no que avistava no relvado, para ter a perspetiva do espectador pela TV. Com o recurso a um pequeno aparelho que usava, permitia-lhe saber a altura a que se encontrava do chão, sabendo assim a diferença de altura a que este se encontrava do relvado. Esta indicação era processada através de um laser, que este apontava para o chão.

A par deste local, o mesmo funcionário procurava outros locais de referência. Desta forma abandonou-se a plataforma de TV e aproximamo-nos do túnel de acesso aos balneários, também para este fazer as medições necessárias. Novamente através do recurso ao aparelho laser que trazia consigo, fazia os cálculos que entendia necessários.

Finalmente, o último local que este tinha interesse em visitar era junto à linha final próximo à baliza. Segundo este confessou, este era um dos locais específicos em que é aplicada a publicidade. De facto, ao visualizar as transmissões dos jogos da Liga NOS, nos vários estádios, verifica-se que é aqui que se encontra a publicidade da empresa "NOS" em três dimensões.

A visita deu-se assim por terminada, tendo o funcionário da empresa recolhido todos os dados que solicitou.

### **Experiência de Jogo na Qualidade de Visitante (Acompanhamento do processo).**

Após várias semanas inserido na família do Clube, tornou-se praticamente impossível não ter um profundo sentimento de apoio para com toda a estrutura.

Desta forma, após um vasto leque de jogos decorridos e acompanhados em casa, surgia sempre uma vontade de estar a par dos acontecimentos nos jogos decorridos fora de casa. Com a chegada da 24ª jornada essa oportunidade surgiu.

Foi uma experiência totalmente nova e um enorme privilégio acompanhar a comitiva no jogo da jornada em causa, que opunha o Sporting Clube de Portugal S.A.D. no Estádio Alvalade XXI.

Embora o jogo tenha decorrido no dia 9 de Março de 2015, atendendo às exigências previstas, os preparativos começaram no Domingo dia 8 de Março de 2015 (Imagem 17). Pelas 14 horas do dia 8 de Março, apresentei-me no Estádio Municipal 25 de Abril, local de concentração de estágio da equipa, com o intuito de os acompanhar conforme acordado previamente. Como ainda poucos membros teriam chegado comecei por ajudar aqueles que estavam presentes, nomeadamente o técnico de equipamentos adjunto, Gustavo de Castro que tratava de colocar o material no autocarro. Os passos que serão descritos à frente, seguem uma programação toda ela predefinida conforme é visto no Anexo 14.



**Imagem 17 - Autocarro da FC Penafiel SDUQ a poucos minutos da saída do Estádio Municipal 25 de Abril, rumo a Lisboa, no dia 8 de Março de 2015**

Com a chegada de todos os atletas e com todo material necessário na bagagem, deu-se a saída do Estádio Municipal 25 de Abril por volta das 15.00h. Com o decorrer da viagem fizemos uma primeira paragem para descanso pelas 17:10h, tal como previsto, na estação de serviço de Leiria. Retomada a viagem,

após 20 minutos de paragem, seguimos, rumo ao destino final. Durante a viagem, a atenção aos jogos dos adversários é patente através do acompanhamento dos resultados de todas as formas possíveis, como era o caso de rádios ou aparelhos com acesso à Internet. Por volta das 19:10 chegamos ao local onde toda a comitiva iria ficar alojada na véspera do dia de jogo. O jantar da equipa estava marcado para as 20h, tendo este intervalo de tempo ficado destinado para todos recolherem aos quartos e acomodarem-se.

Terminado o jantar, eis que todos se juntaram na sala de estar do hotel, promovendo o convívio entre todos os elementos. Mais tarde, pelas 22:40h todos os treinadores e jogadores reúnem-se numa sala do hotel destinada às reuniões da equipa. Estas reuniões são exclusivas a treinadores e jogadores, não tendo sido assistida por mim e pelos restantes membros da comitiva. Esta reunião terminou pelas 23:10h, tendo os jogadores recebido ordem de recolha aos quartos para descansar. Desta forma terminava o dia da véspera do jogo da 24ª jornada.

Com a noite passada, eis que o dia se iniciava um pouco antes das 10.00h, visto que este era o horário determinado para todos se apresentarem a tomar o pequeno-almoço. Tal como no dia anterior, os jogadores sentavam-se todos numa mesa, havendo uma outra para a equipa técnica e restante Staff. Este serviço, tal como o jantar do dia anterior, era realizado no sistema de "Self service".

Terminada a primeira refeição do dia, os jogadores voltaram a concentrar-se na sala de estar do hotel, perto da televisão, ou da mesa de "snooker" a jogar. Mais tarde alguns deles recolheram aos quartos. Por volta das 12:30 ocorreu o passeio matinal programado, com uma duração de cerca de 15 minutos. Após este, ocorreu novamente uma reunião de equipa, com os mesmos intervenientes. Esta terminou por volta das 13h e, como tal, prosseguiu-se quase diretamente para o almoço.

Com o final da refeição, foi permitido a todos os jogadores e equipa técnica, recolher aos seus quartos. Desta forma era possível descansarem de

uma forma tranquila para o jogo, enquanto aguardavam por novas indicações até saírem em direção ao Estádio.

Por volta das 16:30, chegou ao hotel onde estávamos alojados o Relações externas/OLA Dr. Fernando Festas. Neste momento, procurei estar junto deste, no sentido de prestar auxílio em algo que necessitasse ou caso pretendesse transmitir alguma mensagem.

Às 17:00, concentramo-nos todos novamente, junto da sala de refeições do hotel com vista a fazer o lanche de equipa. Face à hora do jogo e à partida para o Estádio, decorreu, neste período, aquela que seria a última refeição. Finda esta e a cerca de quarenta minutos da saída programada, os jogadores recolheram aos quartos novamente, mas desta vez com a intenção de recolher a sua bagagem. Ao mesmo tempo, os funcionários Dr. Fernando Festas e António Ribeiro já se tinham deslocado para o estádio onde se iria realizar o jogo para preparar os equipamentos e outro material para os jogadores. Fiquei encarregue de avisar estes, aquando da saída do autocarro da equipa rumo ao estádio, para coordenarem o tempo da sua atividade.

Entretanto, os jogadores voltam a reunir-se com a equipa técnica para uma última reunião antes do jogo. Os últimos pormenores do jogo são revistos e comentados entre estes. Entretanto, por esta altura, o autocarro da equipa ia fazendo os preparativos para fazer a viagem. Também aqui são acordados alguns pormenores com um representante policial que indicava o trajeto que seria feito ao motorista Jorge Sousa, acompanhado pelo Diretor Desportivo, Dr. José Fernando Gonçalves (Imagem 18). Encontravam-se todos a postos, e a saída rumo ao Estádio Alvalade XXI aconteceu às 18.00 horas.



**Imagem 18 - Autocarro da FC Penafiel SDUQ, momentos antes de partir em direção ao Estádio Alvalade XXI, no dia 9 de Março de 2015**

Decorrida a viagem, chegamos ao local do espetáculo quando o relógio marcava 18.25. Durante a viagem adeptos adversários procuravam intimidar a equipa quando viam o autocarro. Chegado à entrada do estádio os jogadores iam abandonando o autocarro em direção ao balneário. Nesta fase ajudei a transportar o material que vinha no autocarro, em direção também ao balneário. Com cerca de hora e meia para o início do jogo, os jogadores e equipa técnica subiram ao relvado para uma adaptação ao terreno de jogo e respetiva descontração até à hora do jogo (Imagem 19). A par destes, aqui também já se encontravam vários elementos da Direção do Clube como o Presidente, Vice-Presidente da Área Administrativa, Vice-Presidente das Instalações Desportivas e Obras, Vice-Presidente da Formação, assim como Diretor Geral da S.D.U.Q. Entretanto por volta das 19:00 abandonámos o relvado para a entrada do aquecimento dos guarda-redes da equipa adversária.



**Imagem 19 - Membros da F.C. Penafiel SDUQ, nos momentos antecedentes ao jogo da 24ª jornada com o Sporting Clube de Portugal SAD, no dia 9 de Março de 2015**

Entre a hora de abandono do relvado e a hora do início de jogo acompanhei o Dr. Fernando Festas. Foi durante este período que entretanto chegaram os adeptos penafidelenses. Com a Policia de Segurança Pública foi formada uma zona de segurança para que o processo ocorresse sem problemas.

Após a chegada dos adeptos e já com todos os adeptos no interior do Estádio, dirigi-me para a bancada onde estava previsto assistir ao decorrer do encontro que teve o seu começo às 20.00h. No final, voltei novamente ao encontro do Relações externas/OLA Dr. Fernando Festas que fez o acompanhamento dos adeptos Penafidelenses até ao autocarro que os tinha trazido.

Entretanto, após a saída em segurança de todos os adeptos do Penafiel ter sido certificada e ter iniciado o caminho de volta às suas casas, acompanhei novamente o Dr. Fernando Festas para junto do autocarro onde se encontravam

novamente jogadores e equipa técnica. Aqui já estava a ser guardado o último material, no sentido de fazer a viagem de retorno.

## **Processo de Programação de um Jogo em Casa**

Todo o espetáculo que estamos habituados a assistir nos recintos desportivos, muitas das vezes no conforto da nossa casa, carece de uma elevada preparação prévia. As SAD/SDUQ quando na qualidade de visitados têm a obrigação de garantir todas as condições para que os jogos decorram dentro da normalidade e de um clima isento de violência. Quando falamos do primeiro patamar do futebol profissional português, mais condicionantes são obrigatórias a ter em conta. Esta experiência profissionalizante permitiu-me experienciar como todo este processo se desenrola.

Desta forma, os passos a seguir pelo Clube visitado na preparação do jogo, processam-se por uma ordem pré-determinada. Antes de tudo, começa por se fazer a requisição de bilhetes à Litho Formas, empresa contratada pela Liga e responsável pela produção de bilhetes. Esta requisição é feita via correio eletrónico e com conhecimento à LIGA.

Depois, e nos 15 dias antecedentes aos jogos, é enviado o "Modelo L" à Liga e ao clube visitante (Anexo 15). Este processo é realizado através de correio eletrónico e contém as informações necessárias referentes ao jogo, destacando-se o preço dos bilhetes. Normalmente é efetuado com aproximadamente 15 dias de antecedência face ao jogo.

Como entidade organizadora a Liga tem todos os jogos calendarizados numa determinada data e hora no início da época. No entanto, esta calendarização pode sofrer alterações, o que faz com que muitos jogos vejam os seus horários modificados por diversas razões. No caso em concreto, a Liga emitiu um comunicado, no sábado, dia 11 de Abril, no qual indicava o dia e hora de cada jogo referente à 29ª jornada (Anexo 17). No entanto, o dia e hora oficial da jornada mantêm-se tal como calendarizado no início da época. Estas

alterações podem ocorrer por mútuo acordo entre os clubes ou mesmo por imposição da Liga quando estão em causa os compromissos contratuais e direitos televisivos.

Após estes requisitos anteriores se encontrarem verificados, parte-se para a criação do jogo em causa no programa de Sócios (WinGa 2014). A par desta criação também é realizada a impressão dos convites destinada à equipa visitante onde se engloba: 50 bilhetes Bancada Central; sete bilhetes de Tribunas; um bilhete de Camarote Presidencial e cinco lugares parque (emitido este último por senhas no clube).

A requisição de policiamento acontece até 8 dias úteis antes da data do jogo. Este processo é elaborado na plataforma do PIRPED (Plataforma Informática de Requisição de Policiamento de Espetáculos Desportivos). Os pagamentos referentes a este serviço tem um prazo máximo de até dois dias úteis antes do jogo. O acesso à plataforma encontra-se condicionado ao registo do utilizador.

No caso concreto do F. C. Penafiel, o Clube – aqui em sentido lato, englobando a SDUQ e o clube fundador - participa em competições organizadas por três entidades distintas que exigem o respetivo policiamento, a saber: Liga, FPF e AFP. Ao aceder à plataforma, desde logo é feita uma separação por cada uma destas entidades.

A primeira entidade, a Liga, está associada aos jogos da equipa principal dado que os atletas são profissionais e nas competições organizadas por esta, ou seja, Liga Nos e Taça da Liga.

Por outro lado, a FPF (Federação Portuguesa de Futebol) aparece associada tanto à equipa principal, através da Taça de Portugal, como aos jogos dos escalões de formação relativos aos campeonatos nacionais.

Por último, a Associação de Futebol do Porto surge no caso dos jogos referentes aos escalões de formação que militam em campeonatos com adversários situados no distrito do Porto.

Tal como já foi referido previamente, no tópico cartazes dos jogos, o Clube faz um pedido de cartazes à empresa “Penagráfica”, com vista a promover os jogos decorridos em casa. Uma média de oito cartazes por jogo, é requerida com oito dias de antecedência, dos quais conta toda a informação de cada jogo.

Nos passos seguintes, entra-se em contacto com duas entidades com um papel de extrema importância no espetáculo, bombeiros e empresa de segurança, no caso GIRPE. Como já foi referido relativamente à experiência na reunião preparatória, a presença do líder de cada uma destas equipas é obrigatória na referida reunião.

Os bombeiros prestam um serviço de extrema relevância na colaboração para o jogo, quer pela intervenção durante este, retirando jogadores lesionados do terreno de jogo ou, caso necessário, transportando-os para o hospital, assim como caso aconteça algum acidente nas bancadas envolvendo os espectadores.

O papel da empresa de segurança é garantir o controlo nas entradas.

Por norma a requisição dos bombeiros e empresa de segurança é feita entre 8 a 10 dias antes do jogo para permitir a estas entidades a sua organização.

A última tarefa a ser realizada é a elaboração e preenchimento do Modelo P (Anexo 9). Este documento indica quais são os elementos autorizados a permanecer na zona técnica em cada jogo. Quando o clube assume o papel de visitado apenas tem de enviar este documento à Liga; no caso de ser visitante, o clube deve remeter à Liga e ao clube que vai defrontar. Em ambos os casos este deve ser entregue ao delegado da Liga no dia de jogo.

Quando se trata de jogos da formação, isto é equipas não profissionais, a requisição do policiamento pela plataforma PIRPED e o pedido de colaboração de elementos das forças de segurança é também solicitado. No caso dos Juniores E e Juniores D, mesmo não sendo obrigatória a presença da GNR, é feita a comunicação a esta autoridade para que estes fiquem a par de que se realiza um evento desportivo naquela data e hora designada.

Quando, no âmbito da organização dos jogos se torna necessário proceder a atividades extra, como ações promocionais ou publicidade ligada ao

clube, é necessária fazer uma requisição de autorização à entidade competente, neste caso a Liga de Clubes, a fim de obter a devida permissão para estas acontecerem.

Quando for necessária a presença de elementos adicionais na designada zona técnica, também esta deve ser requerida aos elementos da Liga de Clubes. Apenas mediante aprovação destes, será permitido permanecer elementos não constados no modelo P. (Anexo 9)

Após a realização do evento, no momento em que as bilheteiras são fechadas, é realizado um mapa financeiro do jogo que mais tarde é enviado para a Liga através do Modelo J (Anexo 16).

## **Organização de Estágio de Equipa**

Uma vez que a equipa disputa um campeonato nacional, defronta adversários das mais diversas localidades portuguesas. Muitas destas, obrigam a equipa a percorrer longas distâncias para se apresentar nos locais estipulados.

Assim, quando confrontados com uma destas deslocações e longa distância, a equipa realiza o designado estágio, ficando alojada em unidades hoteleiras mais próximas dos locais em que irá disputar o jogo. No que toca aos critérios de escolha da unidade hoteleira são tidas em atenção a qualidade apresentada através das condições de descanso e do tipo de alimentação disponível para os atletas. Mantendo estas prioridades, o fator económico é tido também em conta. Todavia este último fator nunca descarta as opções anteriores que predominam sempre na escolha. Esta averiguação é feita por parte do Diretor Desportivo, com cerca de dois meses antes do jogo quando se trata de viagens às ilhas e com cerca de um mês a três semanas de antecedência quando no restante território, mediante uma sondagem aos locais tidos como suscetíveis de satisfazer todos os requisitos.

Uma vez que o Futebol Clube de Penafiel SDUQ é um Clube com recursos bastante limitados, a opção de realizar o estágio de equipa antes dos jogos é

ponderada, executando-a apenas quando extremamente necessário. Desta forma, quando a equipa defronta adversários localizados no Sul de Portugal continental e na ilha da Madeira opta por este programa.

Nas situações em que o Clube tenha de realizar uma viagem intermédia, por norma até à zona centro de Portugal continental, a equipa agenda uma hora de concentração para todos os elementos. Reunidos todos à hora e local marcado, fazem a viagem até ao local onde se realiza o jogo, acabando por fazer aí refeição antes do mesmo.

Por último, quando o Clube defronta adversários relativamente perto da sua área geográfica e em que a viagem assim o permita, a equipa concentra-se faz um almoço conjunto, sendo que apenas no final faz a viagem rumo ao Estádio do clube adversário. Este almoço acontece, no Penafiel Park hotel, decorrendo também aqui a concentração dos jogadores, salvo nos casos de falta disponibilidade desta unidade hoteleira.

Nestas situações em que o Clube se apresenta como visitante, a concentração dos elementos atrás referida é feita no Estádio Municipal 25 de Abril, exceto no último caso referido em que, como já vimos esta concentração é feita no hotel. Em todas elas, à exceção dos programas de estágio, a concentração é sempre feita na parte da manhã do dia de jogo, com todos os elementos envolvidos.

Quando o clube assume o papel de visitado há uma concentração de todos os elementos da equipa na parte da manhã, num local previamente estipulado. Tal como referido anteriormente, também aqui a concentração é feita, por norma, no Penafiel Park Hotel, exceto se este se encontre lotado. Quando estão presentes todos aqueles que forem chamados, fazem a refeição conjunta e à hora estipulada dirigem-se para o Estádio Municipal 25 de Abril.

## **Obrigações Sociais**

Qualquer empresa sediada no território português está sujeita a um conjunto de obrigações que importa referir. Estas obrigações surgem no sentido de mostrar que as empresas cumprem regras estipuladas por lei e para fornecer informação a um órgão governativo. No caso o Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q não é exceção. Desde logo destacam-se vários sectores que irei enumerar.

### **Segurança Social/ Impostos**

No que a este tópico diz respeito, estão sujeitas todas as pessoas singulares e coletivas que exercem alguma atividade que envolva transações monetárias. As coletividades amadoras pagam impostos sobre rendimentos comerciais.

Os subsídios e quotização estão isentos, assim como os donativos não sujeitos a impostos sobre o rendimento. No entanto, a venda de direitos desportivos, organização de espetáculo ou publicidade já está sujeita a este pagamento de impostos.

Com a entrada em vigor do novo Regime Jurídico das Sociedades Desportivas passou a ser obrigatória a implementação das sociedades desportivas nos clubes de futebol que praticassem competições profissionais. Tal implicação pretendia dotar a gestão dos clubes de uma componente mais empresarial.

As várias empresas, no final de cada ano, estão obrigadas a apresentar o exercício económico associado ao ano em causa. Estas têm de ser apresentadas sempre até três meses do final da data da atividade que será o último dia do ano, 31 de Dezembro, através do modelo 22.

O mesmo acontece na realidade desportiva, no entanto o exercício económico das S.A.D/ S.D.U.Q é adaptado à calendarização da época desportiva, que ocorre por norma de 1 de Julho a 31 de Junho do ano seguinte.

Os clubes desportivos estão sujeitas a uma taxa de imposto de 21,5%. Pelo contrário as SAD's e SDUQ's, tal como as restantes sociedades comerciais, estão sujeitas a uma taxa de 17% aplicável aos lucros até 15 mil

euros, sendo que aos lucros que excedam este montante se aplica a taxa de 23%.

## **Contratos**

A Sociedade Desportiva para dar resposta às exigências com que se depara necessita de funcionários em diversas áreas. Para o efeito tem necessidade de formalizar estas relações através de contratos.

De entre os contratos existentes no âmbito desportivo existem três tipos: os profissionais de atletas (Anexo18), profissionais de treinadores e os de formação.

Nos contratos profissionais com atletas há um limite de anos e de vencimento. O limite mínimo do vencimento tem de ser quatro vezes à remuneração mínima mensal garantida (salário mínimo nacional) multiplicado por 14 (respeitante aos 12 meses de trabalho mais os subsídios de Natal e Férias, na 1ª Divisão).

Os contratos celebrados com treinadores estão também sujeitos a um conjunto de regras. No caso de treinadores principais estes têm de ser oito vezes superior à remuneração mínima mensal garantida, e quatro vezes superior à referida remuneração mínima mensal garantida no caso dos treinadores adjuntos.

Estes valores são condicionados pelo nível competitivo em disputa. Mediante a presença na Liga principal e na segunda liga variam os valores em causa.

Finalmente, os contratos de formação existem no sentido de assegurar ao clube formador algum encaixe financeiro com a realização de uma transferência futura. Nos casos dos atletas que sejam chamados para participar nas competições da Taça da Liga e da Taça de Portugal, caso não tenham um contrato de atleta profissional é necessário que estejam abrangidos pelo menos por um contrato de formação. Estes não têm limitações no âmbito da

remuneração mínima mensal, apenas devem garantir um apoio às despesas do atleta.

Em qualquer um dos três tipos contratuais atrás referidos existe uma duração mínima. Os contratos não podem findar antes do término da época desportiva em que são celebrados. Há, no entanto, forma de contornar esta situação através da rescisão de contrato, que pode ser amigável, onde as duas partes chegam a um acordo; ou rescisão unilateral do atleta com o clube, pela qual é paga uma quantia indemnizatória pela cessão do contrato antes do período estipulado pelas partes. É a isto que comumente se chama de cláusula de rescisão

Para além destes, existem os contratos com os restantes funcionários que não apresentam grandes distinções face às restantes sociedade comerciais ou outro tipo de empresas.

Atendendo à regulamentação existente em Portugal, o Clube como utilizador de água, luz, gás, entre outras, é obrigado a celebrar contratos com empresas distribuidoras destes serviços para garantir o funcionamento das instalações.

## **Seguros**

Neste tópico importa referir que há um conjunto de seguros desportivos obrigatórios que devem ser respeitados. Essa matéria consta da Decreto-lei n.º 10/2009, de 12 de Janeiro.

No entanto, há que distinguir a existência de seguros de atletas profissionais e em atletas não profissionais. No primeiro caso estamos perante o seguro referente a acidentes de trabalho, ao invés do segundo que se regula pelos seguros de acidentes pessoais.

No caso do atleta profissional, aquando da ocorrência de uma lesão ou invalidez, o atleta fica incapacitado de exercer a sua profissão. Isto pressupõe que não poderá contribuir para o funcionamento da empresa ou, no caso, para

a equipa de futebol. Caso esta situação ocorra, o clube é obrigatório ter uma apólice associada ao vencimento de cada jogador. Verificando-se esta situação de invalidez ou lesão, esta é comunicada à seguradora contratada e, ao 31º dia após esta ter ocorrido, a remuneração passa a ser paga em 70% do valor do vencimento pela companhia de seguros, sendo os restantes 30% pagos pela SDUQ.

Nos casos de atletas não profissionais, as associações são obrigadas a ter um seguro desportivo de grupo contratado. Esta adesão é obrigatória a todos os agentes desportivos (praticantes desportivos federados, árbitros, juizes e cronometristas, treinadores de desporto e dirigentes desportivos), salvo garantam que estão abrangidos por uma apólice própria que garanta os valores mínimos legalmente exigidos para o seguro desportivo. Quando um clube inscreve ou renova uma equipa nessa federação, cada atleta inscrito comparticipa um montante do valor total da adesão ao seguro desportivo.

Também no que toca às instalações do clube estas carecem de estar abrangidas por um seguro desportivo. No caso, o Estádio Municipal 25 de Abril, também se encontra coberto por um seguro para o caso de algo acontecer e que implique responsabilidade civil. O comprovativo do seguro deve ser apresentado junto da Liga Portugal/NOS aquando da vistoria do Clube no início da época desportiva.

A par destes atrás referidos, há um conjunto de seguros que são também obrigatórios, tais como os seguros dos veículos e transportes do Clube, seguros de infraestruturas e provas ou manifestações desportivas.

Por fim e, não sendo obrigatório, existe um conjunto de seguros tidos como aconselháveis, como são os relacionados com os casos de roubo, incêndio ou paredes e recheio (referente aos bens no seu interior).

### **Média de Espectadores dos jogos**

A receita de bilheteira nos jogos em casa é uma das formas de financiamento e sustento do Clube. Por outro lado, as bancadas preenchidas

representam também uma fonte de ânimo e de motivação aos jogadores que vestem a camisola do Clube. A boa assistência em casa pode ser um fator determinante naquilo que muitas vezes é designado por favoritismo. O incentivo dos adeptos locais é um fator de motivação extrínseca que acaba por determinar um movimento galvanizador dos jogadores em certos momentos de jogo.

O Estádio Municipal 25 de Abril é um local de espetáculos desportivos com três bancadas: duas Centrais, sendo uma Nascente e outra Poente e uma Superior. No seu total tem uma lotação de 5230 lugares. Ao longo dos anos, já foram sentidas algumas alterações no estádio, desde a sua construção em 1935. A primeira verificou-se em 1978, com a instalação de iluminação artificial. A construção da bancada Nascente ocorreu em 1981, contudo em 2006 foi concretizada a cobertura desta bancada. Tal como já foi dito anteriormente o arrelvamento do Estádio ocorreu no ano de 1984 (Ferreira, 1996).

**Quadro 8 - Lotação em cada Jogo Disputado no Estádio Municipal 25 de Abril para a Liga NOS, na Temporada de 2014/2015 (LigaPortugal, 2015)**

<b>Jornada</b>	<b>Adversário</b>	<b>Lotação</b>	<b>(%)</b>	<b>Data</b>	<b>Hora</b>
1	Belenenses	1691	~32%	17 Ago.	17h
3	P. Ferreira	1366	~26%	31 Ago.	17h
5	V. Setúbal	1037	~20%	20 Set.	16h
7	Sporting	5217	~99%	4 Out.	20:15h
9	Estoril	963	~18%	1 Nov.	16h
11	Braga	1257	~24%	29 Nov.	18h
13	Nacional	815	~15%	13 Dez.	16h
15	Benfica	4079	~77%	4 Jan.	19:15h
17	Porto	2477	~47%	17 Jan.	20:15h
19	Guimarães	1206	~23%	31 Jan.	20:15h
21	Marítimo	1053	~20%	15 Fev.	16h
23	Moreirense	958	~18%	1 Mar.	16h
25	Rio Ave	901	~17%	15 Mar.	16h
27	Boavista	1651	~31%	4 Abr.	16h
29	Arouca	1095	~20%	19 Abril	16h

31	Académica	558	~10%	3 Maio	16h
33	Gil Vicente	522	~9%	17 Maio	18h

Dados: (LigaPortugal, 2015)

Através da leitura dos valores acima expostos, pelo Quadro 8, podemos interpretar desde logo, que os jogos disputados em casa com os designados "três Grandes"(Futebol Clube do Porto, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal) tiveram uma maior afluência ao estádio. Apenas estes três registaram uma audiência superior aos 2000 espectadores.

Pelo inverso, os jogos com a Associação Académica de Coimbra e com o Gil Vicente, demonstraram um menor número de espectadores face ao restante da época com valores inferiores aos 600 espectadores. Estes últimos números estarão também ligados ao fato de já ser conhecido o destino do Clube na época seguinte dado que teria sido despromovido. Através do Quadro 2, é possível verificarmos a evolução de espectadores nos jogos em casa, ao longo de todo o campeonato.

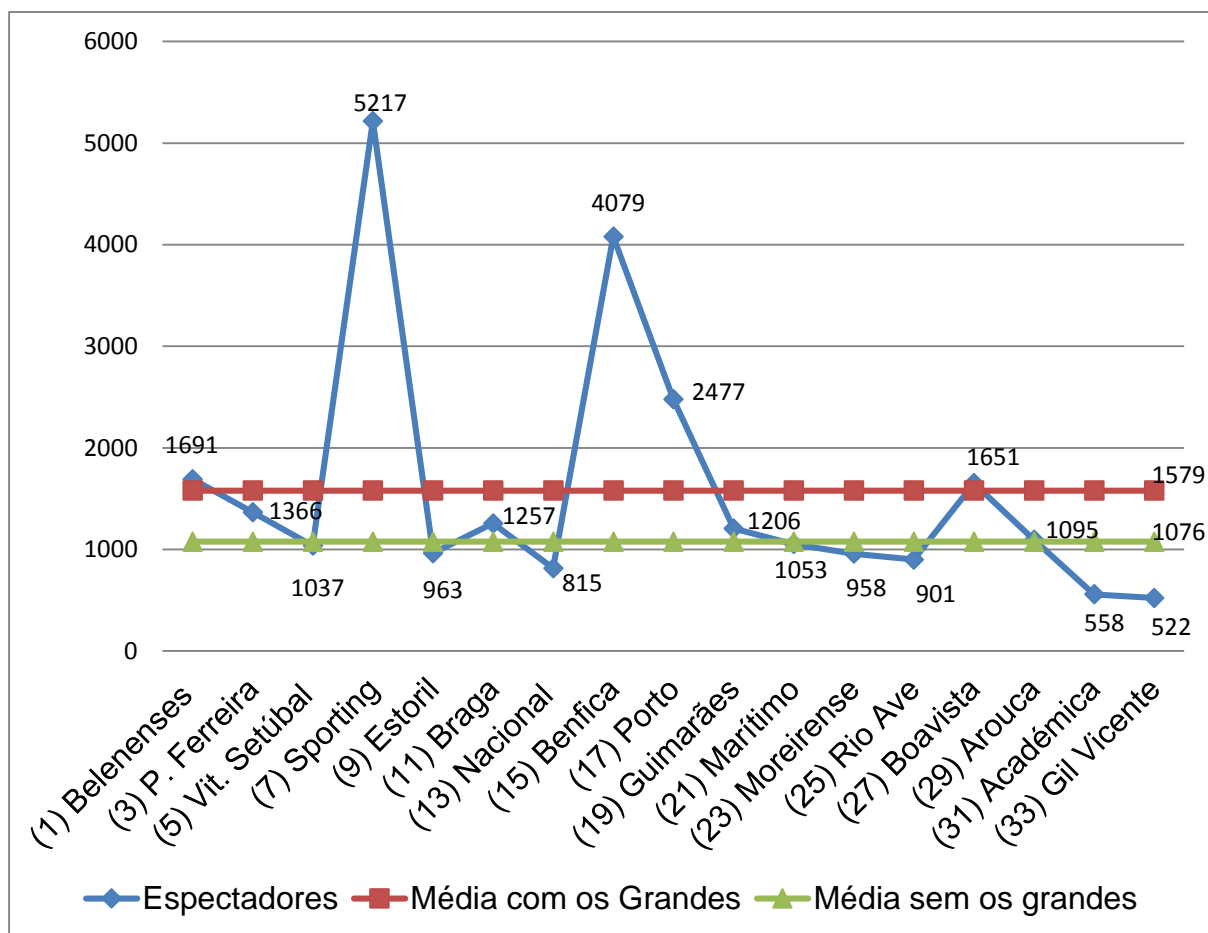


Gráfico 2 - Evolução dos Espectadores ao Longo do Campeonato

Quando comparada esta realidade com os restantes clubes da primeira Liga, podemos notar algumas assimetrias (Quadro 9).

Quadro 9 – Média Espectadores e Lotação Máxima de Cada Clube Participante na Liga NOS.

Ran king	Clube	Compet ição	Nº jogos em casa	Média espect adores jogo	% média ocupaçã o	Lotaçã o Máx. Estádi o	Acumul ado época
1º	Benfica	Liga NOS	17	48 520	75,06%	64 642	824 845
2º	Sporting	Liga NOS	17	34 988	69,91%	50 044	594 800
3º	Porto	Liga NOS	17	31 847	63,15%	50 431	541 403
4º	V. Guimarães	Liga NOS	17	15 906	53,01%	30 008	270 408
5º	Braga	Liga NOS	17	10 682	35,27%	30 286	181 588

6º	Académica	Liga NOS	17	5 154	17,33%	29 744	87 621
7º	Boavista	Liga NOS	17	4 614	15,38%	30 000	78 436
8º	Marítimo	Liga NOS	17	4 566	70,74%	7 200	77 618
9º	V. Setúbal	Liga NOS	17	3 406	25,29%	13 468	57 909
10º	Belenenses	Liga NOS	17	3 303	16,64%	19 856	56 159
11º	Gil Vicente	Liga NOS	17	3 150	26,18%	12 032	53 553
12º	P. Ferreira	Liga NOS	17	3 053	47,67%	6 404	51 893
13º	Rio Ave	Liga NOS	17	2 968	32,74%	9 065	50 458
14º	Nacional	Liga NOS	17	2 163	38,71%	5 586	36 763
15º	Moreirense	Liga NOS	17	2 151	34,95%	6 153	36 563
16º	Estoril	Liga NOS	17	2 071	27,08%	8 000	35 211
17º	Arouca	Liga NOS	17	1 718	36,50%	5 000	29 202
18º	Penafiel	Liga NOS	17	1 579	30,19%	5 230	26 846

Dados: (LigaPortugal, 2015)

De acordo com as estatísticas da LIGA Portugal/ Liga NOS, o F.C. Penafiel foi o Clube com menos espectadores tanto no acumulado de espectadores da presente época como na média de espectadores por jogo. Ainda nesta interpretação, o jogo organizado pela Futebol Clube de Penafiel S.D.U.Q que resultou na sua melhor assistência, decorreu à 7ª jornada, da Liga NOS, e opôs o Sporting Clube de Portugal SAD, com 5 217 espectadores. No entanto, se verificado o ranking de assistência de jogos da Liga NOS 2014/2015 este jogo ocupou o lugar 127 de número total de adeptos.

Dos clubes participantes na Liga NOS, apenas os primeiros cinco classificados, Sport Lisboa e Benfica SAD, Futebol Clube do Porto SAD, Sporting Clube de Portugal SAD, Sporting Clube de Braga SAD e Vitória Sport Clube SAD registaram um acumulado de adeptos acima dos 100 000 espectadores ao longo da corrente época.

A capacidade instalada em cada estádio para acolher os jogos da principal Liga do campeonato profissional de futebol português é também outro fator de destaque. De acordo com o quadro atrás apresentada podemos verificar que apenas Benfica, Marítimo, Sporting Clube de Portugal, Futebol Clube do Porto e Vitória Sport Clube (Guimarães), conseguiram uma percentagem média de ocupação superior a 50% da sua lotação máxima do estádio.

Se a estes valores acrescentar os clubes participantes na 2ª Liga e todas as competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional (Quadro 10), é possível constatar que a Futebol Clube de Penafiel, S.D.U.Q ocupa o 21º lugar do ranking de assistências. Neste caso são contabilizados 18 jogos, pois para além dos 17 realizados no âmbito da Liga NOS, acrescentam-se os da Taça da Liga, que no caso em concreto é mais um, no caso com o Sporting Clube da Covilhã – Futebol, S.D.U.Q, Lda como adversário. Esta experiência, no entanto, acabou por se revelar bastante curta, uma vez que a equipa entrou na competição apenas na 2ª fase e acabou eliminada logo nessa eliminatória.

**Quadro 10 - Média Espectadores e Lotação Máxima de Cada Clube Participante em Competições Organizadas pela Liga.**

Ranking	Clube	Competição	Nº jogos casa	Média espectadores jogo	% média ocupação	Acumulado da época
1º	Benfica	Liga Nos	20	43 272	66,94%	865 443
2º	Sporting	Liga Nos	19	32 259	64,46%	612 919
3º	Porto	Liga Nos	19	29 870	59,23%	567 522
4º	V. Guima.	Liga Nos	19	14 771	49,22%	280 656
5º	Braga	Liga Nos	19	10 142	33,49%	192 694
6º	Académica	Liga Nos	19	4 666	15,69%	88 646
7º	Maritimo	Liga Nos	19	4 511	70,24%	85 709
8º	Boavista	Liga Nos	20	4 269	14,23%	85 389

9º	Belenenses	Liga Nos	20	3 039	15,30%	60 775
10º	V. Setúbal	Liga Nos	19	3 152	23,40%	59 879
11º	Rio Ave	Liga Nos	20	2 829	31,21%	56 584
12º	Gil Vicente	Liga Nos	19	2 855	23,73%	54 252
13º	P. Ferreira	Liga Nos	18	2 939	45,89%	52 904
14º	Chaves	2ª Liga	25	1 997	24,96%	49 929
15º	Moreirense	Liga Nos	20	2 028	32,95%	40 554
16º	V. Guim. B	2ª Liga	23	1 629	5,62%	37 468
17º	Nacional	Liga Nos	18	2 060	36,88%	37 080
18º	Estoril	Liga Nos	19	1 918	24,95%	36 442
19º	U.Madeira	2ª Liga	28	1 137	45,49%	31 840
20º	Arouca	Liga Nos	19	1 582	33,40%	30 063
21º	Penafiel	Liga Nos	18	1 511	28,89%	27 197

Dados: (LigaPortugal, 2015)

Se forem acrescentados os clubes que militam na 2ª Liga, apenas o Desportivo de Chaves e o Vitória de Guimarães B conseguiram uma média de espectadores superior ao Futebol Clube de Penafiel, durante a época presente.

**Quadro 11– Relação SAD/SDUQ com a Localidade e Respetivos Habitantes em que estão inseridos.**

SAD / SDUQ	Localidade/ (Município)	Habitantes Município
Sport Lisboa e Benfica, Futebol SAD	Lisboa	547 733
Futebol Clube do Porto, Futebol SAD	Porto	237 591
Sporting Clube de Portugal, Futebol SAD	Lisboa	547 733
Sporting Clube de Braga, Futebol SAD	Braga	181 494
Vitória Sport Clube, Futebol SAD	Guimarães	158 124
Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD	Lisboa	547 733
Clube Desportivo Nacional, Futebol SAD	Funchal	111 892
Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda	Paços de Ferreira	56 340
Marítimo da Madeira, Futebol, SAD	Funchal	111 892
Rio Ave Futebol Clube – Futebol SDUQ, Lda	Vila do Conde	79 533
Moreirense Futebol Clube – Futebol, SAD	Moreira de Cónegos (Guimarães)	158 124
Estoril Praia – Futebol, SAD	Estoril (Cascais)	206 479
Boavista Futebol Clube – Futebol, SAD	Porto	237 591
Vitória Futebol Clube, SAD	Setúbal	121 185
Associação Académica de Coimbra – Organismo Autónomo de Futebol, SDUQ Lda	Coimbra	143 396
Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda	Arouca	22 359
Gil Vicente Futebol Clube – Futebol, SDUQ, Lda	Barcelos	120 391
Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda	Penafiel	72 265

Dados: (Instituto Nacional de Estatísticas, 2011 et al)

De referir, atendendo ao quadro 11, os casos do Moreirense Futebol Clube, Futebol SAD e do Estoril Praia – Futebol SAD, que estando associados às freguesias de Moreira de Cónegos e Estoril e Cascais, respetivamente estão

inseridos nos concelhos de Guimarães e Cascais. Todos os outros clubes estão inseridos em localidades sedes de concelho.

Atendendo ao facto de as SAD e SDUQ se assumirem como dinamizadoras e representantes das localidades em que estão inseridas, é de notar que as percentagens médias de espectadores podem e devem ser melhor exploradas quando comparadas com os números de habitantes que no quadro atrás são apresentados. Deve assim procurar-se garantir um maior número de adeptos nos Estádios.

### **Situação Financeira do Clube de Futebol**

Como já foi afirmado anteriormente, uma sociedade desportiva necessita de fontes de financiamento para garantir a sua sustentabilidade e, por conseguinte a sua existência. Neste sentido, o presente tópico visa representar a base de gestão financeira da Futebol Clube de Penafiel, SDUQ subdividido em quatro grandes tópicos: Despesa Mensais, Receitas Mensais, Despesas Anuais e Receitas Anuais.

#### **Despesas**

No que diz respeito às despesas inerentes à Sociedade Desportiva (Gráfico 3), destacam-se as despesas com a organização de jogos decorridos na qualidade de visitado, as despesas com o fornecimento de eletricidade, água, e/ou combustível gasto em transportes e aquecimento, assim como multas derivadas da participação nas suas competições entre outras. Também da sua fonte de despesas mensais fazem parte os vencimentos pagos a jogadores, treinadores e outros funcionários que trabalham no Clube. Finalmente, englobam-se as contribuições impostas ao clube, que já foram referidas anteriormente, relativas a seguros, impostos entre outros e o material de escritório referente aos serviços sociais do clube. No entanto, o Clube apresenta também as suas próprias despesas (Gráfico 4)

Refira-se que os vencimentos consomem a maior fatia das despesas mensais da SDUQ.

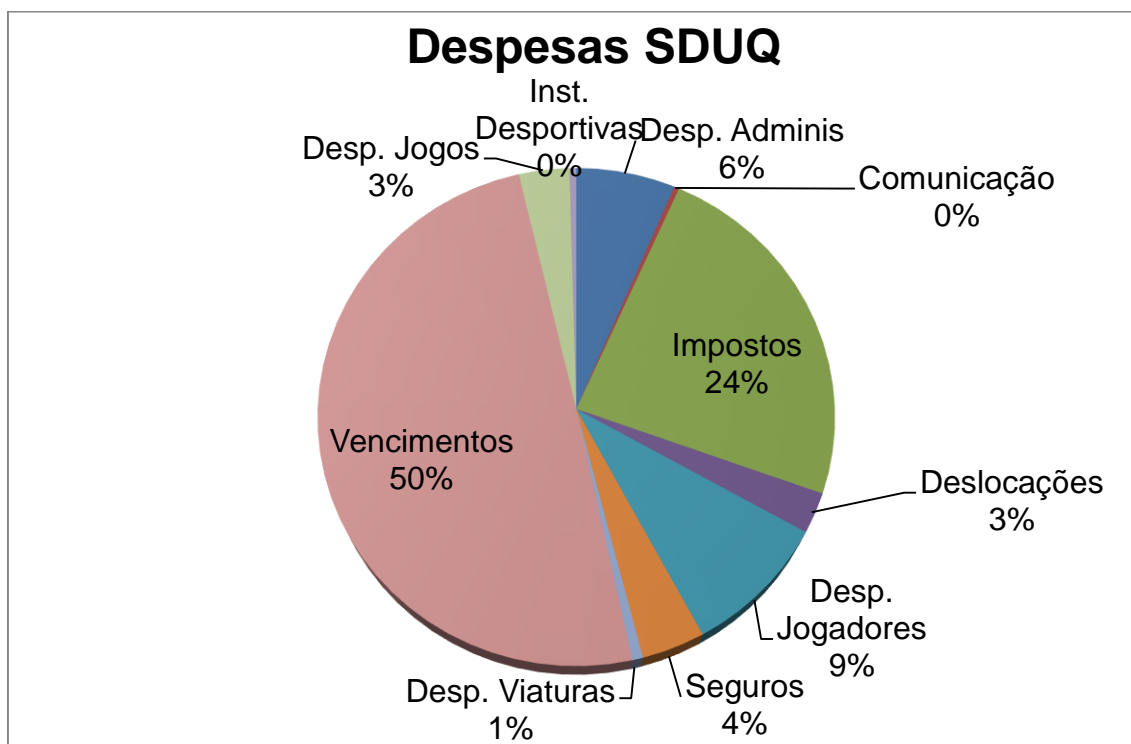


Gráfico 3 - Disposição das Despesas da SDUQ

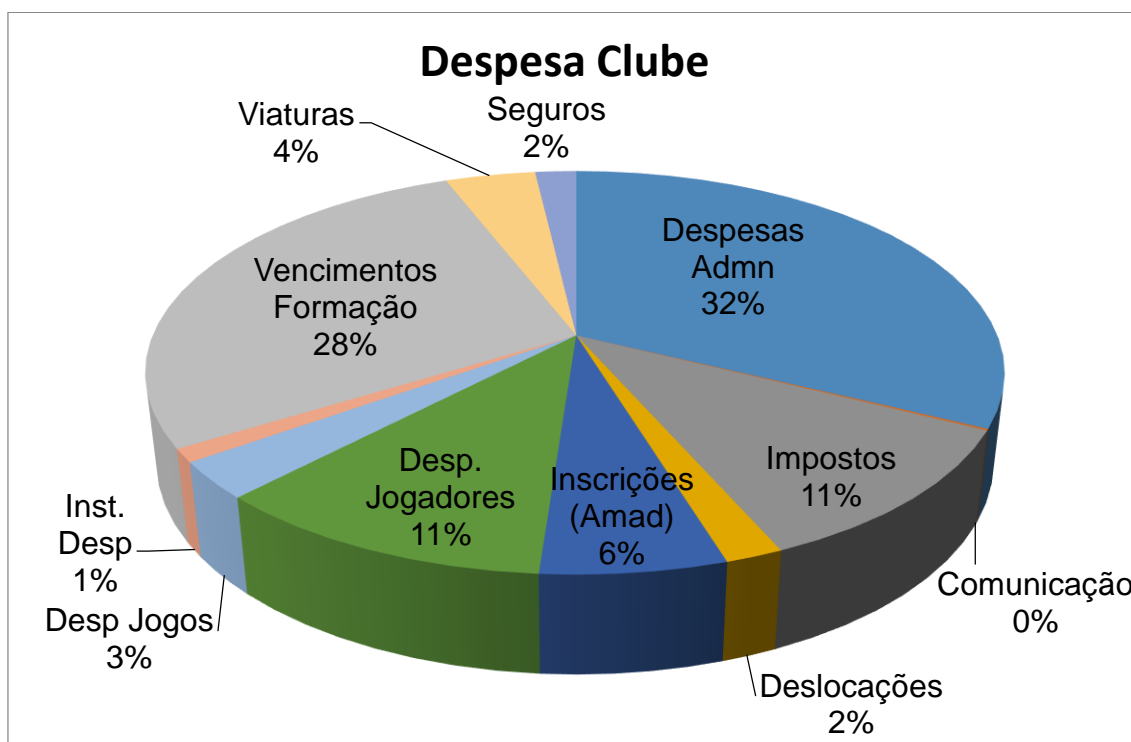
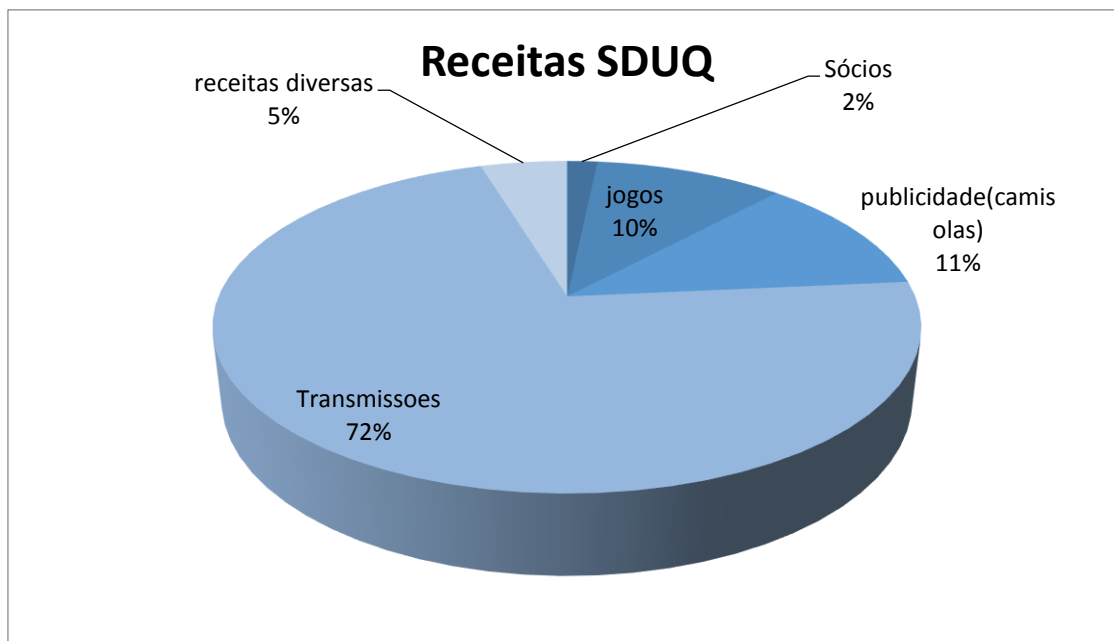


Gráfico 4 - Disposição das despesas do Clube

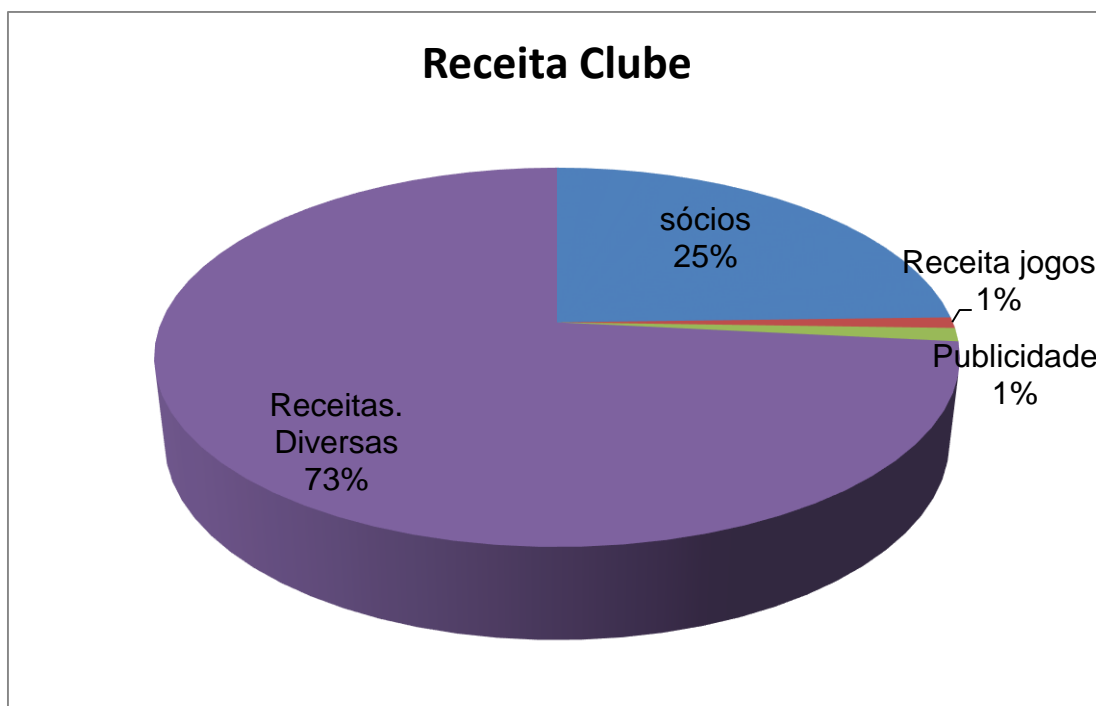
## Receitas

Das fontes de rendimento que ajudam a garantir a sustentabilidade da Sociedade Desportiva registam-se as receitas decorrentes das bilheteiras, as quotizações cobradas aos seus associados. Dada a natureza da atividade, a Sociedade Desportiva, engloba ainda receitas com base em patrocínios e com as receitas da organização dos jogos como visitado. Todavia, é das transmissões televisivas, que Sociedade Desportiva recebe a quantia maior (Gráfico 5).



**Gráfico 5 – Disposição das Receitas da SDUQ**

Por outro lado, o Clube apresenta também um conjunto de receitas distribuídas, que são apresentadas pelo Gráfico 6.



**Gráfico 6 - Disposição das Receitas do Clube**

#### **Despesas Anuais**

Dado o panorama económico, o Futebol Clube de Penafiel SDUQ, não apresenta nenhum tipo de despesas anuais, sendo estas apenas acumuladas pelas despesas repartidas mensalmente.

#### **Receitas Anuais**

Tal como no caso das despesas anuais, as receitas anuais do Futebol Clube de Penafiel SDUQ, derivam apenas do acumulado das suas receitas mensais.

#### **Estudo comparado “Participação hoje e há 10 anos”**

Este tópico visa procurar encontrar algumas semelhanças ou diferenças entre a participação da Sociedade Desportiva em estudo, na edição 2014/2015 com a edição 2004/2005 relativo ao principal escalão do futebol português. De salientar, desde logo, que não se tem por objetivo fazer comparações entre

resultados desportivos registados nas duas épocas em causa, mas sim procurar encontrar respostas a outros temas.

Desde logo, a principal alteração reside na designação da competição em causa. Na época 2004/2005 adotava o nome de "SuperLiga Galpenergia" e era disputada por 18 equipas (Figura 15).

Desde essa altura a principal competição do futebol português já conheceu variadíssimas designações. Atualmente designa-se como "Liga NOS" (Figura 16), desde o dia 5 de Fevereiro de 2015, fruto de um acordo estabelecido entre a Liga Portuguesa de Futebol Profissional e a empresa NOS, com vista a tornar o segundo como patrocinador oficial da competição.



Figura 15 – Logotipo SuperLiga Galp Energia 2004/2005



Figura 16 – Logotipo Liga NOS 2014/2015

A realidade era muito próxima da atual, dado que os adversários eram praticamente os mesmos que os defrontados na corrente época, com a exceção de dois casos concretos, que serão identificados seguidamente. Na época 2004/2005, o Sport Club Beira-Mar e a União Desportiva de Leiria, Futebol, SAD disputavam aquele campeonato, sendo que, na presente época (2014/2015) a Futebol Clube de Penafiel SDUQ competiu com o Futebol Clube de Paços de

Ferreira, SDUQ, Lda e Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda (Delloite et al., 2005 & Liga Portugal., 2015).

Como fator diferenciador entra as duas épocas em comparação (2004/2005 e 2014/2015) identifica-se o número de clubes a serem despromovidos ao escalão inferior da competição. Na época 2004/2005 eram despromovidos os três últimos classificados, ao invés da corrente época em que foram despromovidos os dois últimos classificados (Delloite et al., 2005).

Como já foi referenciado anteriormente, na temática das sociedades desportivas, há, neste capítulo, algo a ter em atenção, a obrigatoriedade, desde a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 10/2013, de 25 de Janeiro, de transformar clubes desportivos que pretendessem participar nas competições desportivas profissionais em Sociedades Desportivas. Das 18 equipas participantes na “SuperLiga Galpenergia”, de 2004/2005, apenas 10 das 18 se constituíam como Sociedades Desportivas. No Quadro 12 é possível verificar como se designavam os participantes na época 2004/2005 e a designação dos clubes participantes na Liga NOS 2014/2015:

**Quadro 12 - Participantes na SuperLiga Galp Energia 2004/2005 e na Liga NOS 2014/2015**

<b><u>SuperLiga Galp Energia 2004/2005*</u></b>	<b><u>Liga NOS 2014/2015**</u></b>
<u>Associação Académica de Coimbra – 2004/2005</u>	<u>Associação Académica de Coimbra – Organismo Autônomo de Futebol SDUQ, Lda</u>
<u>Sport Club Beira-Mar – 2004/2005;</u>	<u>Futebol Clube de Arouca – Futebol, SDUQ, Lda</u>
<u>“Os Belenenses” – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD - 2004/2005</u>	<u>Os Belenenses – Sociedade Desportiva de Futebol, SAD</u>
<u>Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD</u>
<u>Boavista Futebol Clube, Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Boavista Futebol Clube, SAD</u>

<u>Sporting Clube de Braga – Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Sporting Clube de Braga, Futebol, SAD</u>
<u>Estoril-Praia – Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Estoril Praia – Futebol, SAD</u>
<u>Gil Vicente Futebol Clube – 2004/2005</u>	<u>Gil Vicente Futebol Clube – Futebol, SDUQ, Lda</u>
<u>Vitória Sport Clube – 2004/2005</u>	<u>Vitória Sport Clube – Futebol, SAD</u>
<u>União Desportiva de Leiria, Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda</u>
<u>Marítimo da Madeira – Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Marítimo da Madeira, Futebol, SAD</u>
<u>Moreirense Futebol Clube – 2004/2005</u>	<u>Moreirense Futebol Clube – Futebol, SAD</u>
<u>Clube Desportivo Nacional – 2004/2005</u>	<u>Clube Desportivo Nacional Futebol, SAD</u>
<u>Futebol Clube de Penafiel – 2004/2005</u>	<u>Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda</u>
<u>FC Porto – Futebol, SAD – 2004/2005</u>	<u>Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD</u>
<u>Rio Ave Futebol Clube – 2004/2005</u>	<u>Rio Ave Futebol Clube – Futebol SDUQ, Lda</u>
<u>Vitória Futebol Clube, SAD – 2004/2005</u>	<u>Vitória Futebol Clube, SAD</u>
<u>Sporting, SAD – 2004/2005</u>	<u>Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD</u>

Fonte: \*(Delloite et al., 2005)

Fonte: \*\*(Liga Portugal., 2015)

De acordo com Carvalho (2007), através deste formato onde existe promoção e despromoção de equipas no campeonato, é permitido a um número mais alargado de equipas ter mais oportunidades de competir ao nível mais elevado, que acabam por condicionar o equilíbrio competitivo.

Pela interpretação dos conteúdos dos parâmetros das competições profissionais, através do n.º3 do art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 303/99 é possível verificar a existência de um número máximo ou mínimo de clubes ou sociedades desportivas participantes na competição desportiva profissional por divisão ou escalão (Esta decisão carecia de ser aprovada por maioria de dois terços em assembleia reunindo os clubes e sociedades que nela pretendiam participar); Limite mínimo da massa salarial anual dos praticantes e treinadores; Limite mínimo do orçamento autónomo de cada clube ou sociedade desportiva; Média do número de espectadores por cada jogo; Requisitos mínimos das instalações desportivas a utilizar por cada clube ou sociedade desportiva (Carvalho, 2007).

Todavia este decreto-lei foi revogado, pelo decreto-lei n.º248-B/2008, que no seu art.º 59.º determinava que os parâmetros viriam a ser fixados em Portaria. Ora, a Portaria 50/2013, de 5 de Fevereiro, da Presidência do Conselho de Ministros, no seu art.º 5.º fixa quais os parâmetros de reconhecimento aplicando-se agora:

- a) Número mínimo e máximo de sociedades desportivas participantes na competição desportiva profissional por divisão;
- b) Limite mínimo de praticantes por sociedade desportiva;
- c) Limite mínimo do orçamento de cada sociedade desportiva;
- d) Valor médio e limite mínimo da massa salarial anual dos praticantes e treinadores de cada sociedade desportiva no total do respetivo orçamento;
- e) Valor da massa salarial das sociedades desportivas não superior a 70% do respetivo orçamento;
- f) Plano de sustentação e viabilidade económica e financeira da competição, bem como das sociedades desportivas que integram a mesma;
- g) Média do número de espetadores por cada jogo ou prova realizado no âmbito da competição;
- h) Requisitos mínimos das instalações desportivas a utilizar por cada sociedade desportiva, designadamente quanto ao número de lugares sentados individuais e normas de segurança, nos termos das disposições legais em vigor;
- i) Existência de vínculos contratuais entre as sociedades desportivas e os praticantes, nos termos das disposições legais em vigor.

Outro fator que pode ser alvo de comparação é o número de associados. Quando comparado o quadro de sócios decorrente das duas épocas, podemos notar também algumas diferenças (Quadro 13).

**Quadro 13 - Sócios na Época de 2004/2005 e na Atual Época de 2014/2015 do futebol Clube de Penafiel**

	Sócios Pagantes	Sócios não Pagantes	Total de sócios	% de sócios pagantes
2004/2005*	1.800	2.320	4.120	43,69%
2014/2015**	2.184	94	2.278	95,87%

Dados: \*(Delloite et al., 2005)

\*\* (Liga Portugal., 2015)

Ao consultar o quadro anteriormente exposta, verificamos que na época de 2004/2005 existia um maior número total de sócios face a 2014/2015. No entanto, deste número total de sócios, o número que efetuava a regularização das quotas era inferior aquele que o faz atualmente, representando uma grande alteração na percentagem de sócios pagantes. Por sócios pagantes na presente época assumiram-se, aqueles que tenham feito algum movimento durante a época corrente no sentido do pagamento das suas quotas.

**Quadro 14 – Lotação Oficial e Ocupação Média na Época de 2004/2005 e na Atual Época de 2014/2015**

	Nº bilhetes vendidos	Nº jogos em casa	Lotação Oficial	Nº médio bilhete/jogo	Ocupação média
2004/2005*	28.890	17	6.500	1.699	26%
2014/2015**	26.846	17	5.230	1.579	30%

Dados: \*(Delloite et al., 2005)

\*\* (Liga Portugal., 2015)

No que diz respeito às assistências dos jogos, podemos verificar que na época 2004/2005, o Estádio Municipal 25 de Abril apresentava uma lotação oficial de 6500 lugares superior à atual que se fica pelos 5230 lugares. O n.º total de bilhetes vendidos (28.890) assim como n.º médio de bilhetes por jogo (1699)

em 2004/2005 eram superiores aos valores atuais, respetivamente 26846 e 1699. No entanto, a ocupação média do estádio é atualmente de 30%; um valor superior face aos 26% que se registavam em 2004/2005 (Quadro 14).

**Quadro 15– Maior e Menor Número de Bilhetes Vendidos nas Épocas de 2004/2005 e na Atual Época de 2014/2015.**

	Maior nº bilhetes vendidos nas bilheteiras	% Lotação oficial	Menor nº bilhetes vendidos nas bilheteiras	% Lotação Oficial
2004/2005*	5.147	79%	535	8%
2014/2015**	5.217	99%	522	9%

Dados: \*(Delloite et al., 2005)

\*\* (Liga Portugal., 2015)

Nas duas situações extremas podemos verificar que, apesar da maior lotação oficial do Estádio em 2004/2005, como foi visto anteriormente, o jogo com maior n.º de bilhetes vendidos em 2014/2015 tem uma assistência superior ao jogo com mais assistentes na época de 2004/2005. Respetivamente o primeiro registou 5217, cerca de 99% da lotação oficial, ao invés do segundo em que se verificaram 5147, cerca de 79% da lotação do estádio naquela altura (Quadro 15).

Pelo lado inverso, verificamos que os jogos com menor bilheteira em 2004/2005 registaram 8% da lotação total, com 535 ingressos, ao contrário de 2014/2015 que registaram 522 bilhetes, cerca de 9% do total.

## **5. Reflexão Crítica e Competências adquiridas**

Ao iniciar este último capítulo atrevemos-nos a uma confissão que, certamente não espantará os demais, pelo nosso entusiasmo no futebol! Por essa razão existirá sempre um sentimento de privilégio pela oportunidade concedida, que por sua vez, sempre fez procurar estar sempre à altura de corresponder em conformidade.

A relação do autor com o futebol, de modo formal, iniciou-se poucos anos antes do início da sua adolescência, através da prática desportiva no clube representante da sua localidade. Já nesta altura, confrontado com a concorrência com que se deparava, aliada à consciência das suas limitações técnicas, não se imaginava a atingir um patamar de excelência como atleta profissional. No entanto, o gosto pelo futebol sempre residiu, daí ter começado a ponderar alternativas de forma a poder retribuir ao futebol o que este concedeu na formação desportiva e pessoal.

Ao ser confrontado com a atual situação vivida de forte concorrência no mercado de trabalho, procurou-se alargar horizontes e aprofundar a formação profissional ao iniciar um novo percurso referente ao 2º ciclo em Gestão Desportiva. Esta escolha não foi totalmente alheia dada a ligação passada junto da área Socioeconómica no ensino Secundário e da área desportiva na licenciatura anteriormente investida. Esta opção pela gestão desportiva acabou por ser praticamente uma conciliação destas duas áreas de estudos.

Desde logo, é importante referir a sua importância também para o nosso percurso futuro, uma vez que se revelou, por um lado, o primeiro grande desafio com contornos profissionais, o que, por si só, era já um desafio, e, ao mesmo tempo, tinha como objetivo eliminar e esclarecer algumas dúvidas quanto ao rumo a seguir no futuro profissional.

A realização deste estágio profissionalizante foi sem qualquer dúvida uma conquista garantida. Partindo do seu objetivo principal, procurava-se averiguar de que forma era feita a gestão diária de um clube com estas características e nas circunstâncias em que se encontrava. A par deste objetivo principal foram

se desenvolvendo vários objetivos secundários que procuravam responder e complementar uma resposta sólida à principal questão.

Durante o primeiro ano lectivo do ciclo de estudos fomos confrontados com diversas matérias e problemas aos quais tínhamos de ser capazes de dar resposta, num contexto mais teórico. Com a exigência que deriva da realização do estágio esses conhecimentos passavam a ser colocados em prática num contexto particular, de uma situação em específica à qual era necessário dar resposta, sendo um teste às nossas próprias capacidades em lidar com problemas concretos.

Olhando agora para o passado questiono se me terei precipitado na pronta decisão em começar o estágio, uma vez que a entidade podia não estar preparada logo para a minha chegada. Contudo a curiosidade para dar resposta à questão que referi que me foi feita inicialmente era grande, daí ter surgido praticamente de uma forma instantânea.

Para procurar respostas ao objetivo autoproposto inicialmente, envolvi-me nos serviços sociais do clube a fim de vivenciar o seu dia-a-dia. Através de algumas explicações que fui recolhendo, por parte dos colegas de serviço, fui interiorizando alguns comportamentos a adotar, ao ponto de a partir de determinada altura já conseguir alguma autonomia, como o caso da regularização de quotas dos associados. Ao mesmo tempo, tendo o F.C. Penafiel SDUQ profissionais responsáveis por determinadas tarefas foi possível, em alguns casos, ir aprendendo enquanto assistia ao que estes faziam.

O trabalho de equipa era algo que já não se revelava “novo”, uma vez que ao longo de todo o nosso processo educativo, assumiu um papel preponderante. No entanto, uma vez que, agora, se representava uma instituição, associado à responsabilidade de cumprir as tarefas confiadas, tornava-se ainda mais desafiante lidar com o trabalho de equipa.

No que diz respeito ao fenómeno da organização, foi possível adquirir duas competências neste âmbito: por um lado, um maior rigor aliado a uma melhor percepção e conhecimento relativamente às etapas e entidades a ter em

conta aquando da elaboração de um evento desportivo numa competição de elevado relevo do Futebol Português; por outro lado, incrementou uma maior “organização” a título pessoal, referente ao nosso método de trabalho, o que, por diversas vezes, acabou por ser elogiado por alguns colegas na entidade acolhedora.

Através de um enquadramento da entidade de estágio em causa foi possível adquirir um conhecimento mais aprofundado do Clube. Desde logo, por via de uma pesquisa exaustiva, uma noção histórica e geográfica relativa ao Clube em causa. Por outro lado, esse enquadramento da entidade permitiu compreender a forma como se encontra dividida a hierarquia da SDUQ; tal como saber o número de funcionários existentes; bem como as secções representativas através do atletismo, pesca ou veteranos; e por fim, as instalações utilizadas.

A par disto foi possível também recolher uma perceção da comunicação da SDUQ e da relação existencial entre SDUQ e adeptos/simpatizantes através da venda de produtos alusivos ao clube e dos cartazes de promoção de jogos para cativar espectadores.

Um dos maiores desafios com que me vi confrontado foi o contacto direto com cliente. Neste caso há que destacar a existência de associados dos demais clientes. Confrontados, sistematicamente, com críticas e indignações, muitas das vezes não fundamentadas, este revelou-se o maior desafio no que toca à defesa da instituição. A ausência de resultados positivos nos jogos disputados agravava ainda mais esta situação.

Uma vez que as vitórias nos resultados desportivos não se revelaram uma constante, agravava-se a visão que recaía por parte de terceiros na gestão da S.D.U.Q.. Desta feita, isso acabava por deixar os adeptos mais impacientes. Não havendo essa repercussão positiva dentro das quatro linhas, as críticas eram constantemente direcionadas para quem estava voltado ao atendimento ao público. Neste caso, foi possível aprender a lidar melhor com a crítica, mesmo

estando algumas vezes alheio a essas responsabilidades, assim como com algumas manifestações de desagrado.

O Futebol é um espetáculo em relação ao qual estamos constantemente a ser informados (algumas vezes até invadidos) com as suas modificações que se geram no seu seio e todo o que a ele está associado. A importância deste fenómeno torna-se inegável quando, inclusive, noticiários televisivos iniciam o seu leque informativo com as notícias desportivas, ou mesmo quando existem programas somente focados nesta modalidade. Todavia, nem sempre a informação veiculada corresponde à realidade. Neste sentido, foi interessante aprender a lidar com estas especulações e com a confrontação por parte de terceiros, bem como quanto às intenções e respostas que se previam dar.

Ainda no âmbito deste estágio e da gestão do ficheiro de sócio foi possível aprender a trabalhar com o programa “WinGa 2014” e de que forma era feita a regularização de cada processo.

Tendo em conta, este estágio profissionalizante foi possível aferir quais os pressupostos e os requisitos tidos em conta na preparação dos jogos nomeadamente, através da requisição policial e bombeiros assim como da empresa de segurança antes dos jogos.

Paralelamente, também foi possível ter uma noção dos documentos utilizados na relação entre clubes, e LIGA nos jogos disputados onde se destacam os modelos “P” e “L”. Ainda nas relações entre SAD(s)/ SDUQ(s) foi possível observar conversações relativamente à requisição de bilhetes. Além destes aspetos também foi possível verificar a ligação com os meios de comunicação para realizar a cobertura dos jogos que obrigavam à elaboração de credenciais de acesso nos dias de jogo.

Tal como seria expectável houve uma grande diversidade nos eventos/jogos decorridos existindo maior adesão em alguns jogos face a outros. Os encontros com o Futebol Clube do Porto, Futebol, SAD, a par do encontro com o Sport Lisboa e Benfica, Futebol, SAD foram os jogos com maior assistência, durante a minha experiência. No entanto, antes da minha chegada

outros jogos recolheram uma boa assistência como foi o caso da receção com o Sporting Clube de Portugal - Futebol SAD. Tendo em vista o movimento de adesão de adeptos aos estádios estabeleci uma relação entre as SAD/SDUQ da 1ª Liga e os habitantes dos locais de onde eram oriundas, assim como uma evolução dos espectadores no Estádio 25 de Abril.

A oportunidade de acompanhar um estágio da equipa profissional, num jogo no papel de visitante, permitiu-me verificar como este se desenrola, quais as diferentes etapas e horários estipulados que devem ser cumpridos. O papel de visitante também acarreta algumas diferenças que foram interessantes descobertas, nomeadamente a receção em estádios de adversários.

Embora já existisse uma ideia formada quanto à existência dos três órgãos sociais, como é o caso da Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, notava-se uma escassez de conhecimento quanto à real função de cada um e da relação existente entre eles. É de notar que este estudo permitiu um maior esclarecimento e entendimento quanto às funções de cada órgão. Esta assimilação de conceitos pode ser de uma enorme importância para o futuro, o que até então era uma lacuna por preencher.

Atendendo às obrigações associadas a uma Sociedade Desportiva constatei superficialmente como se processam e quais as suas contribuições sociais e fiscais, os tipos de contratos existentes, e os seguros que devem ser garantidos.

Uma vez que, e tal como já fora referido anteriormente, esta experiência foi um iniciar no mundo laboral, tal pressupunha algum desconhecimento no que concerne às obrigações sociais. Desta forma, procurou-se diminuir estas limitações, existindo hoje uma noção quanto aos impostos e seguros que a SDUQ estava obrigada a cumprir; assim como à forma como é redigido um contrato. Em ambos os casos, é-nos hoje possível ter um conhecimento, ainda que generalizado desta matéria, o que não ocorria no início do estágio.

Outro aspeto com que durante o meu estágio me deparei, teve que ver com a forma como estão dispostas as despesas e receitas referentes ao Clube e também à SDUQ, enquanto entidade gestora da instituição, averiguando quais os meios de financiamento dos clubes desta dimensão, e quais as categorias mais e menos preponderantes no orçamento.

Do ponto de vista financeiro adquiriu-se uma sensibilidade quanto à natureza do processo de gestão. Se, até então, residiam inúmeras opiniões e ideias quanto “ao que podia ser feito“, a partir do momento em que passa a existir, ainda que de uma forma algo leve esta familiarização, torna-se mais limitador a nossa ação mas também mais realista. Neste caso, é a partir daqui que se começa a hierarquizar as prioridades, sobrepondo sempre para primeiro plano as principais, e assim sucessivamente. O designado “problema económico” deriva disto mesmo, como satisfazer necessidades ilimitadas perante recursos escassos, sendo este trabalho que a gestão assume, na “ginástica orçamental”, um desafio interessante, mas também de elevada responsabilidade.

Atendendo à última presença do Clube na 1ª Liga de Futebol Profissional há já 10 anos, se efetuada uma comparação entre as duas épocas tal revela uma diferença quanto aos adversários e a forma como estavam constituídos, assim como relativamente ao número de sócios do F.C Penafiel nas duas épocas em comparação e da adesão dos adeptos ao estádio nos dois registos temporais.

Os obstáculos encontrados ao longo do processo representaram os momentos de maior impasse, pois essencialmente tratou-se de matérias com os quais não existia nenhuma ligação anteriormente e relativamente às quais havia uma certa inexperiência. Para garantir uma óptima adaptação foi possível contar com um grupo de trabalho que revelou sempre o seu apoio e se mostrou disponível em todos os momentos. Por sua vez, para contornar estas dificuldades, foi necessário adquirir alguma paciência para lidar com as novidades que surgiam, o que foi sendo colmatado com a aquisição de hábitos diários. Uma vez que falamos da nossa primeira grande experiência em contextos profissionais, também foi importante contactar com outro aspecto

inédito, ao estar perante um contacto directo em atendimento ao público. A necessidade de procurar ser o mais simpático e estar constantemente informado para esclarecer os adeptos foram alguns pormenores de destaque.

A forma como anteriormente já foi referido o acolhimento, permitiu registar de que forma o bom ambiente no local de trabalho e relacionamento com colegas se traduz num elemento fulcral para todos alcançarem o sucesso.

Em suma, foi possível constatar o quão difícil e desgastante é o papel exercido pelo dirigente desportivo, nomeadamente quando este ocupa o papel de Presidente da Direção, pois é o primeiro sobre quem recaem as críticas. A pressão que este sofre é muito elevada pois todos querem obter resultados positivos mesmo perante a grande concorrência existencial. O futebol é muitas vezes designado, no quotidiano, como o “ópio do povo” sendo que a perceção muitas vezes tida pelo adepto comum sobre a gestão dos clubes desportivos, não corresponde à realidade. Tal desconhecimento conduz, por diversas vezes, a ideias e discursos totalmente desenquadrado com a verdade. Para inverter esta situação é necessário um grupo diretivo coeso o suficiente para garantir a defesa dos interesses da SDUQ e não deixar esta desmoronar-se.

Apesar da importância que este estágio representou na minha formação profissional e pessoal, a delimitação temporal revela que ainda tenho caminho para percorrer, procurando evoluir e garantir mais conhecimentos dos que já acumulei até ao momento. Isto apesar de reconhecer que o acesso aos Clubes com gestão profissional é muita das vezes restrito o que condiciona e muito o crescimento nesta área. Este receio face às oportunidades no futuro profissional nesta área está diretamente relacionado com um factor preponderante. Quando os jogadores profissionais de futebol terminam o seu percurso enquanto tal acabam por ingressar na área da Gestão Desportiva dos clubes aos quais criaram algum afeto. Uma vez que já têm adquirida uma relação de confiança com determinadas instituições fruto das suas prestações anteriores encontram-se em vantagem face a uma pessoa que se encontra na posição do pós-estudante.

O facto de a gestão desportiva ter de lidar com uma complementaridade de áreas é algo que a mim me cativa. Este contacto com várias matérias representa uma mais-valia na constituição do ser humano, tal como decorre do lema “O saber não ocupa lugar”.

## Conclusão

Em suma, pode-se afirmar que durante toda esta etapa, os principais objectivos delineados foram possíveis de ser concretizados. Face ao estipulado por nós antes da elaboração do presente documento, é inegável a aquisição de conhecimentos depois de todo este ciclo. Será escusado dizer, que seria muito difícil, ao longo de apenas seis meses, conseguir um domínio de todas as matérias envolventes à gestão de uma SDUQ desta natureza, no entanto de uma forma geral, foi possível conhecer os mecanismos gerais com que uma sociedade deste tipo se debruça.

Definemos como grande objetivo deste estágio entender Como se caracteriza e operacionaliza a gestão de uma sociedade desportiva, de média dimensão, integrada num campeonato profissional? Considerando que o objectivo principal era encontrar respostas a este caso, fomos encontrando as mesmas ao longo do avanço cronológico e da execução do nosso trabalho.

Do ponto de vista histórico, a existência do Futebol Clube de Penafiel, está associada à existência de Clubes como o Sport Club de Penafiel e a União Desportiva Penafielense. Apesar destas duas equipas terem registado uma grande rivalidade, entre si, acabaria mais tarde por ser feita uma fusão entre os dois clubes. Embora esta iniciativa, não tenha sido um sucesso, pois o Clube Desportivo de Penafiel tenha acabado alguns anos mais tarde, tal não invalidou que mais tarde nascesse o Futebol Clube de Penafiel com um crescimento até a atualidade.

Do ponto de vista Geográfico o concelho de Penafiel é composto por cerca de 212,2 Km<sup>2</sup> e constituído por 72 265 habitantes. Apesar deste número, não se pode verificar uma grande adesão ao Clube por parte dos habitantes, uma vez que tanto o número de sócios do Clube na presente época, como a média de espectadores ao longo dos jogos do campeonato, ficam aquém do número de habitantes do Concelho Penafielense.

O Futebol Clube de Penafiel, na presente época disputou três grandes provas sendo elas a Liga NOS, a Taça da Liga e a Taça de Portugal.

No que diz respeito à promoção de eventos disputados nas competições profissionais, há um conjunto de princípios a reter. A obrigatoriedade de requisição de Policiamento, a par da solicitação da presença de bombeiros e de uma empresa que garante o serviço de segurança do espectáculo. A par destas negociações, são também acordadas com as demais sociedades desportivas, vários pormenores como por exemplo a requisição de bilhetes (Modelo L) ou a comunicação de elementos a contar na área técnica (Modelo P). Atendendo à dimensão dos eventos, registavam-se vários pedidos da comunicação social para fazer cobertura jornalística do evento.

Face à disposição das despesas por parte da SDUQ, os encargos com os vencimentos e os impostos assumem uma preponderância registando respectivamente 50% e 24%. Por outro lado, a maior percentagem de receitas da SDUQ são provenientes das Transmissões Televisivas (72%).

Quando comparada com a última presença na mais importante prova do futebol profissional em Portugal comprova-se que actualmente existem cerca de menos 2000 bilhetes vendidos face à época de 2004/2005. O ano de 2014/2015 também recolheu um número máximo de bilhetes vendidos num só jogo (5 217) superior ao jogo com mais bilhetes vendidos de 2004/2005 (5 147), embora a lotação máxima fosse superior no ano de 2004/2005. Finalmente, os adversários nas 2 épocas em questão foram os mesmos à excepção da União Desportiva de Leiria, Futebol, SAD, 2004/2005 e em 2014/2015 competiu o Futebol Clube de Paços de Ferreira, SDUQ, Lda e o Sport Club Beira-Mar 2004/2005 que participou na SuperLiga Galp energia 2004/2005 e na época 2014/2015 competiu o Futebol Clube de Arouca – Futebol SDUQ, Lda. Na época 2004/2005 dos 18 participantes, 10 eram Sociedades Desportivas, e na época 2014/2015 todos os participantes eram sociedades Desportivas.

Considerando que o objectivo geral era conseguir uma interpretação de como se caracteriza e operacionaliza a gestão de uma sociedade desportiva, de média dimensão, integrada numa competição profissional foi possível adquirir

uma vivência nas suas múltiplas valências que por sua vez resulta no conhecimento generalizado do funcionamento da mesma.

A realização deste trabalho foi de uma enorme valorização pessoal desde logo pelo gosto pela Gestão e pelo Futebol, tendo permitido que volvidos os seis meses de estágio tenham sido clarificados o processo de gestão de sócios através do Software Winga 2014, todos os procedimentos já atrás referidos da organização de um evento desportivo integrado na competição profissional, com todos os intervenientes envolvidos. Foi possível acompanhar um estágio da equipa, quando esta se deslocou para jogar em terrenos adversários, bem como ter a oportunidade de assistir a uma reunião preparatória antes do início de um jogo integrado numa competição profissional. No entanto, tendo como princípio conceber uma ideia generalizada desta actividade, tal não invalida que não possa ser mais aprofundada a investigação de determinados temas. Um exemplo disso mesmo são as obrigações sociais ao qual o Clube está sujeita, que se optou por não esmiuçar em demasia este tema.



## Bibliografia

- 25 Abril. Associações permitiram aos portugueses resistir ao Estado Novo (2014). *Jornal I*. Consult. 20 de Novembro, disponível em <http://www.ionline.pt/314487>
- A palavra do ano é...“selfie” (2013). *DN Globo*. Consul. 16 Mai 2015, disponível em [http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content\\_id=3540144](http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=3540144)
- Abrantes, J. (2004). *Associativismo e cooperativismo*. Rio de Janeiro: Editora Interciência.
- Afif, A. (2000). *A bola da vez: O marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito.
- Andreff, W., & Lenclos, J. L. (1988). *A gestão dos clubes desportivos*. Lisboa: Direcção Geral dos Desportos.
- Assembleia da República. (2007). Lei nº5/2007 de 16 de Janeiro. Diário da República, 1ª Série, nº 11, 356-363
- Assembleia da República. (2013). Lei n.º11-A/2013 de 28 de Janeiro. Diário da República, 1ª Série, nº19, 552-(2) – 552-(147)
- Assembleia da República. (2014). *Constituição da República Portuguesa*. Coimbra: Almedina
- Associativismo. (2012). *Instituto Português do Desporto e Juventude*. Consult. 15 Dezembro 2014, disponível em <http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=19>
- Associativismo. (2013). *Priberam Dicionário*. Consult. 27 Nov 2014, disponível em <http://www.priberam.pt/DLPO/associativismo>
- Banco Bic. (2015a) Patrocínios. *Banco Bic TV*. Consult 3 Fev 2015, disponível em <http://bancobic.tv/pt/patrocínios>
- Banco Bic. (2015b) Quem somos. *Banco BIC: Crescemos Juntos*. Consult 3 Fev 2015, disponível em <http://www.bancobic.pt/eportal/v10/PT/asp/oBBIC/index.aspx>
- Brito, C. M. L. (2014). *Novos horizontes do marketing*. Alfragide: D. QUIXOTE.
- Bundesliga (2015). *Bundesliga Report*. Consult. 4 Mar 2015, disponível em [http://cdn.static.bundesliga.de/media/native/autosync/gb\\_dfl\\_bl\\_report\\_2015\\_150dpi.pdf](http://cdn.static.bundesliga.de/media/native/autosync/gb_dfl_bl_report_2015_150dpi.pdf)

- C.M. Penafiel (2015a). Serviços Municipais. *Sentir Penafiel*. Consult 18 Mar 2015, disponível em <http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/desporto.aspx>
- C.M. Penafiel (2015b) Visitar Penafiel. *Sentir Penafiel*. Consult 18 Mar 2015, disponível em <http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/visitar-penafiel.aspx>
- Cabrita-Mendes, A. (2014) Manchester United regressa aos lucros apesar da quebra de receitas devido à ausência do clube da Liga dos Campeões. *Negócios Online*. Consult. 19 Nov 2014, disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/manchester\\_united\\_com\\_queda\\_de\\_10\\_nas\\_receitas\\_por\\_falhar\\_liga\\_dos\\_campeoes.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/desporto/detalhe/manchester_united_com_queda_de_10_nas_receitas_por_falhar_liga_dos_campeoes.html)
- Carvalho, A. M. d. (2002). *Associativismo, inovação social, desenvolvimento*. Algés: Confederação do Desporto de Portugal.
- Carvalho, M. J. (2007). *Os elementos estruturantes do regime jurídico do desporto profissional em Portugal*. Porto: Coimbra Editora.
- Cavaleiro, D. (2013) Clubes de Futebol têm de passar a SAD ou a Sociedade por quota antes da próxima época. *Negócios Online*. Consult. 21 Nov 2014, disponível em [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/clubes\\_de\\_futebol\\_tem\\_de\\_passar\\_a\\_sad\\_ou\\_a\\_sociedades\\_por\\_quota\\_antes\\_da\\_proxima\\_epoca.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/clubes_de_futebol_tem_de_passar_a_sad_ou_a_sociedades_por_quota_antes_da_proxima_epoca.html)
- Cesca, C. G. G. (2008). *Organização de eventos: Manual para planeamento e execução*. São Paulo: SUMMUS.
- Deloitte, Abola, LigaPortugal (2005) *As finanças do futebol profissional: Anuário época 2004/2005* [s.l]:[s.n.].
- Desbordes, M., & Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Zaragoza: INDE Publicaciones.
- Dias, J.P. (2011) *Por dentro do negócio: O case study de sucesso do SC Braga*. Estoril: Primebooks
- EMAV audiovisuais (s.d) EMVA Audiovisuais. Consult. 4 Fev 2015, disponível em <http://emvaudiovisuais.blogspot.pt/>
- Evento. (2015). *Infopédia: Dicionários Porto Editora*. Consult. 9 Mai 2015, disponível em <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/evento>

- Ferreira, J.F.C. (1996). História do Futebol Clube de Penafiel e antigos clubes Penafidelenses. Porto: Humbertipo.
- Ferro, A. (2014). Há cada vez mais gente a ver desporto ao vivo. *O Jogo*, 30 (308), 31
- Freguesias do concelho de Penafiel (2014)*. Consult 11 Jun 2015, disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Penafiel\\_freguesias\\_2013.svg](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Penafiel_freguesias_2013.svg)
- Futebol Clube de Penafiel. (s.d.a) Estatutos do Futebol Clube de Penafiel. Penafiel: Futebol Clube de Penafiel.
- Futebol Clube de Penafiel. (s.d.b) Livro de actas de autos de tomada de posse do Clube. Penafiel: Futebol Clube de Penafiel.
- Futebol português é o sétimo mais caro. (2014). *O Jogo*, 30(308), 40.
- Gonçalez, M. C. (2009). *Publicidade e propaganda*. Curitiba: Iesde Brasil Sa.
- Greenwell, T. C., Danzey-Bussell, L. A., & Shonk, D. (2013). *Managing sport events*. Champaign: Human Kinetics.
- GrupoMarktest. (2014). 5,5 Milhões de utilizadores de Internet. *Grupo Marktest*. Consult. 11 Mai 2015, disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1dd2.aspx>
- Harris, N. (2015). Club-by-club guide to the Premier League's financial health: Find out what state your club is in with our graphic. *Mail Online*. Consult. 2 Abr 2015, disponível em [http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3016432/Club-club-guide-Premier-League-s-financial-health.html?ITO=1490&ns\\_mchannel=rss&ns\\_campaign=1490](http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-3016432/Club-club-guide-Premier-League-s-financial-health.html?ITO=1490&ns_mchannel=rss&ns_campaign=1490)
- Heinemann, K. (1988). *Problemas socio-económicos dos clubes desportivos*. Lisboa: Direcção Geral dos Desportos.
- Instituto Nacional de Estatística (2012a) Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Norte. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2012b) Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Centro. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2012c) Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Lisboa. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

- Instituto Nacional de Estatística (2012d) Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Autónoma da Madeira. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jones, J. P. (2003). *A publicidade como negócio*. São Paulo: Nobel.
- Kotler, P. (2004). *Os 10 pecados mortais do marketing: Causas, sintomas e soluções*. [s.l.] : Campus.
- LigaPortugal (2015) Painel de espectadores. *Liga Portugal*. Consult 5 Mai 2015, disponível em <http://www.ligaportugal.pt/ooou/estatisticas/espectadores/>
- LigaPortugal. (2014) Lista de Clubes. *Liga Portugal*. Consult 10 Fev 2015, disponível em <http://www.ligaportugal.pt/ooou/clube/20142015/primeiraliga>
- Lopes, J. P. S. d. R. (2004). *Uma visão "muito particular" da gestão desportiva*. Porto: FCDEF.
- Luís, J. S. L. d. O. (2012). *Associação de Ginástica do Norte estágio curricular na AGN actividades realizadas e compreensão da Associação como uma Organização sem fins lucrativos*. Porto: J. Luís. Relatório de Estágio apresentado na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Marketing. (2013) *Priberam Dicionário*. Consult. 13 Mai 2015, disponível em <http://www.priberam.pt/dlpo/marketing>
- Marques, V. (2014). *Marketing digital 360*. Coimbra: Almedina.
- Martin, V. (2015). *Manual pratico de eventos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Martins, A. (s.d.) O movimento associativo popular e a democracia. *Associação 25 de Abril*. Consult. 20 de Novembro, disponível em [http://www.25abril.org/a25abril/get\\_document.php?id=259](http://www.25abril.org/a25abril/get_document.php?id=259)
- Meirim, J. M. (1995). *Clubes e sociedades desportivas uma nova realidade jurídica*. Lisboa: Horizonte.
- Moore, K., & Pareek, N. (2006). *Marketing: The basics*. Abingdon: Routledge.
- Neto, J. A. C. G. (2014). *A gestão do skateboard na Despomar estágio profissionalizante realizado no departamento de marketing da empresa*. Porto: João Neto. Relatório de Estágio apresentado a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Pais, H. (2015). *Indústria Futebol*. Estoril: Primebooks

- Penafiel Verde (2014) Apresentação da empresa. *Penafiel Verde*. Consult 13 Mar 2015, disponível em [http://www.penafielverde.pt/?page\\_id=146](http://www.penafielverde.pt/?page_id=146)
- Pimentel, T. (2015a). Em Portugal é cada um por si. *Público*. Consult. 2 Mar 2015, disponível em <http://www.publico.pt/desporto/noticia/na-liga-portuguesa-1685730>
- Pimentel, T. (2015b). Equilíbrio em Inglaterra, desequilíbrio em Espanha. *Público*. Consult. 2 Mar 2015, disponível em <http://www.publico.pt/desporto/noticia/distribuicao-equilibrada-em-inglaterra-1685726>
- Pimentel, T. (2015c). O Futebol Inglês nunca valeu tanto dinheiro. *Público*. Consult. 2 Mar 2015, disponível em <http://www.publico.pt/desporto/noticia/o-futebol-ingles-nunca-valeu-tanto-dinheiro-1685695>
- Pires, G. (1987). *Do associativismo à orgânica desportiva*. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura Direcção-Geral dos Desportos.
- Presidência do Conselho de Ministros. (1990). Decreto-Lei nº1/1990 de 13 de Janeiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º11, 192-199
- Presidência do Conselho de Ministros. (1995). Decreto-Lei nº146/1995 de 21 de Junho. *Diário da República*, 1ª Série, n.º141, 4014-4017
- Presidência do Conselho de Ministros. (1997a). Decreto-Lei nº272/1997 de 8 de Outubro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º233, 5430-5431
- Presidência do Conselho de Ministros. (1997b). Decreto-Lei nº279/1997 de 11 de Outubro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º236, 5469-5471
- Presidência do Conselho de Ministros. (2013a). Decreto-Lei nº10/2013 de 25 de Janeiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º18, 505-509
- Presidência do Conselho de Ministros. (2013b). Portaria nº 50/2013 de 5 de Fevereiro. *Diário da República*, 1ª Série, n.º25, 689-691
- Regulamento das competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional. (s.d.) *Liga Portugal*. Consult. 10 Dez 2014, disponível em <http://www.ligaportugal.pt/media/6772/regulamento-competicoes.pdf>
- Restradas. (s.d.) A empresa. *Restradas*. Consult 13 Mar 2015, disponível em <http://restradas.com/empresa/>
- Rodrigues, A. (2012). *O regime fiscal das sociedades desportivas e o enquadramento tributário da atividade dos empresários desportivos*.

Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Direito da Universidade do Porto.

- Rodrigues, A. (2014). Banco Bic é o novo patrocinador do FC Penafiel. *DN Desporto* Consult. 4 Fev 2015, disponível em [http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content\\_id=4057184](http://www.dn.pt/desporto/interior.aspx?content_id=4057184)
- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: Um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM.
- Sá, C., & Sá, D. (2008). *Sports marketing, as novas regras do jogo*. Porto: Edições Instituto Português de Administração de Marketing.
- Santos, A. (2002). *Estratégia dos clubes desportivos estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, média e grande dimensão*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Sisto, C. (2010). *Marketing digital*. [s.l]: Clube de Autores
- Skacel, R. K. (2005). *Plano de marketing*. São Paulo: Nobel.
- Sousa, J. O. T. d. (1988). *Contributo para o estudo do associativismo desportivo em Portugal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Educação Física (ISEF).
- Watt, D. C. (2004). *Gestão de eventos em lazer e turismo*. São Paulo: Bookman.
- ZeroZero (1997) 2ª Divisão de Honra 1996/1997. *Zerozero.pt*. Consult. 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=6344>
- ZeroZero (1998) 2ª Divisão de Honra 1997/1998. *Zerozero.pt*. Consult. 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=6498>
- ZeroZero (1999) 2ª Divisão de Honra 1998/1999. *Zerozero.pt*. Consult. 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=6723>
- ZeroZero (2000) II Liga 1999/2000. *Zerozero.pt*. Consult. 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=4813>
- ZeroZero (2001) II Liga 2000/2001. *Zerozero.pt*. Consult. 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=1083>
- ZeroZero (2002) II Liga 2001/2002. *Zerozero.pt*. Consult. 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=1082>
- ZeroZero (2003) II Liga 2002/2003. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=1081>

- ZeroZero (2004) II Liga 2003/2004. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em <http://www.zerozero.pt/edition.php?id=56>
- ZeroZero (2005) SuperLiga 2004/2005. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=495](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=495)
- ZeroZero (2006) Liga betandwin.com 2005/2006. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=1138](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=1138)
- ZeroZero (2007) Liga Vitalis 2006/2007. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edicao.php?id\\_edicao=1296](http://www.zerozero.pt/edicao.php?id_edicao=1296)
- ZeroZero (2008) Liga Vitalis 2007/2008. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=1583](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=1583)
- ZeroZero (2009) II Divisão Série B 2008/2009. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?id\\_edicao=2365](http://www.zerozero.pt/edition.php?id_edicao=2365)
- ZeroZero (2010) Liga Vitalis 2009/2010. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=8782](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=8782)
- ZeroZero (2011) Liga Orangina 2010/2011. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=15338](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=15338)
- ZeroZero (2012) Liga Orangina 2011/2012. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=22950](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=22950)
- ZeroZero (2013) Segunda Liga 2012/2013. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=47495](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=47495)
- ZeroZero (2014) Liga2 Cabovisão 2013/2014. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id\\_edicao=58582](http://www.zerozero.pt/edition.php?op=&id_edicao=58582)
- ZeroZero (2015) Liga Nos 2014/2015. *Zerozero.pt*. Consult 8 Mar 2015, disponível em [http://www.zerozero.pt/edicao.php?id\\_edicao=70079](http://www.zerozero.pt/edicao.php?id_edicao=70079)



# Anexos

## Anexo 1 - Organigrama S.D.U.Q.



## Anexo 2 - Folha de Papel Timbrada Época 2014/2015 com Dados Atualizados



**Futebol Clube de Penafiel**  
Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, Lda

Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda. – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas – Capital Social: 250.000,00€ - NIF: 510 681 778

Estádio Municipal 25 de Abril  
Rotunda Futebol Clube de Penafiel, Porta 1  
4560-637 Penafiel

T 255 212 369  
F 255 214 375

geral@fcpenafiel.pt  
www.fcpenafiel.pt

## Anexo 3 - Mensagem Comunicação de Novos Serviços Sociais.

25/06/2015

Mensagem de Impressão do Outlook.com

[Imprimir](#)

[Fechar](#)

---

De: **Bernardo Bessa** (~~bernardobessa@hotmail.com~~)  
Enviada: sexta-feira, 20 de Fevereiro de 2015 17:50:42  
Para: ~~bernardobessa@fcpenafiel.pt~~ (~~bernardobessa@fcpenafiel.pt~~)

Às Instituições Desportivas

Exmo.(s) Sr.(s)

Em nome do Futebol Clube de Penafiel, S.D.U.Q. informo que a morada das nossas instalações sociais sofreu uma alteração, encontrando-se a funcionar desde Janeiro do corrente ano no Estádio Municipal 25 de Abril.

Neste sentido, solicitamos que qualquer correspondência futura que pretendam enviar para o nosso clube, seja remetida para:

Estádio Municipal 25 de Abril  
Rotunda do Futebol Clube de Penafiel, porta 1  
4560-637 Penafiel

Mais informo que o nosso apartado mantém-se inalterado.

Certo da vossa melhor compreensão a esta comunicação, despeço-me com os melhores cumprimentos

Saudações Desportivas  
O Futebol Clube de Penafiel, S.D.U.Q. ,lda

## Anexo 4 - Plano de Treinos Semanal Equipa Sénior

Departamento de Futebol Profissional



# CICLO SEMANAL



		SEGUNDA 09.03.15	TERÇA 10.03.15	QUARTA 11.03.15	QUINTA 12.03.15	SEXTA 13.03.15	SÁBADO 14.03.15	DOMINGO 15.03.15
M A N HÃ		Estágio	Descanso	10h30m Treino	10h30m Treino	10h30m Treino	10h30m Treino Porta Fechada	11h00m Saída  12h00m Almoço
				Campo Nº2 Nº192	Campo Nº1 Nº193	Campo Nº2 Nº194	Campo Nº1 Nº195	
T A R D E		20h00m Jogo 1ª Liga Sporting X Penafiel	Descanso	15h30m Treino Video	Descanso	Descanso	Descanso	16h00m Jogo 1ª Liga Penafiel X Rio Ave
		<b>SEMANA N.º 35</b> <b>OBSERVAÇÕES: O CICLO SEMANAL PODE SOFRER ALTERAÇÕES.</b> SEMANA 09 Março a 15 Março de 2015. <b>PROXIMO TREINO: Dia 17.03.2015, às 10h30m</b> Nota: <i>Bem-vindos ao sucesso!!!</i>						

## Anexo 5 - Plano de Treinos da Formação do Futebol Clube de Penafiel



### F.C. Penafiel - FORMAÇÃO 2014/2015 Plano Semanal



2015	Extra 4	Peninhas	Benjamins		Infantis		Iniciados		Juvenis		Juniões	
Semana 29	Utilização Sintético	sub5-sub9 2006/2009	sub 10 2005	sub 11 2004	sub 12 2003	sub 13 2002	sub 14 2001	sub 15 2000	sub 16 1999	sub 17 1998	sub 18 1997	sub 19 1996
Segunda 26 Janeiro			Treino 18.30 2	Treino 18.30 1	Treino 19.15 4	Treino 19.15 3		Treino 19.00 LAGES	Treino 19.00 Portela	Treino 20.30 2	Treino 19.00 Portela	Treino 20.30 1
Terça 27 Janeiro	RIO MOINHOS 21.00 4	Treino 18.15 1					Treino 19.15 4	Treino 19.00 Portela			Treino 19.00 Portela	Treino 20.30 1
Quarta 28 Janeiro	ISCE 9h - 13h 3		Treino 18.30 2	Treino 18.30 LAGES	Treino 19.30 LAGES	Treino 19.00 Portela			Treino 20.00 Portela	Treino 19.00 4	Treino 19.00 3	Treino 20.30 1
Quinta 29 Janeiro	RIO MOINHOS 22.00 4		Treino 18.30 2	Treino 18.30 1	Treino 19.00 Portela	Treino 19.00 Portela	Treino 19.00 LAGES	Treino 19.15 3	Treino 20.30 LAGES	Treino 19.15 4	Treino 20.30 2	Treino 20.30 1
Sexta 30 Janeiro	RIO MOINHOS 21.00 4	Treino 18.15 1	Jogos (15ªJ)	Jogos (14ªJ)			Treino 19.15 4	Treino 19.15 3	Treino 19.00 Portela	Treino 20.30 1		
Sábado 31 Janeiro		ENCONTRO Paredes 10.30	(C) V.B. Bispo (C) 10.30 (D) Sousense	(A) A. Lordelo (A) 9.30 (B) A. Amarante	Jogo (16ªJ) Sobreirense 15.00	Jogo (20ªJ) Várzea 15.00					Jogo (20ªJ) Tuais 15.00	Jogo TREINO Trofense 15.00
Domingo 1 Fevereiro	RIO MOINHOS Frazão 15.00		(D) 10.30	(B) 9.30			Jogo (15ªJ) S. Pedro Fins 9.00	2ªFase (1ªJ) Vila Real 11.00	Jogo (20ªJ) Vila Meã 10.00	2ªFase (2ªJ) Oliveirense 11.00		

#### Treinos - Local

Treino no sintético	
Treino fora	
Treino no relvado	

#### Balneários

Equipam no Pavilhão	
Equipam no balneário	1, 2, 3, 4

#### Jogos e Folgas

Como visitante	
Folga	
Como visitado	

## Anexo 6 - Mensagem de Boas Festas aos Colaboradores



**Futebol Clube de Penafiel**  
Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, Lda

16/12/2014

Exmo. (a) Senhor(a)  
[NOME]  
[LOCAL]  
[CÓDIGO-POSTAL]

À entidade/empresa [NOME da EMPRESA]

Exmo. (s) Senhor (es)

Antes de mais permitam-me que vos apresente os meus melhores cumprimentos.

Na qualidade de Presidente do Futebol Clube de Penafiel, venho por este meio enviar uma mensagem de Boas Festas a toda a vossa estrutura.

Nada mais havendo a tratar, até à data, da nossa parte, resta-nos agradecer todo o apoio que temos recebido da vossa parte, reiterando os nossos melhores cumprimentos.

O Presidente

\_\_\_\_\_  
(António Gaspar Dias)

Futebol Clube de Penafiel, SDUQ, Lda. – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas – Capital Social: 250.000,00€ - NIF: 510 681 778

Rua de "O Penafidense"  
4560-499 Penafiel

T 255 212 369  
F 255 212 369

geral@fcpenafiel.pt  
www.fcpenafiel.pt

XXX

## Anexo 7 - Retribuição de votos de Boas Festas recebidos



16/12/2014

Exmo. Senhor  
[NOME]  
[LOCAL]  
[CÓDIGO-POSTAL]

Em nome do Futebol Clube de Penafiel, venho por este meio agradecer a amabilidade da mensagem de Boas Festas que recebemos proveniente da sua parte.


Do mesmo modo, aproveitamos para retribuir os votos de Boas Festas atrás referidos a toda a vossa estrutura.

Com os melhores cumprimentos

O Presidente

(António Gaspar Dias)

## Anexo 8 - Proposta de Novo Associado Futebol Clube de Penafiel.

 <b>Futebol Clube de Penafiel</b> AGREMIACÃO DESPORTIVA FUNDADA EM 08/02/1951 INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA RUA O PENAFIDELENSE 49-53 APARTADO 129, 4560-499 PENAFIEL  NIB: 0035 0597 00073346130 94 <a href="http://www.fcpenafiel.pt">www.fcpenafiel.pt</a> * <a href="mailto:geral@fcpenafiel.pt">geral@fcpenafiel.pt</a> Telef.: 255 212 369 * Fax.: 255 214 345 / 75	<b>FOTO</b>
<b>SÓCIO Nº</b> _____	
<b>PROPOSTA</b>	
Tenho a honra de propor para Associado (a) desta Instituição o (a)	
Exmo. (a) Sr. (a): _____	
Data admissão: ____ / ____ / ____ Categoria _____	
Morada: _____	
Código postal _____ - Localidade: _____	
BI/CC: _____ D.N.: ____ / ____ / ____ Naturalidade: _____	
Contacto: _____ E-mail: _____	
Profissão: _____ Estado civil: _____	
NIF: _____ Modo pagamento: _____	
Observações: _____	
<b>O PROPONENTE – SÓCIO Nº</b> _____ _____	
<b>ASSINATURA DO PROPOSTO</b> _____	
<hr/> <b>APROVADO</b> em Reunião de Direção de _____ de _____ de _____	
<b>A DIREÇÃO</b> _____	

# Anexo 9 – “Modelo P” da Liga



**LIGA**  
PORTUGAL  
O NOSSO FUTEBOL

Primeira LIGA

Segunda LIGA

Taça da LIGA

REGULAMENTO DE COMPETIÇÕES ART.º 34 N.º 2 al. k)  
REGULAMENTO DA TAÇA DA LIGA ART.º 17. N.º 1 e 2  
**MODELO P**  
Acesso e permanência no Recinto de Jogo  
(Impresso a enviar à Liga P.F.P.)

SAD/SDUQ \_\_\_\_\_

Jogo n.º \_\_\_\_\_ ªJornada                      Data    /    /

Jogo \_\_\_\_\_ vs. \_\_\_\_\_

Presidente : \_\_\_\_\_

**AGENTES DESPORTIVOS**

Nº de Licença	Nome	Cargo
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
8. _____	_____	_____

REGULAMENTO DE COMPETIÇÕES, ARTº 34, Nº 2 , alínea m)  
(Até 15 minutos antes do início do jogo e durante o respectivo intervalo)  
Estes dois elementos estão munidos de Credencial Nominal de Staff Técnico

Nº de Licença	Nome	Cargo
1. _____	_____	Treinador de Guarda.Redes
2. _____	_____	Técnico de Equipamentos

Data    /    /

Assinatura \_\_\_\_\_

Os Delegados dos Clubes ao jogo devem entregar cópia deste boletim ao Delegado da Liga ao jogo acima indicado.

## Anexo 10 - Lista de Sócios com Bilhetes Adquiridos para os Jogos com Futebol Clube do Porto SAD e Sport Lisboa e Benfica SAD

Futebol Clube do Porto SAD		Data: 22-07-2014	
Listação de Sócios - Sócios com número anterior		Página: 1	
Época 2014/2015			
Sócio	Nome	Categoria	Nº/Bil. Cobrador
1	David Maria Moreira Dantas	POENTE REF. PORTA 1	2 SEDE/6
2	Joaquim António Loual Aguiar	NASCENTE PORTA 5	3 SEDE/6
3	Alvaro Barros V. Cunha Leal	POENTE PORTA 1	4 SEDE/6
4	Arturo Silva Vieira	POENTE PORTA 1	7 SEDE/6
5	Jose Fernando Silva	POENTE PORTA 2	8 SEDE/6
6	Jose Aires Sousa	POENTE PORTA 5	11 SEDE/6
7	Jose da Silva Freitas	POENTE PORTA 1	13 SEDE/6
8	Alvaro Adriano de Sousa Moreira	POENTE PORTA 2	14 SEDE/6
9	Constantino Cabral	POENTE PORTA 2	15 SEDE/6
10	Jose Joaquim de Oliveira Barreira	NASCENTE REF. PORTA 3	16 SEDE/6
11	Hernani Teixeira	POENTE REF. PORTA 2	17 SEDE/6
12	Ricardo Afonso da Rocha	POENTE PORTA 1	18 SEDE/6
13	Jose Coelho	POENTE REF. PORTA 2	19 SEDE/6
14	Acácio Campos Queiroz	NASCENTE PORTA 5	20 SEDE/6
15	Sebastião Luis Pinto Bessa Mata	POENTE REF. PORTA 2	21 SEDE/6
16	Joaquim Augusto Oliveira	POENTE PORTA 2	22 SEDE/6
17	Alvaro Alves Augusto	POENTE PORTA 1	23 SEDE/6
18	António Cândido Rêgo Dias Castro	Junta Porta 1	24 SEDE/6
19	Álvoro Jerónimo L.M. Aguiar	NASCENTE PORTA 5	25 SEDE/6
20	Carlos Alberto S. Teópho Sousa	POENTE PORTA 1	26 SEDE/6
21	Anselmo Ferreira Marques	POENTE PORTA 2	29 SEDE/6
22	Alberto Gomes Moreira Fernando	POENTE PORTA 2	31 SEDE/6
23	Venceslau Alves Ferreira	POENTE PORTA 1	32 SEDE/6
24	Manuel Vieira Ribeiro	POENTE PORTA 1	33 SEDE/6
25	António Silva Gomes	POENTE PORTA 1	34 SEDE/6
26	António Malheiro Guedes	POENTE PORTA 1	36 SEDE/6
27	Sebastião Ribeiro	Junta Porta 1	39 SEDE/6
28	Joaquim Magalhães Silva	NASCENTE PORTA 5	40 SEDE/6
29	Martinho Ferreira Nunes	NASCENTE REF. PORTA 5	41 SEDE/6
30	Joaquim Ferreira Marques	NASCENTE REF. PORTA 5	42 SEDE/6
31	Natália Maria V.P. Matos V. Ferraz	POENTE PORTA 2	43 SEDE/6
32	Armando Fernandes M. Meireles	POENTE PORTA 1	44 SEDE/6
33	Manoel Adriano Vale	POENTE REF. PORTA 1	45 SEDE/6
34	Domingos Sousa	POENTE REF. PORTA 1	46 SEDE/6
35	Jose Alberto Peixoto Ferreira	POENTE REF. PORTA 2	47 SEDE/6
36	Agostinho Moreira Gonçalves	POENTE PORTA 2	48 SEDE/6
37	Jorge Barbosa Magalhães	POENTE PORTA 1	49 SEDE/6
38	Alcino Fernando Guedes Almeida	POENTE REF. PORTA 1	50 SEDE/6
39	Jose Augusto Pereira	POENTE REF. PORTA 2	53 SEDE/6
40	António Augusto Sousa	POENTE PORTA 1	54 SEDE/6
41	António Luis Alves Ribeiro Oliveira	POENTE PORTA 1	55 SEDE/6
42	António António Ferreira Vieira	POENTE PORTA 1	56 SEDE/6
43	Delfina Mendes Ferreira	POENTE PORTA 1	57 SEDE/6
44	Manuel Nunes Teixeira Santos	POENTE REF. PORTA 1	58 SEDE/6

## Anexo 11 - Constituição de Equipas em Dia de Jogo



# Futebol Clube de Penafiel

*A criar paixões desde 1951*

17ª Jornada



PRIMEIRA  
LIGA

17-01-2015



Futebol Clube de Penafiel



Futebol Clube do Porto

33 Tiago Rocha  
5 Pedro Ribeiro  
6 Ferreira  
8 Paulo Grilo  
10 João Martins  
19 Rabiola  
20 Dani  
27 André Fontes  
30 Rafa  
37 Bura  
90 Vitor Bruno

1 Fabiano  
2 Danilo  
3 Martins Indi  
4 Maicon  
6 Casimiro  
7 Ricardo Quaresma  
9 Jackson Martinez  
11 Cristian Tello  
16 Hector Herrera  
26 Alex Sandro  
30 Óliver Torres

2 Carlos  
7 Guedes  
11 Aldair  
17 Bruninho  
21 Nelson Lenho  
23 Henrique  
32 Romeu Ribeiro

25 Andrés Fernandez  
5 Ivan Marcano  
10 Quintero  
15 Evandro  
18 Adrian López  
21 Ricardo  
22 Campaña

Capitão: Ferreira  
Sub-Capitão: Rafa

Capitão: Jackson Martinez  
Sub-Capitão: Maicon

Treinador: Rui Quinta

Treinador: Julen Lopetegui

### Equipa de Arbitragem

ÁRBITRO - Artur Soares Dias  
ÁRBITRO ASSISTENTE N.º 1 - Rui Licínio  
ÁRBITRO ASSISTENTE N.º 2 - João Silva  
4.º ÁRBITRO - Jorge Ferreira



**BancoBIC**  
Crescemos juntos



# Anexo 12 - Ficha de Reunião Preparatória e Segurança do Jogo

## LIGA PORTUGUESA DE FUTEBOL PROFISSIONAL

### Reunião Preparatória e de Segurança do Jogo

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; text-align: center;">Emblema Bwinliga</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; text-align: center;">Emblema Liga Vitalis</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 60px; text-align: center;">Emblema Carlsberg</div>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Jogo \_\_\_\_\_ vs. \_\_\_\_\_ Jornada \_\_\_\_\_  
Data \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_ H \_\_\_\_\_

- A reunião teve início às \_\_\_\_\_ H \_\_\_\_\_
- Hora marcada  Sim  Não (Delegado da Liga)
- Os balneários das equipas foram vistoriados antes do jogo?  
 Sim  Não (Director de Campo)
- O balneário da equipa de Arbitragem está regulamentar?  
 Sim  Não (Árbitro)
- Na visita ao terreno de jogo o Árbitro questionou a colocação de equipamento que o rodeia ou as condições do próprio terreno?  
 Sim  Não (Árbitro)
- A Sala da Organização do Jogo tem condições mínimas para efectuar a reunião preparatória e para terem lugar as tarefas do Delegado da Liga?  
 Sim  Não (Delegado da Liga)
- A Sala destinada ao Observador do Árbitro tem as necessárias condições para a elaboração e envio do seu relatório?  
 Sim  Não (Observador do Árbitro)
- O balneário da equipa visitada está regulamentar?  
 Sim  Não (Delegado do Clube visitado)
- O balneário da equipa visitante está regulamentar?  
 Sim  Não (Delegado do Clube visitante)
- Foram desenvolvidas as medidas organizativas conducentes às infraestruturas necessárias à realização do jogo?  
 Sim  Não (Director de Campo)
- Foram estabelecidas as medidas adequadas ao trabalho dos membros da Comunicação Social creditados para o jogo, assim como lhes foram estabelecidas condições de segurança?  
 Sim  Não (Director de Imprensa)
- Foram estabelecidas as medidas preventivas relativas à Segurança no interior do estádio e seus acessos nos termos da lei e já descritas no Boletim de Segurança?  
 Sim  Não (Director de Segurança)
- O Comandante da Força Policial considera ter as necessárias condições de segurança para que o jogo se efectue?  
 Sim  Não (Comandante da Força Policial)
- O responsável dos Serviços de Emergência Médica ou Paramé. considera ter as condições necessárias ao desenvolvimento das suas intervenções?  
 Sim  Não (Responsável pelos Serv. Emerg. Médica/Paramédica)

#### Assinaturas:

Delegado da Liga \_\_\_\_\_

Delegado de Campo \_\_\_\_\_

Árbitro \_\_\_\_\_

Á. Assistente nº 1 \_\_\_\_\_

Á. Assistente nº 2 \_\_\_\_\_

4º Árbitro \_\_\_\_\_

Delegado do Clube visitado \_\_\_\_\_

Delegado do Clube visitante \_\_\_\_\_

Director de Segurança \_\_\_\_\_

Director de Campo \_\_\_\_\_


Director de Imprensa \_\_\_\_\_

Comandante da Força Policial \_\_\_\_\_


Comandante dos Serviços de Emergência Médica/Paramédica \_\_\_\_\_

## Anexo 13 - Guião para Jogo de Liga NOS.

002/002



**LIGA**  
PORTUGAL  
O NOSSO FUTEBOL



CLUBE **FUTEBOL CLUBE DE PENAFIEL**


DENOMINAÇÃO **ESTÁDIO MUNICIPAL 25 DE ABRIL**

**COUNTDOWN**




Hora	No Terreno de Jogo
U (-) 120 min.	Chegada dos Delegados da Liga
U (-) 90 min.	Chegada da Equipa de Arbitragem (limite máximo)
U (-) 60 min.	HORA LIMITE para entrega da ficha técnica ao 4º Árbitro
U (-) 45 min.	HORA LIMITE para distribuição das constituições oficiais das duas equipas à Comunicação Social
U (-) 15 min.	Fim do aquecimento no terreno de jogo / equipas regressam aos balneários
U (-) 6 min. 45 seg.	Equipas saem dos balneários
U (-) 6 min. 5 seg.	Equipas no túnel
U (-) 4 min. 5 seg.	Equipas entram no terreno de jogo
U (-) 3 min. 15 seg.	Alinhamento das equipas em frente da tribuna presidencial
U (-) 2 min. 30 seg.	Cumprimento das equipas
U (-) 2 min.	Foto oficial das equipas
U (-) 1 min. 20 seg.	Moeda ao ar (Capitães e Equipa de Arbitragem)
<b>INÍCIO DO JOGO (U)</b>	<b>Kick - Off</b>
Intervalo	15 minutos exactos
Intervalo + 14 min.	Jogadores reentram no terreno de jogo
Intervalo + 15 min.	Kick -off 2ª parte
Final do Jogo + 5 min.	Flash Interview

Rua da Constituição 2555 T. +351 228 348 740 www.ligaportugal.pt  
4250-173 Porto F. +351 228 348 756 geral@ligaportugal.pt

MAIN SPONSOR LIGA NOS



PATROCINADORES OFICIAIS | OFFICIAL SPONSORS

## Anexo 14 - Programa de Estágio de Jogo.



Domingo  
08.03.2015

- 14h45m - Saída do Estádio em direcção a Lisboa
- 17h00m - Paragem na estação serviço Leiria
- 17h15m - Saída da estação de serviço
- 19h00m - Chegada prevista ao Hotel Vila Galé Opera Lisboa
- 20h00m - Jantar no Hotel
- 21h45m - Reunião na sala do Hotel
- 22h30m - Recolher aos quartos
- 23h00m - Seia nos quartos
- 23h30m - Silêncio Total**



Sábado  
09.03.2015

- Despertar: 09h30m
- Pequeno-almoço no Hotel: 10h00m
- Passeio: 11h30m
- Reunião sala do Hotel: 12h00m
- Almoço no Hotel: 12h45m
- Recolher aos quartos: 14h00m
- Lanche no Hotel: 16h45m
- Saída do Hotel: 18h00m
- Chegada prevista ao Estádio: 18h30m
- Jogo Primeira Liga: 20h00m Sporting x F.C. Penafiel
- Saída do Estádio: 22h30m Com destino a Penafiel
- Paragem na estação serviço Mealhada: 01h30m
- Saída da estação serviço: 01h45m
- Chegada prevista a Penafiel: 02h45m

Anexo 15 – “Modelo L” da Liga



**LIGA**  
PORTUGAL

**O NOSSO FUTEBOL**

**MODELO L**

INFORMAÇÃO DOS PREÇOS DOS BILHETES

ÉPOCA 2014/2015

SOCIEDADE DESPORTIVA:





**PREÇOS NÃO SÓCIOS COM DESCONTO**

(cartão jovem, terceira idade, dia da mulher, etc.)

Número total de lugares disponibilizados: \_\_\_\_\_ Quantidade de bilhetes disponíveis: \_\_\_\_\_

ZONA DO ESTÁDIO, SECTOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

**NOTA:** todos os sectores devem ser identificados de forma discriminada e de acordo com o auto de vistoria.

**PREÇOS SÓCIOS**

(apenas para os jogos da Taça da LIGA)

CLUBE VISITADO		
ZONA DO ESTÁDIO, SECTOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

CLUBE VISITANTE		
ZONA DO ESTÁDIO, SECTOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

**Nota:** Os preços dos bilhetes para os sócios do Clube visitante são iguais aos preços dos bilhetes do Clube visitado.



**LOCALIZAÇÃO DOS CONVITES DESTINADOS AO CLUBE VISITANTE**

(artigo 61.º, n.º 4 do RC)

Salvo acordo entre os Clubes cujos termos sejam comunicados atempadamente à LIGA, a localização destes lugares que conste do auto de vistoria não pode ser alterada durante a época desportiva.

ZONA DO ESTÁDIO, SECTOR E PORTA DE ENTRADA – DEFINIDO EM VISTORIA

Apenas no caso do acordo acima referido, deverá ser preenchida a tabela abaixo:

ZONA DO ESTÁDIO, SECTOR E PORTA DE ENTRADA – ACORDO ENTRE CLUBES

**Nota:** Estes convites não podem ser cedidos às claques e/ou adeptos do clube visitante.

**INFORMAÇÃO DO PREÇO E LOCALIZAÇÃO DOS BILHETES DESTINADOS AO CLUBE VISITANTE**  
**DESTINADOS AOS RESPECTIVOS PATROCINADORES E CONVIDADOS VIP**

(artigo 82.º, n.º 2 do RC)

ZONA DO ESTÁDIO, SECTOR E PORTA DE ENTRADA	QUANTIDADE	PREÇO

LOCAL e DATA, \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ASSINATURA E/OU CARIMBO DA SOCIEDADE DESPORTIVA, \_\_\_\_\_

**Anexo 16 – “Modelo J” (Mapa Financeiro de jogo)**



**LIGA**  
PORTUGAL

**O NOSSO FUTEBOL**

**MODELO J**

MAPA FINANCEIRO DO JOGO

ÉPOCA 2014/2015

SOCIEDADE DESPORTIVA: FUTEBOL CLUBE PENAFIEL, SDUQ, LDA.



## Anexo 17 - Comunicado Oficial Liga, horários de jogos da jornada



### COMUNICADO OFICIAL N.º 335

ASSUNTO | SUBJECT:

**HORÁRIOS JOGOS 29.ª JORNADA DA LIGA NOS**

DATA | DATE:

**11/04/2015**

Para conhecimento das Sociedades Desportivas e demais interessados, comunica-se o dia e hora dos jogos da 29.ª Jornada da Liga NOS:

#### 29.ª jornada Liga NOS

Dia e hora Oficial da jornada: 19-04-2015 16h00

Núm.	Jogo	Dia e Hora	Transmissão TV
12901	FC Porto - Académica	18-04-2015 16h00	-
12902	Penafiel - Arouca	19-04-2015 16h00	-
12903	Sporting - Boavista	19-04-2015 18h00	Sport TV
12904	Vitória SC – SC Braga	17-04-2015 20h30	Sport TV
12905	Vitória de Setúbal - Estoril	19-04-2015 17h00	-
12906	Belenenses - Benfica	18-04-2015 18h00	Sport TV
12907	Paços Ferreira - Moreirense	19-04-2015 16h00	-
12908	Gil Vicente – Rio Ave	19-04-2015 16h00	-
12909	Marítimo - Nacional	20-04-2015 20h00	Sport TV

NOTA: Todos os horários dos jogos têm como referência a hora local

Pela Comissão Executiva

O Vogal

João Martins

Rua da Constituição 2555  
4250-173 Porto

T. +351 228 348 740  
F. +351 228 348 756

www.ligaportugal.pt  
geral@ligaportugal.pt

MAIN SPONSOR LIGA NOS



PATROCINADORES OFICIAIS | OFFICIAL SPONSORS



## Anexo 18 – Exemplo Contrato desportivo



**Futebol Clube de Penafiel**  
Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, Lda

### CONTRATO DE TRABALHO

Entre:

**Futebol Clube de Penafiel, SDUQ., LDA**, nº 510 681 778, com sede na Rua "O Penafidense" nº 53, 4560-499, Penafiel, representado pelos elementos executivos abaixo signatários, e adiante designado, abreviadamente, por primeira outorgante, ou **Sociedade Desportiva**;

E

(**nome completo**), casado, Jogador Profissional de Futebol, nascido a [DATA DE NASCIMENTO], filho de [NOME DE PAI] e de [NOME DA MÃE], natural de **[REDACTED]**, portador do Cartão Cidadão **[REDACTED]**, válido até **[REDACTED]**, com domicílio na **[REDACTED]**, doravante designado, abreviadamente por segundo outorgante ou **JOGADOR**;

Categoria: **Sénior**

**Entre a Sociedade Desportiva e Jogador é celebrado contrato individual de trabalho, que se regerá pelas cláusulas seguintes:**

#### **PRIMEIRA**

O 2º Outorgante obriga-se a prestar com regularidade a actividade de futebolista ao Clube, em representação e sob a autoridade e direcção deste, mediante retribuição.

#### **SEGUNDA**

1. O presente Contrato tem início em 01 de Julho de 2014 e termina em 30 de Junho de 2016.

#### **TERCEIRA**

1. Durante a vigência do presente contrato, o Segundo Outorgante auferirá as seguintes remunerações:
  - a) Na época de 2014/2015, a retribuição global líquida de **[REDACTED]** a pagar em 10 (dez) prestações, mensais, sucessivas, iguais e líquidas, no montante de **[REDACTED]**



**Futebol Clube de Penafiel**  
Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, Lda

euros) cada uma, vencendo-se a primeira no dia 05 de Setembro de 2014 e a décima e última no dia 05 de Junho de 2015;

b) Na época de 2015/2016, a retribuição global ilíquida de [REDACTED] (mil e [REDACTED] euros), a pagar em 10 (dez) prestações, mensais, sucessivas, iguais e ilíquidas, no montante de [REDACTED] (mil e [REDACTED] euros) cada uma, vencendo-se a primeira no dia 05 Setembro de 2015 e a décima e última no dia 05 de Junho de 2016.

2. No caso de, na época de 2015/2016, a Sociedade Desportiva dispute a Segunda Liga Portuguesa, a remuneração prevista na alínea b) do número anterior passará a corresponder ao global ilíquido de [REDACTED] (mil e [REDACTED] euros), a pagar em 10 (dez) prestações, mensais sucessivas e iguais ilíquidas, no valor de [REDACTED] € (mil e [REDACTED] euros) cada uma, nas datas ali referidas.
3. O jogador poderá, a qualquer momento, rescindir o presente contrato, mediante uma indemnização à Sociedade Desportiva de [REDACTED] € ([REDACTED]).

#### QUARTA

Para efeitos da regulamentação laboral desportiva em vigor, a Sociedade Desportiva declara que não pagou pelo jogador um prémio de transferência.

#### QUINTA

Fica bem entendido que a retribuição mensal ilíquida certa mencionada na cláusula terceira inclui todos os créditos laborais emergentes do Contrato de Trabalho, designadamente: Salários e Subsídios de Férias e de Natal.

#### SEXTA

Ao segundo Outorgante fica vedado, no período do presente Contrato, a prática de qualquer actividade desportiva não previamente autorizada pela Sociedade Desportiva, bem como o exercício de qualquer actividade empresarial incompatível com a actividade desportiva a que está vinculado, salvo expressa autorização da **Sociedade Desportiva** em contrário e sempre concedida por documento escrito.

#### SÉTIMA

A Sociedade Desportiva declara que tem ficha médica do jogador, devidamente actualizada, a qual pode ser remetida, a pedido de qualquer entidade para a apreciação, reúne todas as condições necessárias para a prática do futebol e possui as habilitações literárias legais.



**Futebol Clube de Penafiel**  
Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, Lda

**OITAVA**

Para os devidos e legais efeitos, e no âmbito e por força da execução do presente contrato, o Segundo Outorgante declara que respeitará, na íntegra, os deveres a que está adstrito, nomeadamente os que derivam do estipulado no Regulamento Interno para o Futebol Profissional da Sociedade Desportiva, entregue nesta data ao Segundo Outorgante.

**NONA**

O Segundo Outorgante obriga-se a usar nos jogos, treinos, estágios e deslocações o vestuário e calçado que a **Sociedade Desportiva** lhe fornecer e a respeitar e acatar os contratos de imagem, retrato, nome e autógrafo sejam gratuitamente associados ao lançamento, promoção e comercialização de produtos com as marcas, símbolos ou imagens da Sociedade Desportiva quaisquer que sejam, ou com ele relacionados, comprometendo-se, nos termos, a intervir em campanhas publicitárias que os tenham por objecto e a estar presente em quaisquer eventos de interesse para a Sociedade Desportiva quando, para tal, seja solicitado.

**DÉCIMA**

A Sociedade Desportiva fica com o direito a utilizar os direitos de imagem do Segundo Outorgante, nos termos e condições que entender por convenientes.

**DÉCIMA PRIMEIRA**

Cada uma das PARTES obriga-se a comunicar, por escrito, qualquer alteração à respectiva morada identificada no cabeçalho do presente contrato, aceitando expressamente que, até se efectuar tal comunicação, os únicos locais válidos para o efeito de se endereçarem comunicações decorrentes deste contrato são as constantes do cabeçalho do mesmo. A recusa ou não recebimento de qualquer comunicação vale, para todos os efeitos, como comunicação efectuada.

**DÉCIMA SEGUNDA**

Nada foi convencionado entre as PARTES, directa ou indirectamente relacionado com matéria do presente contrato, para além do que ficou escrito nas cláusulas.

**DÉCIMA TERCEIRA**

Quaisquer alterações a este contrato só serão válidas se convencionadas por escrito, com menção expressa de cada uma das cláusulas eliminadas e da redacção de cada uma das aditadas ou modificadas.

**DÉCIMA QUARTA**

Salva medida em que seja estritamente necessário à defesa dos seus interesses, o Segundo Outorgante obriga-se a manter em absoluta confidencialidade o conteúdo do



**Futebol Clube de Penafiel**  
Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas, lda

presente contrato, bem como de todos e quaisquer factos que venha a ter conhecimento no âmbito e por força da execução do mesmo.

**DÉCIMA QUINTA**

Os casos e situações não previstas neste contrato regem-se pelo Contrato Colectivo De Trabalho outorgado entre o Sindicato dos Jogadores profissionais de Futebol e a Liga Portuguesa de Futebol Profissional.

**DÉCIMA SEXTA**

Para a resolução de qualquer litígio relativo à interpretação, execução ou incumprimento do presente contrato ou de qualquer questão com ele conexas, as partes acordam em submeter à Comissão Arbitral Paritária constituída nos termos do artigo 55.º do Contrato Colectivo de Trabalho para os profissionais de futebol e será aplicável a lei portuguesa.

**As partes declaram que o contrato foi celebrado sem intervenção de agente de jogadores.**

**As partes outorgantes aceitam os direitos e obrigações emergentes do presente Contrato nos termos exarados, pelo que depois de lido, entendido e querido o seu conteúdo, pelas partes vai ser assinado.**

**O presente Contrato é celebrado neste dia, 17 de Junho de 2014, na cidade de Penafiel, em duplicado e cada documento será considerado como original, constituindo todos, contudo, um único instrumento.**

**O presente Contrato será registado, nos termos do artigo 6.º da Lei 28/98 de 26 de Junho, junto da Federação Portuguesa de Futebol.**

& - Isento do Imposto de Selo ao abrigo da alínea c) do artigo 5.º do Imposto de Selo aprovado pelo De. Lei 150/09.

**A F. C. PENAFIEL, SDUQ, LDA.**

**O SEGUNDO OUTORGANTE**